

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA**

**SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA  
COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS**

**(CNSF)**

**PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN INTERNO**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**P R E S E N T A**

**GUADALUPE EVANGELINA SIERRA HUERTA**

**ASESORA: DRA. ELVIRA HERNÁNDEZ CARBALLIDO**

**CIUDAD DE MÉXICO      2020**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

A Dios...porque sin Él nada

Nana

Porque para ti todo y contigo siempre. SGHLB

Nano

Pese a todas las colmenas, lo logramos.

A mi querida Dra. Elvira L. Hernández Carballido, quien, con su enorme capacidad, me facultó para no desistir a lo largo de este camino. Gracias por su paciencia y su infinita calidad.

A mis queridos maestros José Arnoldo Yumkimil Ramírez Abarca, a la Mtra. María Helena Hernández Huerta y a la Mtra. Teresa García Contreras, por el importante apoyo que me brindaron para finalizar este proyecto. Estaré agradecida siempre por su admirable dedicación, profesionalismo y fineza.

***SER ES HACER...HACER ES TRANSFORMAR, Y TRANSFORMAR ES ROMPER CON LA  
FATALIDAD DEL DESTINO...***

***Autor Anónimo.***

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	2
ÍNDICE .....	3
LISTA DE TABLAS.....	5
LISTA DE FIGURAS .....	6
Introducción.....	7
CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	11
1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COMUNICACIÓN.....	11
1.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. DEFINICIONES Y TEORÍAS .....	15
1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES .....	21
1.4 ENTENDIENDO LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	23
1.4.1 Intracomunicación.....	29
1.1 PLAN DE COMUNICACIÓN .....	31
1.4.2 Design Thinking .....	39
CAPÍTULO 2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL en México: ESTUDIOS DE CASO Y LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS. ORÍGENES, CONFORMACIÓN Y ESTRUCTURAS.....	48
2.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO .....	48
2.2 ESTUDIOS DE CASO: SELECCIÓN DE TRABAJOS PROFESIONALES ORIENTADOS AL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO (UNAM) .....	53
2.2.1 Estudio de caso 1. ....	53
2.2.2 Estudio de caso 2: .....	56
2.2.3 Estudio de caso 3 .....	58
2.3 ANTECEDENTES DE LOS SEGUROS Y LAS FIANZAS EN MÉXICO .....	60

2.4	ORÍGENES DE LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS. SU PAPEL REGULADOR Y SU IMPACTO FINANCIERO Y SOCIAL.....	64
2.5	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS DEPENDENCIAS DE LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS.....	68
	CAPÍTULO 3. SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS. PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN INTERNA.....	77
3.1	INDUCCIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	77
3.2	DIAGNÓSTICOS Y ESTRATEGIAS .....	83
3.2.1	Modelos de reforma administrativa.....	89
3.3	SISTEMA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS. PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN INTERNO .....	96
4	CONCLUSIONES.....	105
5	BIBLIOGRAFÍA .....	112

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Formas de a relación comunicacional dentro de la organización .....	26
Tabla 2. Clasificación de la comunicación.....	27
Tabla 3. Área estratégica .....	33
Tabla 4. Empatizar .....	41
Tabla 5. Definir .....	43
Tabla 6. Idear .....	44
Tabla 8. Evaluar .....	46
Tabla 9. Datos e información particular del ambiente organizacional .....	57
Tabla 10. Factores .....	84
Tabla 11. Modelos de reforma administrativa .....	91
Tabla 12. Ventajas y desventajas de Modelo autocrático .....	93
Tabla 13. Ventajas y desventajas de modelo de custodia.....	94
Tabla 14. Ventajas y desventajas de modelo colegial.....	95
Tabla 15. Hallazgos de la encuesta .....	97
Tabla 16. Objetivo específico .....	99

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa intracomunicación .....	32
Figura 2. 5 etapas .....	41
Figura 3. Vicepresidencia de Tecnologías de la Información y Planeación (VTIP). Articulado del Reglamento Interior vigente de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) .....	70
Figura 4. Vicepresidencia de Operación Institucional (VOI). Articulado del Reglamento Interior vigente de la Comisión .....	71
Figura 5. Vicepresidencia de Operación Institucional. Articulado del Reglamento Interior vigente de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) .....	72
Figura 6. Ilustración 2. Vicepresidencia de Asuntos y Estudios Sectoriales (VAES). Articulado del Reglamento Interior vigente de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) .....	72
Figura 7. Articulado del Reglamento Interior vigente de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).....	73
Figura 8. Análisis de las encuestas reflejadas en el portal de intranet de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).....	86
Figura 9. Opiniones emitidas por los servidores públicos en la encuesta .....	89

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo investigativo ha sido estudiar las funciones económicas, políticas y sociales de la Comunicación Organizacional (CO) en México, así como el impacto que tiene en las instituciones gubernamentales del país. Para ello se parte de la realidad actual de la CO en el país y se estudian los factores históricos externos e internos que han intervenido en el proceso de desarrollo de la CO, con el objeto de aplicar las ventajas de su conceptualización en un proyecto de optimización que transforme los sistemas comunicativos en la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF). También se analizan los factores económicos y políticos que históricamente han intervenido en la conformación de las estructuras financieras del país y dieron origen a las actuales instituciones aseguradoras y afianzadoras, así como el impacto regulador y estabilizador que han tenido en la economía mexicana.

Optar por la realización de un estudio sobre la CNSF para el presente trabajo de titulación responde a la consideración que tiene la autora de este hacia la entidad gubernamental como un nicho de oportunidades para el desarrollo y la aplicación de los conocimientos adquiridos como estudiante de Ciencias de la Comunicación. De las observaciones hechas en el diario cumplimiento de sus labores como jefe de la Sección Secretarial adscrita a la Dirección General de Supervisión Actuarial, y por su inherente necesidad de hacer crítica social productiva que emana de su perfil académico surgió el interés de la autora por aportar y transmitir los conocimientos adquiridos, los cuales le permitieron advertir la inexistencia de una debida coordinación basada en los principios de la comunicación interna.

A la motivación para desarrollar la investigación en este campo se suma la experiencia de la autora al vivenciar la falta de sentido humanitario en la atención y en el trato de algunos de los altos niveles jerárquicos con los trabajadores. Pues, si bien no existe un mal trato, se considera que este no ha alcanzado los niveles óptimos que pueden lograrse con el desarrollo pleno de las múltiples metodologías modernas que se tienen en materia de CO y Gestión del Capital Humano (HCM, por sus siglas en inglés). Por ello se ha emprendido el este proyecto profesional con el propósito personal de trascender tanto en el terreno laboral como en el encause de los conocimientos científicos que se



poseen, para culminarlo con la concreción de un proyecto de optimización que conlleve a la obtención de una comunicación interna que sea funcional en la entidad en cuestión.

De la elaboración del proyecto, el análisis realizado y las perspectivas abordadas se pueden derivar conclusiones que permiten tener una visión más clara y optimista respecto a la modernización administrativa de las instituciones gubernamentales en el país. Por esa razón se señalan críticamente las limitaciones que presentan los actuales esbozos de comunicación que existen en diversas empresas gubernamentales, con un enfoque especial en la CNSF que es objeto del presente proyecto, donde se planteó como principal objetivo poner de manifiesto los factores que obstaculizan el desarrollo y la optimización de la conceptualización moderna de la CO.

En el marco teórico conceptual desarrollado en esta investigación se abordaron diferentes expresiones de las obras de los autores consultados y citados en este documento, los cuales complementan el aspecto teórico de la CO. La hipótesis principal de la que partió la investigación es la siguiente: en México la CO es un factor modernizador de los sistemas administrativos de las empresas e instituciones, por lo que se constituye como factor de optimización y cambio de las estructuras administrativas. Sin embargo, debido a la falta de una adecuada difusión de la materia, a la casi nula aplicación de la vasta gama de sus particulares conceptos y a la falta de capacidad profesional de algunos dirigentes y trabajadores del servicio público, las acciones, el desarrollo y las repercusiones sociales de los servicios administrativos por lo general pueden y deben ser optimizados para lograr niveles superiores.

De la hipótesis principal se derivaron suposiciones o hipótesis complementarias que se exponen más adelante, con las cuales se sustenta que las deficiencias administrativas pueden superarse con la aplicación de los principios contemplados por la CO y las directrices que se canalicen con el establecimiento de departamentos de comunicación especializados al interior de los órganos y las entidades gubernamentales. Es así como se identifica que para lograr un cambio efectivo y trascendente se debe contar al menos con los siguientes elementos: una metodología moderna y eficaz, una capacitación para los trabajadores del servicio público, una reingeniería de procesos que replantee los sistemas operativos y los servicios, y la aplicación de programas de calidad total que permitan la superación del personal y la maximización de resultados.

El presente trabajo se divide en tres partes fundamentales. En el primer capítulo se exponen los antecedentes históricos de la CO, sus orígenes y cómo se ha dado su desenvolvimiento en sus diferentes etapas históricas; así como también se realiza un análisis de las aportaciones metodológicas que fueron clave para el desarrollo y la propuesta que se presenta en el tercer capítulo.

En el segundo capítulo se describe el panorama actual del lugar que ocupa la CO en México descrito desde la percepción de diversos especialistas y científicos sociales expertos en el tema; así como también a través del análisis de tres estudios de caso particulares que algunos compañeros de esta misma Casa de Estudios entregan en sus trabajos profesionales en los cuales exponen sus perspectivas, críticas y estrategias acerca del tratamiento e importancia que tiene la CO como ciencia, la cual debe ser aplicada como tal. Después de exponer dichos aportes en esta segunda sección se presenta, a modo de orientación contextual, tanto el proceso de desarrollo de los seguros y las fianzas en el país como el proceso de conformación de la CNSF. A su vez, se analiza la estructura administrativa de la entidad y la funcionalidad de sus dependencias, con el fin de sustentar la propuesta de comunicación organizacional enfocada en esta entidad gubernamental particular, la cual se basa en dos metodologías principales llamadas *intracomunicación* y las estrategias sugeridas por el *pensamiento de diseño o design thinking*.

En el tercer capítulo se presenta la identificación y el análisis particular que se realizó, por medio de la observación participativa, sobre los modelos de operación administrativa que actualmente se llevan a cabo en la entidad en mención. Mediante el escrutinio y la utilización de algunas de las técnicas que la intracomunicación y el *design thinking* aportan se pudo proponer un proyecto de optimización, cuyos objetivos generales específicos y particulares pueden constituirse en una guía de referencia para dar soluciones efectivas ante los problemas críticos que se han detectado en dicha entidad.

En la cuarta y última sección de este documento se presentan las conclusiones obtenidas del trabajo investigativo, donde se demuestran y se da respuesta a las hipótesis planteadas. Además, se presentan las ideas finales de manera crítica sobre los sistemas administrativos gubernamentales, los cuales, si bien han alcanzado un nivel considerable de progreso, pueden optimizarlos con la aplicación de sistemas integrales

de comunicación modernos como lo son las herramientas complementarias, para así superar los logros que hasta hoy han alcanzado.

## CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación humana tiene su origen en la prehistoria y, aunque remontarse a tan lejano pasado puede extender el análisis más de lo que se esperaría y parecer innecesario, es de vital importancia y trascendencia exponer esta serie de acontecimientos que marcan el origen del avance evolutivo humano. Puesto que con ellos se pueden valorar los grandes avances que el hombre ha logrado como especie y como sociedad; incluso se puede llegar a cuestionar si en verdad el ser humano le ha hecho justicia a los avances biológicos, cognitivos y tecnológicos que se han dado con el tiempo, así como también la correspondencia humana en su ejercicio social de la cual se esperaría sea acorde con las exigencias que demanda su realidad cultural, política y estructural. Por ello en este primer capítulo se presenta el panorama histórico y teórico-conceptual de estas grandes transformaciones cuyo protagonista es la *organización* como sistema social y los diferentes modelos y procesos estratégicos que han devenido a lo largo de su introducción y establecimiento como objeto de estudio científico, hasta alcanzar los logros de su actual plenitud práctica aplicable.

### 1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COMUNICACIÓN

Situados en la prehistoria cuando los hombres utilizaban lenguajes arcaicos para comunicarse entre sí, y pinturas rupestres para instruir a los jóvenes en las tareas de la comunidad, se resalta que el lenguaje nació de la necesidad que tienen los hombres por comunicarse con los demás. En ese sentido, se podría decir que el lenguaje surge de la conciencia de vivir dentro de la sociedad, de ahí la afirmación marxista de que “la conciencia es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan los seres humanos” (Marx y Engels, 1973, p. 13).

La historia de la humanidad demuestra que el hombre utiliza el lenguaje para comunicarse y que sin la comunicación nunca hubiese podido transformarse en un ser social, lo cual sugiere que la comunicación es un elemento indisoluble que ha posibilitado la interrelación humana, tanto en agrupaciones como en sociedades (Torres y Becerra, 2011), ejemplo de ello son las culturas antiguas. Es así como los egipcios desarrollaron un sistema de escritura basada en íconos denominados *jeroglíficos* que plasmaban en

el papiro, estos evolucionaron con el tiempo y se asociaron a sonidos vocálicos, con lo cual surgieron los primeros alfabetos que desarrollaron los fenicios y los griegos principalmente.

A su vez, este lenguaje también sufrió una evolución durante la época clásica, donde culturas como la griega alcanzaron tal manejo y perfección que se compusieron grandes obras literarias y teatrales. Luego los romanos extendieron por todo Occidente el alfabeto latino que llegaría más tarde a América. Estos utilizaron nuevos soportes para la escritura como el pergamino que es el antecedente del actual formato de los libros. Más tarde, en la Edad Media, época donde prevalecieron guerras brutales y constantes crisis, la cultura sufrió un marcado retroceso. Sin embargo, durante el siglo XII, con el surgimiento de las universidades, las cuales se significaron como los nuevos centros de la cultura, fueron promocionados los libros que tuvieron un gran auge en toda la península ibérica cuando los árabes introdujeron el papel inventado por los chinos.

Con la invención de la imprenta de Johann Gutenberg, en el año 1450, se desarrollaron con rapidez históricos movimientos culturales como la Reforma, la Contrarreforma y el Renacimiento. A partir de la invención de Gutenberg se crearon nuevos formatos de comunicación, entre los cuales los periódicos y las revistas alcanzaron una notable popularidad. Ya para el siglo XIX se inventaron las máquinas automáticas, como el linotipo, que redujeron considerablemente los tiempos de producción y los procesos de impresión. De igual forma, con la aparición de la fotografía en ese mismo siglo, el mundo de la comunicación visual sufrió una profunda reconversión, pues el proceso fotográfico desarrollado por Joseph Nicéphore Niépce con la invención de la sensibilidad de las láminas emulsionadas con sales de plata, y la aparición de la cámara fotográfica ideada por Louis Jacques M. N. P. Daguerre en Francia, país que también fue la cuna del cinematógrafo inventado por los hermanos Auguste Marie y Louis Nicolas Lumière a finales del siglo XIX, fueron inventos que transformaron los tradicionales conceptos de la comunicación.

Llegado el siglo XX se perfeccionaron los nuevos procesos y métodos de impresión como el *offset*, que incluyó el color en la impresión. En esa época los medios de comunicación escrita se fueron recuperando de la crisis que sufrieron como consecuencia de la aparición de la radio a principios del siglo y de la televisión a

mediados de la misma centuria. No obstante, estas crisis impulsaron nuevas técnicas y mejores sistemas de comunicación visual, lo cual situó la comunicación como “el eje de las actividades sociales, económicas y políticas”, (Román y García, 2008, p. 3), entre otros autores que han abordado el tema de la CO.

El concepto de *Comunicación Organizacional*, cuyo origen se ubica en la teoría de la organización, surgió en 1920, año en que se realizaron los primeros estudios acerca de esta en la Escuela de Relaciones Humanas de la Western Electric Company de Elton Mayo. En esa misma década, Lazarsfeld, Lewin, Hovland y Lasswell, quienes son considerados los padres de la comunicación, realizaron estudios sobre las Leyes Generales de la Comunicación y los procesos que tienen lugar en la vida del grupo y su integración. Asimismo, estudiaron los aspectos concretos de los procesos comunicativos de interacción y percepción, la influencia que tiene el grupo sobre los individuos, y la importancia que tienen los líderes en los procesos de influencia que se dan en la comunicación intergrupal.

En los años cincuenta comenzó a hablarse con más fuerza de la noción de *Comunicación Organizacional*. Más tarde, en la década de los sesenta, la CO se manifestó como una disciplina perteneciente al campo de las Ciencias Sociales, la cual integra y cohesiona otras disciplinas como la Publicidad, el Marketing y las Relaciones Públicas. En su texto *La Comunicación en las Organizaciones* Fernández (1999) mencionó lo siguiente sobre los orígenes de la CO:

Si nos preguntamos cuando nació la Comunicación Organizacional en el mundo, podríamos afirmar que apareció al surgir la primera organización. El proceso comunicativo es consustancial a cualquier grupo, organización o sociedad humana; sin embargo, el término se acuñó hace solo unas décadas, a raíz del interés de un grupo de investigadores por estudiar de manera sistemática la forma en que se da la comunicación en las organizaciones modernas. Los avances registrados desde entonces han sido satisfactorios, aunque todavía falta mucho por hacer. La comunicación es un fenómeno complejo en el que intervienen una gran cantidad de variables que se relacionan entre sí, la mayoría de las veces de manera simultánea. Si a esto se agregan las innumerables posibilidades de análisis que ofrece la

organización, es posible percatarse de lo rico, vasto y complejo como es el campo de la Comunicación Organizacional. (p. 33)

Por su parte, en su texto *Comunicación y organización* Trelles agrega a lo anterior que, a pesar de que la CO tiene escasos años de vida, el objeto de estudio de esta disciplina es tan antiguo como lo es la sociedad humana, “pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está, por tanto, estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales” (Trelles, 2001, p. 214).

A finales de los años setenta las propuestas de participación y mejoramiento continuo, así como la llegada de los modelos de calidad a Occidente y el impacto de la Teoría Z de William Ouchi, tuvieron un mayor impulso en la comunicación bajo el desarrollo organizacional. Es así como en el año 1984 inició la era de la información que cambió desde entonces el concepto de la *comunicación*, la cual dejó de ser un elemento cultural descendiente desde la cumbre de la organización masiva en direccionamiento gerencial y pasó a ser parte de la gestión horizontal que actúa como elemento estratégico, de ese modo se convirtió en una comunicación interactiva que adapta la organización a sus usuarios.

Algunos autores vinculan la CO en el área del intercambio de la información; otros la consideran sinónimo de la comunicación oral directa y la ubican dentro de las estructuras formales, además, se analiza desde un enfoque empresarial; también hay quienes la ubican “en la esfera de la gestión o *management*, y la definen como vector de competitividad de empresas e instituciones” (Trellez, 2001, p. 215). Desde otro punto de vista algunos autores también consideran que la comunicación es un género comunicacional que, dada su forma y contenido, intenta personalizar, distinguir y dar a conocer a una institución. En esa línea el profesor Kreps señaló:

La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y, finalmente, coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas dentro de la organización. (Egidos y Pérez, 2000, p. 1)

De lo expuesto se puede decir que, aunque los estudiosos de la comunicación presentan diferentes perspectivas y planteamientos conceptuales acerca de la CO, se distingue un común denominador entre estos, el cual reside en la importancia y el impacto fundamental que tiene la CO en la mejora del funcionamiento de las organizaciones donde destaca el protagonismo y la interrelación de sus integrantes. Y es precisamente, según Bisquert (2003), “el estudio de tal interrelación lo que constituye la razón de ser de la Comunicación Organizacional” (p. 1).

## 1.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. DEFINICIONES Y TEORÍAS

Los fundadores de las organizaciones se organizan por medio de la comunicación, y a través de ella comparten sus objetivos, ideas, metas e intereses, así como normas y políticas; en suma, comparten la cultura en general. De ahí que Davis y Newstrom (2002), en su libro *Comportamiento humano en el trabajo*, aseguraran que “las organizaciones no pueden existir sin comunicación” (p. 56). Y, en efecto, si no existiera la comunicación en las organizaciones, ya sean públicas o privadas, estas se sumirían en un total caos porque sus integrantes no contarían con una dirección definida; por lo tanto, desconocerían los fines de la organización, las funciones que deben o pueden llevar a cabo en ella, no existiría un trabajo coordinado ni se tendría conocimiento de la razón de ser de la misma organización, lo cual acabaría por producir insatisfacción en el personal en la fabricación de los productos que esta oferta o la prestación de sus servicios.

Estos planteamientos se retoman en capítulos posteriores, dado que brindan aportes específicos en torno a la toma de decisiones dentro de un grupo de trabajo, y a la necesidad de implementar horarios laborales alternativos. Cabe resaltar que el estudio tanto de los modelos como de las teorías que presentan los autores mencionados fueron de gran utilidad para identificar y resolver los aspectos que se presentaron en el análisis o diagnóstico organizacional que se realizó de la entidad CNSF.

Ahora bien, es importante que previo al abordaje de estos modelos y teorías se exponga qué se entiende por *organización*. Esta palabra proviene del término griego *organon* que significa instrumento, el cual se define como un sistema en el que participan dos o más personas y posee una estructura que es regida por determinadas normas y



valores. Las organizaciones ofrecen bienes o servicios y se organizan para cumplir objetivos específicos como, por ejemplo, satisfacer necesidades personales y de la sociedad en general (Morgan, 1998). Bartoli (1992) las definió como “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que las componen” (p. 18).

De las anteriores definiciones puede decirse que una organización es un sistema cuyos elementos se interrelacionan, y el cual se basa en tres ideas fundamentales que la determinan como i) un conjunto de elementos que están unidos entre sí; ii) un sistema inmerso en un entorno; y iii) un sistema que se adapta y evoluciona, pero conserva una cierta continuidad a través de esas incesantes modificaciones. Estos sistemas organizacionales se mantienen en un proceso de evolución permanente y están inmersas en un entorno económico macro y micro que es inestable, debido a la globalización y a los diversos elementos con los cuales interactúan los subsistemas simultáneamente.

Acorde a esta conceptualización, Robbins (1996) definió la organización como “una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos” (p. 5). Por su parte, los autores Krieger, Shein, Sexton y De Greene coincidieron en que las organizaciones están constituidas por un conjunto de personas que tienen metas comunes y la pretensión de satisfacer necesidades personales y/o de una colectividad de la cual forman parte, de la organización o la sociedad; y principalmente ofertan bienes y/o proporcionan servicios.

En cuanto a las teorías sobre las organizaciones existe una variedad que las estudian desde los enfoques conceptuales que se enumeran a continuación:

- Enfoque administrativo: se basa en los principios generales de la administración desde su sistematización. En él se destacan la planeación, la organización, la dirección, la ejecución y el control.
- Enfoque científico: se deriva del interés por investigar de manera científica la problemática industrial y se apoya, entre otras cosas, en la división del trabajo, la especialización, los estándares, los métodos de trabajo y el rendimiento.

- Enfoque humano-relacionista (conductual): estudia la actividad humana dentro de la empresa desde el punto de vista del grupo, destacando el enfoque individual y enfatizando la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores.
- Enfoque neohumano-relacionista: estudia la actualización del enfoque humano-relacionista y desarrolla técnicas y procedimientos más sofisticados para observar el control de las relaciones humanas, con el objeto de aumentar la eficiencia a través de una mayor productividad personal.
- Enfoque burocrático: analiza a los grupos formales e informales de la empresa, entendiendo el efecto que las compensaciones sociales y materiales tienen en conjunto desde una perspectiva psicológica.
- Enfoque de sistemas: considera a la organización como un sistema sociotécnico que está compuesto por diferentes subsistemas. Desde este enfoque se procura producir teorías y formulaciones conceptuales, en lugar de buscar resolver los problemas de las organizaciones.

De acuerdo con Morgan (1992) al emplear los enfoques y las metáforas las organizaciones pueden ser consideradas de la siguiente forma: como una máquina, un organismo, un cerebro, una cultura, un sistema político, una cárcel física, cambio y formación, o como un instrumento de dominación (p. 56). Los autores Audirac et al. (1994) señalaron que el estudio de las organizaciones desde los diversos enfoques permite tener una visión más completa sobre la forma como estas se organizan y administran, así como también cómo se relacionan con los actores que intervienen en los sistemas organizacionales; todo ello con el fin de alcanzar las metas trazadas (p. 32).

Por su parte, Dubrin (2003) agregó a la discusión sobre las organizaciones la importancia de adentrarse en el estudio del comportamiento humano, puesto que es la base en la que se sustenta cualquier creación organizacional. El autor situó las raíces del comportamiento organizacional en el *enfoque conductista* de la administración, el cual refiere que en la medida en que se les preste más atención a los trabajadores, estos sentirán mayor satisfacción e identificación con la organización, lo cual conllevará a una mejora en la productividad. Asimismo, Dubrin (2003) mencionó que “en la historia del comportamiento organizacional existen tres hitos clave, a saber, i) los estudios de

Hawthorne, ii) el movimiento de las relaciones humanas, y iii) el enfoque de contingencia en la administración y el liderazgo” (p. 2 ), los cuales se explican a continuación:

En primer lugar, los estudios de Hawthorne hacen referencia al experimento que se llevó a cabo en la fábrica de Hawthorne de Western Electric, donde se determinó el efecto que tenían los cambios del alumbrado según el nivel de productividad de la organización. Este experimento arrojó como resultado el llamado efecto Hawthorne, el cual representa la tendencia que presentan los trabajadores cuando reciben atención por parte de la administración.

En segundo lugar, en el experimento referido también se obtuvieron resultados relacionados con el movimiento de las relaciones humanas. Pues sorpresivamente se corroboró que los incentivos económicos como medidas para impulsar el nivel de satisfacción de los trabajadores eran menos efectivos de lo que podía esperarse para influir en su comportamiento, y que tanto las prácticas de liderazgo mal llevado como las presiones que se generan en los grupos influyen de manera sustancial en la productividad. Ello deja a la comunicación efectiva como una herramienta eficaz para solucionar las controversias, el desgano y falta de un adecuado clima laboral. De ese modo se determinó lo siguientes: i) el movimiento de las relaciones humanas vinculaba estrechamente la ejecución administrativa con el estado ánimo y la productividad de los trabajadores, ii) para los administradores al mando era un desafío llegar a conocer a profundidad las necesidades de los trabajadores, y que iii) los grupos sociales de trabajo influían de manera significativa sobre el desempeño individual y colectivo de los trabajadores.

Por último, el enfoque de contingencia en la administración y el liderazgo está relacionado con las conclusiones que a principios de los años sesenta los estudiosos del ejercicio organizacional encontraron respecto a la dificultad de establecer principios o reglas universales para el manejo de grupos, dado que no existe una guía que indique un modo perfecto para manejar las relaciones con una colectividad. Si bien se pueden aplicar metodologías que manejen altos estándares para perseguir resultados óptimos, estas quizá no se ajustan a todos los grupos debido a que todas las personas no actúan ni responden de la misma manera. Ello puede ser primitivamente aceptable, e incluso

puede llegar a motivar el entusiasmo de los dirigentes de un grupo en particular por analizar y determinar diferentes estilos o actitudes en sus grupos de trabajo; pero también puede ser utilizado por muchos líderes como argumento para justificar por qué no llevan a cabo prácticas de liderazgo que ayuden a implementar mejor y de una manera más profesional el estudio del comportamiento organizacional y la composición de una comunicación integral.

Por otra parte, algunos de los aportes clave en el desarrollo de este capítulo sobre el comportamiento organizacional son los estudios realizados por Stephen Robbins. El autor definió el comportamiento organizacional como un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar el conocimiento adquirido en la mejora de la efectividad de estas (Robbins y Judge, 2009). Su definición obliga a imaginar la profundidad de su campo de estudio, el cual tiene una gran extensión porque abarca diversas competencias psicológicas, sociológicas y otras concernientes a los procesos de comunicación interpersonales e intrapersonales.

El mismo Robbins (1993) fue enfático al decir que el estudio del comportamiento organizacional requiere un abordaje multidisciplinario, y entre las principales áreas de estudio destacó: la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas. Es lógico que una ciencia que trata de entender cómo es el funcionamiento de los trabajadores estando inmersos en un sistema social abierto y cambiante no puede ser ligero en su estructura de composición, y mucho menos en las corrientes filosóficas de las que se vale para hacer el estudio, puesto que cada una de las disciplinas mencionadas proporcionan matices irremplazables para estructurar las metodologías y las herramientas que pueden contribuir al alcance de los objetivos de la CO.

Entrar en la compleja red de competencias que implica este estudio supone el análisis de diferentes aspectos como la motivación, la persuasión, el liderazgo y el manejo de las relaciones humanas dentro de una cultura que está repleta de valores diversos que convergen en una unidad organizativa. Es por ello por lo que en la medida que la organización cree un sistema de comunicación organizacional, coordine y le dé

importancia a los aspectos mencionados, podrá crear el factor que determinará y definirá la obtención de los resultados que se propone.

Por consiguiente, para establecer modelos aplicables que permitieran ubicar un cambio organizacional fue necesario revisar el desarrollo de distintas teorías, que se pudieran identificar como mecanismos para orientar y ejecutar un plan determinado de acción. Con este plan se buscó lograr el objetivo del presente trabajo de establecer un modelo propio para detectar las áreas de oportunidad en la organización que es objeto de estudio, y con ello aportar una posible solución a la problemática existente al interior de los distintos departamentos que componen la CNSF.

Algunas de las teorías y los modelos que se tomaron en cuenta se fundamentan en los estudios realizados por Douglas McGregor (1994), quién estableció que la filosofía administrativa determina las políticas de recursos humanos, las formas y los estilos de los procesos de toma de decisiones, y las prácticas operacionales, con base en los supuestos más básicos sobre el comportamiento humano dentro de una organización. El fundamento de este comportamiento se halla en la teoría X y en la teoría Y que desarrolló McGregor (1994) en la década de los sesenta, las cuales interpretan contrariamente la visión de la condición natural humana.

En la teoría X se concibe que el rechazo y la aversión son inherentes a la actitud humana hacia el trabajo. Por eso se crean mecanismos naturales de evasión de responsabilidades como aplicar la filosofía del menor esfuerzo en las tareas encomendadas, lo cual se refleja en la insatisfacción y la poca conciencia o el sentido de pertenencia del individuo con la organización y el alcance de sus objetivos. Desde esta visión se cree que el trabajador presenta naturalmente un perfil problemático, inerte o carente de motivación que provoca un precario ambiente organizacional desprovisto de todo sentido de unión y confianza.

Contrario a esta, en la teoría Y se considera que el trabajador es un agente proactivo que se preocupa por la creación y obtención de resultados. En esta visión se faculta de origen al trabajador con todas las cualidades y habilidades para resolver sus tareas en los diversos escenarios que se presenten en el desarrollo de sus atribuciones, concibiendo su ejercicio laboral como una actividad alentadora, natural y hasta

recreativa. Por lo anterior, McGregor (1994) impulsaba que la práctica administrativa se llevara a cabo bajo el enfoque de la teoría Y que implica no subestimar a los empleados de la organización, indistintamente de la tipología de esta; pues los trabajadores responden recíprocamente a la atención e importancia que sus directivos les otorguen, así como también a la responsabilidad y preocupación que estos demuestren. De esa manera, desde la perspectiva propuesta en la teoría Y, en las organizaciones se crea una estricta relación de ganancia mutua.

### 1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Según Krieger (2001) las organizaciones, ya sea por su tamaño, el producto y/o servicio que brindan, su estructura, su política, el tipo de propiedad o el sistema de administración que adoptan se califican en las siguientes: las organizaciones que tienen por objeto el *logro con base en los resultados* y pueden tener fines de lucro donde se busque un beneficio para la comunidad o para sus afiliados; o bien, pueden tener fines de obtener el poder absoluto. Asimismo, existen organizaciones de tipo *mixto* que combinan las características de otras organizaciones como, por ejemplo, las cooperativas, los consorcios y las fundaciones dedicadas a las actividades benéficas.

En Inglaterra, las empresas se apegan a las clasificaciones establecidas a nivel mundial, estas pueden ser: *empresas temporales y trascendentales* que se consideran de tipo formal y tienen un horizonte temporal de vida; en el país existen más de dos tercios de estas empresas y solo un tercio corresponden a las empresas pensadas y proyectadas para el futuro. También pueden ser empresas *institucionalizadas*, las cuales se conforman igualmente en México, y una de las áreas de oportunidad que se presenta para estas es denominada institucionalización-formalización; en el país más del 50 % de las empresas existentes desarrollan sus actividades de manera informal, por eso se resalta la importancia de registrar las empresas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para romper con el esquema de la informalidad que ha registrado el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Por otra parte, en México se encuentra otra clasificación para las empresas. En cuanto a las empresas *confiables* en el país, se evidencia que solo alrededor de 2000 se cuentan

con la certificación de la Organización Internacional de Normalización (ISO), concretamente la norma ISO 9000<sup>1</sup>, la cual es indispensable para que una organización extranjera adquiera o negocie con empresas mexicanas. También se encuentran las empresas *competentes* que son aquellas que controlan las decisiones de reinversión en el mercado y conducen su propio desarrollo tecnológico. Y las *empresas de clase mundial* que son aquellas que tienen presencia en diversos países del mundo y actúan como locomotora que atrae a los trenes productivos del país.

Ahora bien, para poder definir en la práctica el estado ideal que requiere una organización para lograr sus objetivos y metas propuestas, es necesario trascender esta descripción de cómo se clasifican las organizaciones y de algunos enfoques conceptuales, y se deben analizar las condiciones que existen en el sector industrial. Para ello, en este apartado se tomó como referente el trabajo realizado por Bethel (1986), quien definió la industria como “la combinación de tierra, trabajo y capital en proporciones variables que conforman una unidad productiva para obtener bienes tangibles” (p. 18). El término *tierra*, en palabras de Bethel (1986), no solo hace referencia al espacio libre de la localización de la planta industrial, entre otras características; sino también los recursos naturales presentes en el entorno, la temperatura, la calidad de lluvia que cae y lo referente a las aguas subterráneas. Todas esas características deben ser acordes a la esencia de la producción industrial que consiste en la transformación de la materia prima para elaborar los artículos deseados y requeridos por la sociedad.

Por eso las industrias también se clasifican según su naturaleza, el producto comercializado, el servicio brindado y los tipos de propiedad. A su vez, Bethel (1986) señaló que las organizaciones pueden clasificarse según la propiedad en estos tipos:

- Privada: son empresas organizadas por individuos cuyo derecho es ejercerlo para su propio beneficio. Las formas legales de estas empresas son: i) empresa individual, ii) sociedad corporativa, sociedad y iii) combinaciones corporativas.

---

<sup>1</sup> Norma ISO 9001 Norma de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) reconocida internacionalmente. La Norma ISO 9001 es un referente mundial en SGC, superando el millón de certificados en todo el mundo. es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño y ubicación geográfica. Una de las principales fortalezas de la Norma ISO 9001 es el gran atractivo que representa para todo tipo de organizaciones, debido a que se centra en los procesos y la satisfacción del cliente, en lugar de enfocarse en los procedimientos; y es igualmente aplicable para los proveedores de servicios y los fabricantes.

- Pública: pertenecen a organizaciones públicas como el Gobierno Federal, estatal o municipal; o a cualquier entidad creada por estas. Este tipo de empresas puede constituirse como organismos públicos y sociedades no anónimas.
- Propiedades *mixtas*: son aquellas que están organizadas con propiedad tanto privada como pública. (p. 20).

#### 1.4 ENTENDIENDO LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En su libro *Comunicación e imagen corporativa* Östberg (2007) señaló que las empresas se identifican por su manera de ser, por eso:

La cultura empresarial es lo que identifica la manera de ser de la empresa, y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios, tanto de orden interno como externo. La cultura es interiorizada en forma de creencias, talentos colectivos, etc., que se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. (p. 28)

Esta referencia a la cultura empresarial puede complementarse con lo mencionado por Guízar (1998) en *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*, donde señaló “que una cultura, por pequeña que sea, se debe en gran parte a sus fundadores, quienes como autores de la idea original tienen unos principios, normas, valores y una visión definida acerca de la forma como quieren ver crecer su empresa” (p. 249). No obstante, en todo negocio se presentan diversas situaciones que pueden interferir en esa visión debido a que es posible que afecten el crecimiento y desarrollo de estos, como pueden ser: los prejuicios, la actitud de los trabajadores, la ignorancia, la falta de habilidades y destrezas, entre otros factores que les impiden a las organizaciones alcanzar sus objetivos.

El concepto dado por Guízar (1998) de la cultura organizacional la describe como “el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización” (p. 250). Por tanto, podría decirse que la cultura de una empresa es la forma tradicional y cotidiana de pensar que adoptan sus líderes, el modo de proceder por el cual deben regirse para ejecutar las tareas correspondientes y



compartir los valores que cotidianamente comunican a los miembros que integran la organización.

Asimismo, la cultura abarca una serie de aspectos que determinan el modelo que debe seguir una organización para llevar a cabo su actividad. Entre estos destacan: las costumbres, las normas y políticas, los estilos de liderazgo, los valores, la forma como los líderes se comunican con sus trabajadores, sus actitudes ante los retos, sus conocimientos, etc. Por eso Guízar (1998) enfatizó el hecho de que “las costumbres, tradiciones y la forma en general en que una organización cumple con su misión, se deben a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores” (p. 252). Al respecto Krieger (2001) señaló:

[Que] la cultura está compuesta por las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que las reflejan, estas interpretaciones se comparten en forma colectiva en un proceso social. En cada organización existe una diversidad de subsistemas que influyen en las prácticas, valores, normas, políticas, ideas, creencias que apoyan y hacen frente a las oportunidades y amenazas. Este es su sistema cultural, un conjunto fuerte de convicciones compartidas por sus miembros, es única y es su ventaja competitiva, además marca la diferencia de una organización a otra. (p. 7)

Por todo lo anterior, tal y como lo expresó Rodríguez (1999) en su libro *Diagnóstico organizacional*, es esencial que una organización conozca su propia cultura. Ello, con el fin de implementar a partir de ella esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, le ayuden a la organización a lograr sus metas. La importancia de lo señalado por el autor recae en el hecho de que por ser sistemas estructurados, ninguna intervención externa podrá repercutir en un cambio en las organizaciones, y deben ser ellas las que cambien (p. 39).

En resumen, la cultura organizacional de una empresa es la parte esencial de esta, pues es su propia personalidad que se proyecta tanto hacia el interior como a su exterior, y es el aspecto que la diferencia entre todos sus competidores. Por ello es recomendable que las prácticas que se lleven a cabo al interior de la empresa y sean exitosas se difundan entre todos sus miembros, con el propósito de promover en ellos el sentimiento

de pertenencia hacia la organización, dado que así como la sociedad posee una cultura particular, toda organización cuenta con una que es igualmente propia.

El principal elemento que conforma las organizaciones es el humano. Pues, por una parte, estas surgen, crecen, se desarrollan y mantienen su vigencia en un voraz y competitivo mercado global; y a medida que avanzan en el proceso de crecimiento emplean nuevos trabajadores que desarrollarán las actividades de la empresa, quienes tienen sus propias necesidades y marchan a la par de la vida organizacional. Por otra parte, las necesidades del capital humano se reconocen en su afán de sentirse más útil dentro de la organización, su deseo de poder realizarse y encontrar respuesta a su sentido de pertenencia, entre otros sentimientos de tipo psicológico y físico que buscan resolver empleándose y/o creando su propia empresa, dada su aspiración de poner en práctica sus habilidades, conocimientos y destrezas para lograr sus propias metas y objetivos. Así pues, en la organización que reúne a estas personas con capacidad de desarrollar un trabajo, por medio del cual estas pueden lograr sus aspiraciones y motivarse aún más a cumplirlas, es crucial la comunicación como un factor necesario y decisivo para su creación, desarrollo y supervivencia.

Por otra parte, Fernández (2001) definió “la CO como una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura que no es estática, sino cambiante, y se ajusta de acuerdo con el desarrollo que va logrando la organización” (p. 93). Entonces, la comunicación termina por ser uno de los principales elementos articuladores del trabajo, y por eso debe considerarse como indispensable para que los trabajadores puedan entender y comprender el rol que van a desempeñar dentro del sistema organizacional y de acuerdo con los estándares establecidos.

Por consiguiente, la CO debe entenderse como el conjunto de técnicas y actividades que están encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, entre esta y su medio, o bien para influir en las opiniones y conductas de los públicos externos e internos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

De otro lado, se tiene que las organizaciones están sometidas a moverse en medio de la intensa competencia que ha establecido la globalización, la cual les exige

constantemente renovarse y ser cada vez más eficientes, entre otros aspectos, para mantenerse vigentes en el sector y seguir compitiendo. En esta el uso de la información, de la cual se nutre la comunicación, se considera un elemento básico en la operación avanzada de la actividad productiva, porque permite “adecuar y optimizar los canales de comunicación que impulsan el desarrollo de las empresas institucionales” (Andrade, 2005, p. 16). Es por ello por lo que toda empresa debe mantenerse dentro de un esquema de mejora cotidiana, para lo cual debe apoyarse en las evaluaciones de sus subsistemas y seguir los procesos de certificación para ganar sostenibilidad y mantenerse vigente en el mercado.

Ahora bien, la CO está compuesta de elementos *verbales* y *no verbales*. Los *indicadores comunicativos verbales* son los signos lingüísticos, y los *no verbales* son los que transmiten aproximadamente los dos tercios de los contenidos comunicativos. (Gámez, s.f.). A su vez, Pérez (2006) indicó que la relación comunicacional dentro de la organización puede presentarse en tres formas, estas son: operativa, táctica y estratégica, las cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla 1. Formas de a relación comunicacional dentro de la organización

Tipo de relación	Descripción
<b>Comunicación operativa</b>	Consiste en elaborar mensajes que serán destinados a diferentes personas y departamentos de la institución, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren.
<b>Comunicación táctica</b>	Se desarrolla a partir de una necesidad de comunicación que se ha identificado y da como resultado la generación de soluciones específicas en los departamentos como, por ejemplo: capacitaciones, comercialización y vigilancia del entorno.
<b>Comunicación estratégica</b>	Proceso comunicativo por medio del cual se crean mecanismos para lograr tomas de decisiones que engloban las formas de comunicación operativa y táctica. Es decir, en este tipo de comunicación se tienen en cuenta las necesidades de comunicación y su relación directa con el contexto donde se presentan, creando con ello un mapa de ruta que permite visualizar estándares ideales de organización e involucrando con ello no solo a las jerarquías superiores, sino que también le abre paso a la participación general.

Fuente: elaboración propia

La comunicación dentro de una organización, como lo indicó Martínez (2004), se clasifica en dos tipos: *formal* e *informal*. La comunicación formal es la que se establece o mantiene de acuerdo con los estándares y protocolos establecidos, con el fin de transmitir algún tipo de instrucción, y cuyo medio o canal de transmisión es provisto por la misma institución; mientras que la comunicación informal es aquella actividad que surge a partir de la necesidad comunicativa que tienen los colaboradores de la organización, la cual no requiere de una herramienta o canal oficial para distribuir el mensaje. Sobre esta última tipología Martínez (2004) agregó lo siguiente:

[La comunicación informal como] el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización independientemente de los puestos que se ocupan en ella. No siguen los canales, ni procedimientos establecidos formalmente, es la que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes. (p. 20)

A su vez, la comunicación puede clasificarse según la dirección que tenga el mensaje que se quiere transmitir en los siguientes tipos: i) *vertical*, que puede llevarse a cabo de modo ascendente o descendente, ii) *horizontal* y iii) *diagonal*, los cuales se describen en la siguiente tabla.

Tabla 2. Clasificación de la comunicación

Flujo	Descripción
Vertical	<p><b>Ascendente:</b> esta se da cuando las personas de los niveles bajos de la organización les envían mensajes a los niveles superiores de la estructura organizacional a través de canales como buzones, encuestas y reuniones.</p> <p><b>Descendente:</b> se da cuando los niveles superiores de la organización les transmiten mensajes a los niveles inferiores a través de medios como circulares, manuales, folletos y diversos comunicados electrónicos.</p>
Horizontal	Se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico, es decir, lateralmente, y donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse entre sí en forma directa.
Diagonal	Se da a partir de la interacción de las personas que ocupan diferentes niveles jerárquicos, los cuales no dependen unos de otros.

Fuente: elaboración propia con base en Martínez (2004)

Como se ha podido advertir, el estudio de la CO se ha conceptualizado, agrupado y clasificado en diversos modelos comunicativos, a fin de abarcar todos los elementos que forman parte de esta y para entenderla cada vez más y mejor. Sin embargo, hay que tener en cuenta siempre que la esencia de la CO no solo consiste en ser una plataforma que configure los mecanismos adecuados para proponer estrategias de comunicación efectivas en una determinada empresa, a través del conocimiento minucioso de su contexto organizacional; sino que también esta busca convertirse en el ancla principal que impulse el desarrollo integral y funcional de cualquier sociedad organizativa. En ese sentido, es de suma importancia retomar lo dicho por Pérez (2006) al respecto de la comunicación en las organizaciones, esto es:

[Que] creemos que resulta común aparecerse en una empresa para agregarle bisutería comunicacional sin modificar de fondo lo que debería ser transformado. De continuo los que intentamos hacer algo para apoyar el mejoramiento de una organización nos sumamos a su inercia y, de hecho, la tomamos propiciando en sus directivos la autocomplacencia. (p. 453)

De forma brillante y atinada Pérez (2006) reafirmó las palabras del autor en referencia al afirmar:

[Que] la práctica profesional de la comunicación no puede reducirse las más de las veces, a un nivel operativo donde se organizan actividades y se producen piezas de comunicación. La comunicación debe reflejar con fidelidad el corazón ideológico (misión, visión y valores) de la organización, es decir, establecer congruencia entre la operación y los propósitos. (p. 453)

Acorde a ello, entre los propósitos de esta investigación no solo se trató de proponer y aportar más información al campo de estudio de la CO a partir de la inquietud académica y experiencial de la autora de este documento, sino que también se buscó una línea de acción que se considera resume en una sola palabra el propósito general de la CO, esta es, la palabra *congruencia*. Es así porque únicamente cuando se alinean los objetivos de una corporación, empresa o entidad, y se recuerdan los motivos y los porqués de su creación, es que se pueden encontrar los mecanismos y las relaciones lógicas que sean acordes a sus intenciones de constitución preliminares.

Ahora bien, para poder obtener una idea más clara sobre qué es la cultura organizacional, y sobre todo responder si una cultura puede ser cambiada y cómo hacerlo, es preciso definir el término *intracomunicación*, explicación que se aborda en el siguiente apartado.

#### 1.4.1 INTRACOMUNICACIÓN

Los planteamientos de Elías y Mascaray (1998) sugieren que la intracomunicación es un tema que trasciende la comunicación interna de las empresas. Pues basados en la vasta experiencia con la que cuentan estos autores dieron a conocer en su trabajo, de una forma amena y directa, la concepción del término *intracomunicación* como un conjunto de estrategias particulares que apelan a la Dirección por Valores (DpV)<sup>2</sup>. Así lo refirieron puntualmente en la siguiente cita:

[La] cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye la regla de juego no escrita, a menudo inconsistente, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que se sucede en la realidad. Es, en suma, una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización. (Elías y Mascaray, 1998, p. 83)

La pretensión de los autores al hablar de intracomunicación es colocar o, más bien, reorientar la comunicación dentro de las organizaciones, para que esta no sea considerada únicamente un instrumento que solo se encuentra a disposición de la alta dirección de las empresas. Es así como con este concepto le otorgan a la comunicación un papel de carácter integrador, que fluye de manera transversal para que se dé la conformación del sistema empresarial. Por consiguiente, la *intracomunicación* debe entenderse como “una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa” (Elías y Mascaray, 1998, p. 58). Con este nuevo enfoque se obtiene una nueva forma de concebir las debilidades porque es, en palabras de los autores, “la filosofía que consiste en situar la máxima

---

<sup>2</sup>La DpV es una herramienta renovada de liderazgo estratégico basada en los valores, es decir, es un diálogo sobre los valores, una forma de entender y aplicar los conocimientos y las experiencias.

fuerza con la mínima resistencia, para lograr resultados óptimos” (Elías y Mascaray, 1998, p. 4).

La genialidad de la intracomunicación radica, además de las virtudes que más adelante se detallan en el cuerpo de la presente investigación, en las estrategias que propone con relación a la reorientación con la cual debe tratarse la frecuente *resistencia al cambio*. Pues la intracomunicación la reconoce como una tendencia válida, es decir, la acepta y abraza al concebir su existencia que se produce por las condiciones que el contexto determina y, por lo tanto, la torna viable y justificable. De ese modo, la intracomunicación se olvida de luchar contra ella, porque se produciría un efecto completamente opuesto al deseado.

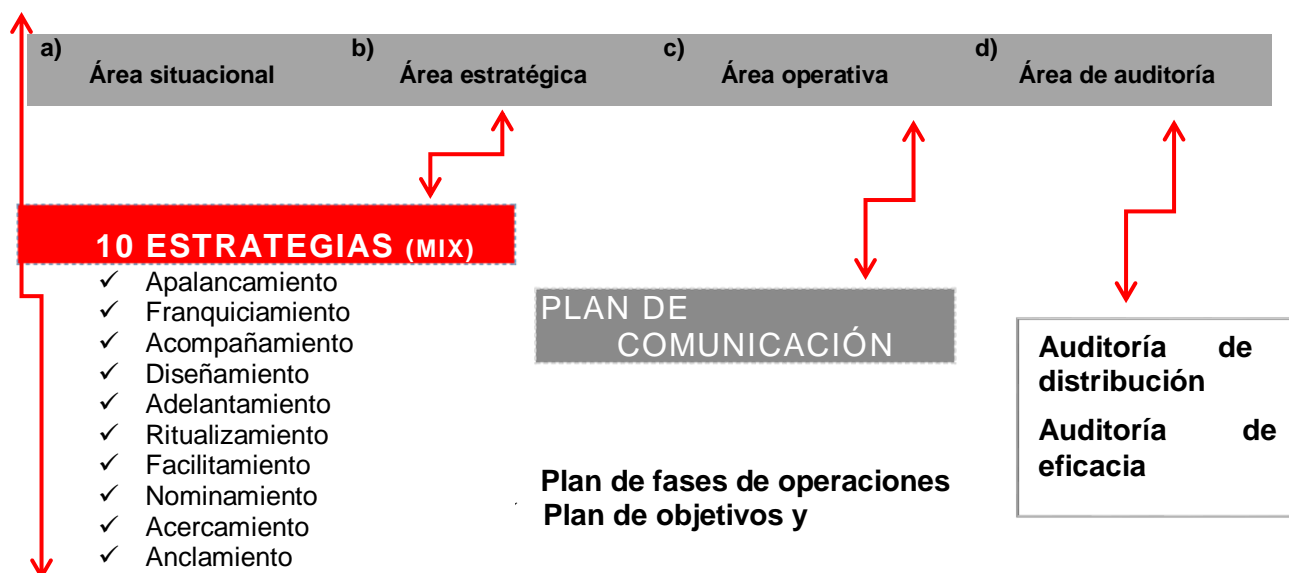
Uno de los aspectos clave en los cuales se basa esta filosofía es encontrar el *punto de apalancamiento* donde toda la fuerza del trabajo comunicativo pueda apoyarse, con el fin de lograr los mejores resultados posibles que permeen con mayor precisión todas las áreas deseadas. Acorde a ello, de manera consciente y abierta, los autores en referencia brindaron una serie de herramientas estratégicas para lograrlo, así como también para identificar aquellas áreas de oportunidad que pueden facilitar el trabajo y evitar que se desperdicie tiempo, recursos y esfuerzos que son necesarios.

Si bien los autores han señalado que el cambio cultural dentro de las empresas o las instituciones es un proceso complejo, es posible. Pero este debe tener un carácter interdisciplinar, el cual le pueden aportar áreas específicas como la psicología cognitiva con la que se pretende dar un giro en la mentalidad colectiva y que, a su vez, se apoya en la teoría binocular que, metafóricamente, se orienta a la comunicación. Con ello se da a entender que existen diferentes enfoques y perspectivas sobre un evento en particular, y que a medida que se compartan e interactúen dichos enfoques será posible obtener resultados más amplios de la realidad.

En contraste con las definiciones dadas en líneas anteriores sobre las diversas direcciones en las cuales se desarrolla la comunicación (vertical, horizontal y diagonal), estas se anulan y se sustituyen por el término *intracomunicación*. Debido a que esta metodología promueve la interacción dinámica entre las personas y áreas de todos los niveles jerárquicos, con el fin de obtener de la mayor cantidad de fuentes de información

posibles que permitan nutrir el contexto en el que se encuentra una organización. Asimismo, busca ser el medio por el cual la comunicación interna sea tenida en cuenta para cimentar todo su planteamiento estratégico, alejando así la infértil idea de situar esta última como un mero y llano mecanismo de transmisión informativa empresarial o institucional hacia su fuerza operativa sin más propósito que lograr su propio beneficio.

Es así como la propuesta de la intracomunicación deja en claro que se necesita contar con un equipo de profesionales que puedan constituir, vigilar y reencuadrar los objetivos de las empresas. Para ello toma en consideración el siguiente mapa, el cual consta de 4 áreas principales e incluye un *mix estratégico* para lograrlo:



Área situacional:	Misión Visión:	- Memoria histórica:	Definición del problema:
Consiste en un análisis pormenorizado de la situación que se presenta en el momento de llevar a cabo el primer paso de la intermunicación.	Es importante revisar qué tipo de visión hay en la organización y qué tipo de "desalineamiento" existe en ella.	Enfocarse en las experiencias de comunicación anteriores. Desechar la idea de ser pionero, puesto que existen otras experiencias sobre el mismo planteamiento, es decir, el hecho que se ataca nunca es completamente nuevo.	Puede ser que el problema no quede completamente definido hasta que se use la estrategia de apalancamiento, pues se puede ir recreando cuando se analicen todos los pasos del área situacional.



<b>Valores actuales:</b>	<b>Situación contextual:</b>	Hacerse la pregunta ¿qué me gustaría que sucediera cuando terminara todo el proceso de intercomunicación?
Consiste en hacer un rápido y eficaz análisis para reconocer qué tipo de conectores actuales motivan el comportamiento .	Se refiere al análisis de los hechos que conforman el contexto de la situación. Aquí se relacionan los planes que se están llevando a cabo en el ámbito de la comunicación externa, puesto que contextualizan lo interior.	

Figura 1. Mapa intracomunicación

Fuente: elaboración propia con base en Elías y Mascaray. (1998).

Tabla 3. Área estratégica

Estrategia	Definición	Acciones
<b>Apalancamiento</b>	<p>Consiste en el ordenamiento metodológico de las decisiones y los recursos. Y está encaminada a averiguar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un determinado problema que se pretende solucionar, y una vez descubiertas busca actuar sobre ellas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Definir el problema.</li> <li>2) Identificar las causas.</li> <li>3) Interacción de los elementos.</li> <li>4) Identificar el punto de apalancamiento.</li> <li>5) Diseño Plan de sistema de seguimiento y control.</li> </ol>
<b>Franquiciamiento</b>	<p>Consiste en transferir profesionalmente y con rigor la explotación de la comunicación interna a un mando-coordinador en un territorio-espacio</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elección de las franquicias (compromiso de los franquiciados).</li> <li>2) Formalización de contrato (con la dirección de la empresa).</li> <li>3) Programar acciones de comunicación.</li> <li>4) Realización de las acciones.</li> <li>5) Seguimiento y control (el depto. de comunicación interna – franquiciados).</li> <li>6) Evaluación continua.</li> </ol>

	definido (franquiciados)	
<b>Acompañamiento</b>	En esta se programan acciones individualizadas y personalizadas en las que un "guía" objetivo y fiable apoya el tránsito de una situación a otra, también se aclaran las dudas que surgen e igualmente disipa las incertidumbres que se presentan, para que se puedan tomar decisiones personales con conocimiento de causa y total confianza.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Selección de los guías.</li> <li>2) Preparación de la sesión de consulta (medios, sesión formal, organización del personal).</li> <li>3) Comunicación (total plantilla).</li> <li>4) Realización de la acción.</li> <li>5) Apoyo al acompañamiento.</li> </ol>
<b>Ritualización</b>	En esta se plantea la necesidad de poner en	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Plan de acogida: (nuevos empleados).</li> <li>2) Arquitectura de reuniones (cadencia, tiempo y organización).</li> <li>3) Rituales sociales.</li> <li>4) Rituales de temporalidad.</li> <li>5) Rituales de reconocimiento (empleado del mes).</li> <li>6) Rituales con el entorno (según la cultura organizacional.)</li> </ol>

	<p>marcha rituales, actos en definitiva, que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por sí mismos (promoción de la participación con la esencia del mensaje que se va a comunicar).</p>	<p>7) Medios de ritualizamiento (manual de estilo y valores).</p>
<p><b>Facilitamiento</b></p>	<p>Aquí se averigua qué obstáculos se interponen en el proceso de comunicación y, una vez identificados se eliminan (sordera, deficiencias en los medios y/o estructurales).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Centrarse en el obstáculo.</li> <li>2) Elección del procedimiento (en función del obstáculo).</li> <li>3) Programar las acciones.</li> <li>4) Realización.</li> <li>5) Seguimiento.</li> <li>6) Evaluación.</li> </ol>
<p><b>Diseñamiento</b></p>	<p>Se utilizan técnicas y métodos de intracomunicación, con el objetivo de ayudar a captar</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elección de profesionales o colaboradores.</li> <li>2) Confección de maquetas.</li> <li>3) Pre-test (¿corresponde con solicitado?).</li> <li>4) Programación.</li> <li>5) Realización.</li> <li>6) Post-test: se realiza un nuevo <i>test</i>.</li> <li>7) Evaluación global del proceso.</li> </ol>

	la atención de los destinatarios y despertar su interés.	
<b>Nominamiento</b>	Consiste, teniendo como premisa, la personalización de la Comunicación en disponer todo lo requerido para conseguir que cualquier acción de comunicación no quede en un frío intercambio de información entre elementos, sino que se produzca una relación empática (salto cualitativo de circulación de la información a comunicación personalizada).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) .....I</li> <li>dentificación de los interlocutores (con quién se desea establecer la comunicación).</li> <li>2) Personalización (identificación del interlocutor/es con el conocimiento de estos).</li> <li>3) Responsabilizarse de los actos comunicativos (credibilidad y confianza).</li> <li>4) Empatizar.</li> <li>5) Cuidar las formas (actitud abierta y no defensiva).</li> <li>6) Errores que deben evitarse (sin circulares, Sr./a, querido amigo, nunca fotocopias, etc.).</li> </ol>
<b>Acercamiento</b>	Utiliza, junto con la estrategia de nominamiento, la logística de la	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aceptación del encargo.</li> <li>2) Análisis del encargo.</li> <li>3) Propuesta de solución.</li> <li>4) Programación de las actividades.</li> </ol>

	distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir llegue a su destino en buenas condiciones y sin sufrir distorsiones (depto. de Comunicación Interna).	5) Ejecución. 6) Seguimiento.
<b>Adelantamiento</b>	Consiste en preparar los medios, establecer los procedimientos, y realizar las acciones encaminadas a conseguir que en la intracomunicación siempre se lleve la iniciativa y se vaya un paso adelante de los acontecimientos.	1) Programación de las acciones que se van a realizar. 2) Ejecución de las acciones programadas. 3) Seguimiento de la aplicación (desde inicio). 4) Evaluación (eficacia).
<b>Anclamiento</b>	Ordenación metodológica y sistemática de los procesos y	1) Consultar el plano de referencia. 2) Elaboración del programa. 3) Ejecución de las acciones de consolidación del cambio. 4) Fortificación de las posiciones.

	<p>los recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio, previendo cualquier intento involucionista y actuando con anticipación para evitar que la involución pueda prosperar (complemento al apalancamiento).</p>	<p>5) Seguimiento y evaluación.  6) Preanclamiento:  asignación de los nombres a cada fase de dicho plan para generar un referente mental en los involucrados.</p>
--	---	--

Fuente: elaboración propia con base en Elías y Mascaray. (1998)

Como se ha mencionado, uno de los propósitos de esta investigación, además de brindar un panorama histórico de la evolución de la CO, es aportar nuevos tratamientos de administración y manejo de esta dentro del panorama internacional, los cuales sean capaces de reunir normas y estructuras formales de dirección. Lo anterior sin dejar de lado la importancia que tiene el carácter tecnológico en la actualidad para poder definir y adaptar, específicamente, al presente proyecto una serie de técnicas que ayuden a solucionar algunos de los grandes problemas visibles dentro de la CNSF.

---

#### **1.4.2 DESIGN THINKING**

El *design thinking* es una propuesta cuya metodología consiste en generar soluciones para los clientes desde una visión personal y empática, si bien tiende a estigmatizarse por su raíz etimológica, su aplicación va mucho más allá de la simple traducción lingüística porque engloba todo el proceso por el que un diseñador pasa para poder generar sus diversas estrategias creativas. Actualmente la metodología *design thinking* se utiliza en diversos sectores, es decir, no solo se aplica en cuestiones de diseño, puesto que también puede usarse para desarrollar o brindar soluciones efectivas a cualquier problemática en el ámbito que se desea optimizar.

El escenario globalizado obliga a las empresas a buscar e idear nuevos caminos para comercializar sus productos y prestar sus servicios, e incluso las has llevado buscar cada vez más nuevas formas de diferenciarse haciendo modificaciones en sus procesos para volverlos únicos y ofertarlos con una óptima calidad. Es por ello por lo que la innovación en la investigación y la creatividad que las organizaciones empleen para genera nuevas formas de producción y distribución de sus productos y/o servicios es lo que definirá el sello distintivo de cada una, el cual determinará la permanencia de estas en el mercado o apuntalará las experiencias de los clientes externos e internos tanto de cualquier empresa como de los distintos sectores.

El pensamiento de diseño logra obtener soluciones creativas para diferentes problemas, y que en el proceso de lograr esas soluciones logra involucrar a los usuarios de un producto o servicio para de alguna forma convertirlos en actores activos desde el mismo proceso de creación. El *design thinking* hace que los productos y servicios sean pensados para el usuario y desde el usuario, para



asegurar que este tendrá una experiencia positiva con el servicio ofrecido. (Noticias Universia, 2017, párr. 2)

Esta relativamente nueva metodología de pensamiento aplicado a la administración creativa de los servicios ha sido ampliamente promovida por Tim Brown, profesor de ingeniería en la Universidad de Stanford y CEO de la compañía IDEO que brinda servicios de consultoría en innovación desde 1970. Brown describió el *design thinking*:

[Como] una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como una gran oportunidad para el mercado. (Dinngo, s.f., párr. 1)

Al consultar esta innovadora plataforma de *design thinking en español* se encontró que esta refrescante metodología se compone de 5 etapas, de las cuales se dedujo no podían ser lineales, pues en un momento dado se puede retomar cualquiera de sus estrategias si dentro de la búsqueda o el diseño de la solución se requiere pulir algunas de las fallas detectadas o redireccionar el resultado deseado. Las etapas que se identificaron se presentan en la siguiente figura, estas son: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.

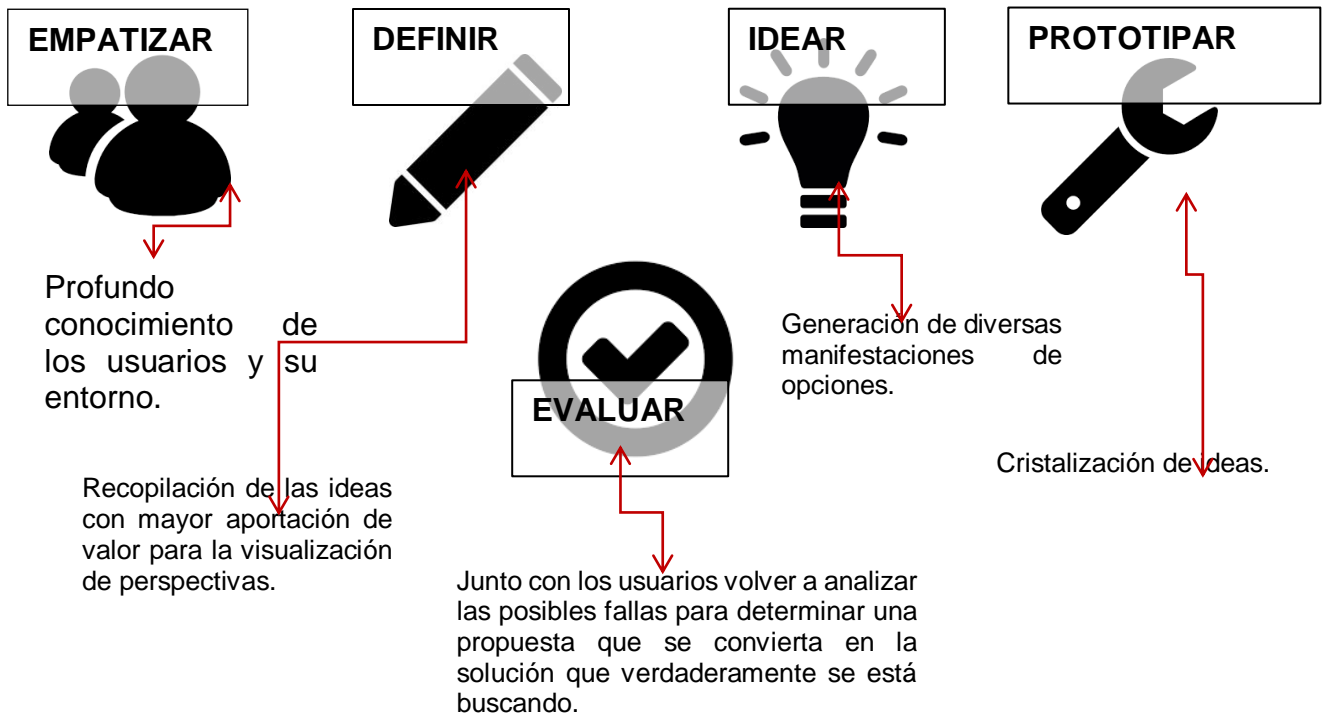


Figura 2. 5 etapas

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las técnicas que se utilizan para llevar a cabo el proceso de *design thinking*, estas son diversas y cada vez más están sujetas a aportaciones diferentes. A partir de estas y de algunas otras modalidades previamente analizadas se configuraron las posibles soluciones específicas para cada problemática futura en cuestión. Las principales que se identificaron fueron las siguientes:

Tabla 4. Empatizar

**EMPATIZAR**

Técnicas	Objetivo	Descripción
Mapa de actores	Identificar a los usuarios que participan en el uso de un producto o servicio.	Refleja de forma gráfica las conexiones que se dan entre los distintos usuarios que componen un servicio. Esto ayuda a tener una imagen clara sobre los usuarios que intervienen en este, y a identificar a las personas que se investigarán en la primera fase del proceso, o para estructurar la

		definición de las funcionalidades de la solución final.
Observación encubierta	Obtener información objetiva sin generar alguna interferencia que sea provocada por algún tipo de influencia.	Esta actividad consiste en observar a un usuario mientras interactúa con un producto, servicio o prototipo, sin que sepa que está siendo evaluado. Se puede utilizar en la fase inicial de empatía para observar las reacciones sinceras de los usuarios, e igualmente en la fase de testeo.
Análisis paralelo	Analizar las soluciones existentes que son similares a la de la problemática identificada, con el fin de tener una perspectiva más completa de hasta dónde se puede llegar.	Analizar las opciones similares ya existentes. Por ejemplo, si se está diseñando una silla para niños, se buscan productos existentes de la misma categoría que puedan servir de inspiración para el futuro diseño.
<i>Blueprint</i>	Conocer la experiencia que ha tenido el usuario con un producto o servicio.	Esta herramienta visual permite entender toda la experiencia por la que pasa un usuario al usar un producto o servicio ( <i>front end</i> ), así como también todas las actividades e interacciones que deben darse para que se produzcan esas experiencias ( <i>back end</i> ). Por lo tanto, representa las acciones, interacciones y experiencias tanto del usuario final como de la empresa que ofrece la solución que se está investigando.

Fuente: elaboración propia con base en Dinngo (s.f.)

Tabla 5. Definir

## DEFINIR

Técnicas	Objetivo	Descripción
Inmersión cognitiva	Entender la realidad existente al colocarse en el lugar de un usuario tipo.	Consiste en ponerse en el lugar del usuario y realizar personalmente todos los pasos en la experiencia de uso de un producto o servicio. Es decir, el equipo de diseño debe vivir las mismas experiencias por las que pasan los usuarios potenciales para entender la realidad que los rodea. Esta herramienta se usa en las fases de empatía y de prototipado para fomentar la sintonía con el usuario y entender la realidad.
SCAMPER	Aumentar el número de ideas.	Se desarrolla sobre las ideas generadas durante una lluvia de ideas, y consiste en aplicar diferentes hipótesis a cada una de ellas para generar ideas nuevas. Las letras del acrónimo S.C.A.M.P.E.R. significan: Sustituye, Combina, Adapta, Modifica, Pon otros usos, Elimina, Reduce. ¿Puedes aplicar alguna de estas acciones a tus ideas y generar así otras nuevas?
<i>Focus groups</i>	Identificar opiniones, hábitos de comportamiento, dinámicas sociales y necesidades sociales por medio de los grupos de enfoque.	Los grupos focales permiten profundizar y comprender las percepciones, los valores y las creencias individuales y colectivas. De ese modo propicia un acercamiento a las maneras como los sujetos sociales construyen sus experiencias y les dan significado a sus prácticas, a partir de su contexto sociocultural y la relación que mantienen con el entorno. Un grupo de enfoque es una reunión de personas con características similares que se encuentran para platicar sobre los temas de interés. En estas sesiones se crea un espacio de reflexión social, dado que al compartir las experiencias se logra una mayor compenetración y comprensión. Además, la sesión reproduce una dinámica social.
Glocal	Permite profundizar y comprender percepciones y valores.	Consiste en investigar y estudiar las tendencias actuales afines al problema, para entender su situación actual tanto a nivel local como global. Estas están relacionadas con el reto en cuestión, o con otros sectores, pero que puedan aplicarse al propio proyecto.

Fuente: elaboración propia con base en Dinngo (s.f.)

Tabla 6. Idear

**IDEAR**

Técnicas	Objetivo	Descripción
Interacción constructiva	Identificar a los usuarios y obtener información sobre la experiencia de uso de estos.	En esta se le pide al usuario o al grupo de usuarios que desarrollen una serie de actividades, y se les solicita que relaten sus pensamientos en voz alta mientras las desarrollan. De esa forma, el equipo obtiene una gran cantidad de información valiosa y práctica sobre la realidad del usuario.
Entrevista cualitativa	Definir un guion de entrevista sobre el cual se puede apoyar en el desarrollo de esta.	La mejor forma de preparar una entrevista es en equipo, puesto que entre los miembros se puede hacer una lluvia de ideas sobre cuáles serán los temas que se van a tratar. Después se definen las preguntas y se eliminan aquellas que sean redundantes. Las entrevistas deben ir de lo racional a lo emocional. Estas pueden empezar con preguntas sobre las características demográficas, con interrogantes concretos acerca de su rutina o el uso de un producto y/o servicio, y terminar con preguntas evocadoras de este tipo: ¿si pudieras..., cómo...?, ¿cómo te imaginas...?, ¿qué cosa te facilitaría...?, entre otras. Lo ideal es que en la entrevista se favorezca y se busque la espontaneidad, pero también es importante tener un apoyo sobre un guion.
<i>Storytelling</i>	Contar la historia del proceso, desde la etapa de ideación hasta la del prototipado.	A través de esta técnica las personas mejoran su capacidad para conectar con la audiencia cuando deben dar un discurso. En el <i>storytelling</i> se capta la atención del público mediante elementos visuales, cuidando la gesticulación, fomentando la empatía, entre otros.
Curvas de valor	Alcanzar respuestas más completas durante las entrevistas.	Cuando las personas entrevistadas responden con monosílabos o las contestaciones dadas son cortas se debe preguntar nuevamente ¿por qué?, al menos cinco veces. De esa manera, se podrá llegar a los motivos profundos del comportamiento o el pensamiento de aquella persona.

Fuente: elaboración propia con base en Dinngo (s.f.).

Tabla 7. Prototipar

PROTOTIPAR

Técnicas	Objetivo	Descripción
Mapa mental	Evaluar la relación entre distintas variables sobre un tema central.	Esta herramienta ayuda a desarrollar un pensamiento y sus posibles conexiones con otros, así favorece la fluidez de ideas, dado que la mano y la mente trabajan juntas. Esta última se apoya con la herramienta visual. Para desarrollar un mapa mental se coloca un tema principal en el centro del mapa, y luego se van conectando a él algunos conceptos concretos de forma ramificada.
<i>Toolkit</i>	Facilitar un objetivo concreto mediante material auxiliar.	En presencia de un reto se puede diseñar un kit con un conjunto de herramientas para abordar una situación en particular. Los <i>toolkits</i> se utilizan en cualquier fase del proceso de <i>design thinking</i> y pueden ser, por ejemplo, fotografías que ayuden al equipo de diseño a guiar una entrevista, o los materiales que se utilizan durante una actividad de cocreación, entre otros.
Análisis dimensional	Conocer el reto.	Con esta técnica se busca asegurar que se tiene conocimiento de los fundamentos del reto que se enfrenta. Consiste en estudiar a profundidad el problema teniendo en cuenta diferentes aspectos de este. Las preguntas que se realizan en esta herramienta son: ¿cuál es el problema?, ¿quiénes están involucrados?, ¿para qué resolverlo?, ¿qué grado de relevancia tiene el problema?, ¿cuál es la causa?, y ¿en qué lugar acontece el problema?
<i>Customer journey</i>	Definir la experiencia del cliente en el uso de un producto y/o servicio.	También denominado Mapa de la Experiencia del Cliente, donde se definen las distintas actividades que desarrolla un usuario al usar un producto y/o servicio. El <i>customer journey</i> tiene diversas variantes. Las actividades pueden estar acompañadas de las necesidades del cliente para cada momento, y de <i>touchpoints</i> o puntos de contacto entre él y la empresa que oferta el producto y/o servicio. Igualmente, esas actividades pueden estar posicionadas según el grado de satisfacción que tenga el cliente. Es una herramienta muy eficaz para diseñar una solución, o para detectar puntos conflictivos de un producto y/o servicio existentes que puedan requerir una mejora.

Fuente: elaboración propia con base en Dinngo (s.f.)

Tabla 8. Evaluar

**EVALUAR**

<b>Técnicas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>
Moodboard	Mejorar la comunicación sobre conceptos complejos.	Esta herramienta visual consiste en la selección de imágenes, fotografías, materiales, entre otros elementos que puedan expresar conceptos relacionados con la posible solución y sea complicado expresarlos con palabras. Estos pueden ayudar a tener una percepción más certera de los ambientes, estilos, valores etc., por los distintos componentes del equipo.
World Café	Conocerse, integrarse y aceptar las ideas de otros.	Los participantes en la aplicación de esta técnica deben organizarse por grupos pequeños que deben sentarse alrededor de mesas en un ambiente distendido, como si estuvieran en una cafetería. En el transcurso de la dinámica los participantes deben cambiar de grupo para formar parte de todas las conversaciones, y aportar con sus opiniones y conocimientos. De ese modo, esta técnica ayuda a generar nuevas conexiones tanto entre conceptos e ideas como entre personas; y a la vez promueve la escucha activa, el respeto, la participación y la creación de conocimiento compartido.
Diagrama de Porter	Visualizar los aspectos clave de la salud de la industria.	Aquí se evalúa el impacto que tienen las 5 fuerzas clave de la industria definidas por Porter: la competencia directa, los participantes potenciales, la oferta sustitutiva, los proveedores y los clientes; para revelar la posición de la organización en el mercado e identificar puntos críticos o áreas de oportunidad para ser abordados.
Diagrama de prioridades	Elaborado por el profesor de Harvard Michael Porter en 1979.	Esta herramienta se utiliza para la toma de decisiones. Cada uno de los elementos consensuados se sitúa en el diagrama de prioridades con forma de diana, para decidir cuál será el orden de acción. Los elementos de mayor prioridad se ubican cerca del centro, y lo contrario sucede con los que sean secundarios.

Fuente: elaboración propia con base en Dinngo (s.f.)

Las técnicas que se han apuntado en las tablas anteriores son algunos de los aportes que caracterizan esta metodología de acción transformadora y multidisciplinaria. Para el caso de esta investigación se analizaron, recogieron y descartaron algunas de las técnicas mencionadas, para así poder estructurar una metodología adecuada para el

correcto diseño de soluciones efectivas en cada uno de los objetivos que en los siguientes capítulos se ponen de manifiesto.



## CAPÍTULO 2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO: ESTUDIOS DE CASO Y LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS. ORÍGENES, CONFORMACIÓN Y ESTRUCTURAS

No se podría proseguir adecuadamente con la estructura del presente estudio si no se contextualiza previamente el tema central sobre cual versa el proyecto, es decir, la Comunicación Organizacional (CO), cuyo contexto es visto dentro del marco de referencia mexicano. Sin duda, el abordaje de esta doctrina en el contexto mexicano escapa del completo análisis que se sugiere en el cuerpo de la presente investigación respecto al interés de múltiples investigadores en esta y a sus reflexiones. No obstante, se tuvieron en cuenta para el análisis las aportaciones que Gustavo León Duarte condensó en el estudio *La Comunicación Organizacional en México* que desarrolló en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Sonora, allí León analizó la situación de los espacios básicos de la CO dentro del contexto mexicano. Dicho estudio se consideró debido a que en él el autor abordó varios tipos, diseños, paradigmas y cambios en la materia; además, definió la situación de los procesos de capacitación y el desarrollo de la investigación, así como los aportes teóricos y los conceptos que se han generado en el país a principios del siglo XXI.

### 2.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

Aunque el presente estudio intenta en sus conclusiones aunarse a las filas de perspectivas sobre esta temática, fue preciso reunir de las investigaciones que han realizado los especialistas mexicanos toda la información palpable que brinde un panorama mucho más tangible y aproximado del fenómeno comunicativo sobre el cual trata este estudio. En este capítulo se aborda inicialmente el texto mencionado de León titulado *La Comunicación Organizacional en México*.

El propósito central del artículo de León fue descubrir y analizar la actual situación que presentan los enfoques, diseños y conceptos del fenómeno devenido de la CO. En primera instancia el autor inicia su texto citando que esta disciplina partió de los procesos de enseñanza, siendo la Escuela de Periodismo Carlos Septién García (EPCSG) donde se comenzó a impartir la enseñanza del periodismo, la cual fue fundada en el año 1949.

A esta le siguió la creación de la Escuela de Periodismo de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCPyS-UNAM) en el año 1951. Pero solo hasta 1973, año en que se creó la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI), se dio el verdadero impulso de la CO en el país; y a finales de esta misma década su estudio fue integrado a las estructuras curriculares de algunas instituciones de enseñanza.

Aunque el estudio que se ha realizado en las últimas décadas sobre esta rama de la comunicación en México ha dado resultados positivos, se afirma que solo a partir de la aceptación de que tanto el individuo como la empresa requieren organizarse y comunicarse permanentemente, aun cuando existen muchas limitaciones teórico-metodológicas para ello, es que se podrá tener un concepto serio y profundo de la CO que permita obtener beneficios recíprocos. Pero la investigación realizada por León sobre la situación actual de la CO indica que es difícil comprender el significado del binomio *comunicación-organización* debido a que estos términos, en la práctica discursiva y profesional, están constantemente desconectados uno del otro, o bien sufren distorsiones por los diversos esquemas simplificadores que se emplean en la administración de las empresas y corporaciones.

Al contextualizar el concepto León refirió que toda organización, por pequeña que sea, posee una estructura organizacional como resultado de la aplicación de la racionalidad en la actividad social humana, donde las estructuras organizativas están constituidas por subsistemas que se encuentran conectados entre sí, como son los casos de las relaciones efectivas y reales, por procedimientos y programas de acción. Como soporte teórico en su trabajo León (2006) citó a Weber (1947), quien consideraba que las organizaciones burocráticas son el producto del proceso racionalizador y que sus méritos se fundamentan en el control jerárquico, la formalización escrita, la definición del trabajo y las responsabilidades para aumentar la productividad. Sin embargo, por sugerencia de Gélinier y Mintzberg (1992) como se citó en León (2006) y con evidentes décadas de progreso a favor es preferible que estas estructuras organizacionales sean sustentadas por objetivos flexibles, descentralizados, medibles y negociados con los cuales la organización pueda fortalecerse con trabajos estandarizados y bien definidos que ofrezcan servicios intercomunicados y productivos.

En México, de acuerdo con León, se considera que las organizaciones del país no parecen ser lugares propicios para el desarrollo personal profesional. Aunque el autor refirió que a la vez parece haber un consenso académico y empresarial por el cual, y a través de los distintos medios que están a su alcance, las organizaciones en México han empezado a modificar la forma como la población en general entiende la vida de trabajo; y se observa una marcada revaloración que a nivel social experimentan actualmente las empresas de carácter público y privado, así como los roles del empresario, el ejecutivo y el funcionario.

Elaborar un diagnóstico contextual de la situación actual en la que se encuentra la comunicación en las organizaciones en México apunta a definir los supuestos básicos en las que se encuentran las organizaciones privadas y sociales mexicanas, y el modelo tradicional imperante en las estructuras organizativas burocráticas en el país. Este último, según el autor, presencia una mediación positiva y creciente que cada vez más rompe con los paradigmas tradicionales que antes eran inamovibles, y la promueve hacia el camino de una cultura organizacional manifiesta de la *calidad total*<sup>3</sup>. Así pues, León concluyó que a medida que el proceso de transición del desarrollo organizacional en México se consolide en favor de una cultura organizacional tendiente a mejorar las condiciones del desarrollo personal y del conocimiento humano, el camino para evolucionar plenamente y establecer una comunicación productiva en las organizaciones será una realidad tangible, pues la construcción de esta vía ya se ha iniciado en las grandes corporaciones privadas y públicas del país. Ello implica, por un lado:

[Que] pese a que la espontaneidad y disposición en temas de investigación, organización y comunicación, siguen siendo términos con características estructurales de corte multidimensional y multidisciplinario, los académicos, investigadores y profesionales de la comunicación tienen el reto de no conformarse con las ambigüedades si requieren mejorar el funcionamiento de las organizaciones en los diferentes sectores productivos. (León, 2006, p. 289)

---

<sup>3</sup> La Gestión de Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizada en fabricación, educación, gobierno e industrias de servicio.

Para llevar a cabo lo referido por León en la cita es necesario reunir a un equipo de profesionales que aporte soluciones que incluyan propuestas aplicables y eficientes para los problemas integrales de su composición y su funcionamiento.

En segundo lugar, se ha tomado como referente en la presente investigación los aportes de Ávila (2004) en la materia, hallados en su texto *Crítica a la Comunicación Organizacional*. Allí el autor retomó y realizó un análisis comparativo entre las diversas exposiciones ideológicas de las teorías clásicas que estudian la organización en su largo devenir histórico, donde también citó a Weber señalando que este “fue categórico al señalar que administrar es dominar, más aún, que la organización burocrática es la forma más racional de ejercer la dominación” (p. 55-56). Y, en efecto, como lo afirmó Weber, la burocracia es la forma de dominación legal por excelencia, la cual produce una estructura de poder jerárquico-funcional que está fundada en el derecho y es regulada por los siguientes principios generales e impersonales:

1. Definición jurisdiccional de deberes y facultades (ámbitos de competencia) sujetos a determinadas reglas administrativas.
2. Nombramientos según la especialización y la calificación profesional que correspondan con las funciones y actividades delimitadas.
3. Separación entre el cuadro administrativo y la propiedad de los medios productivos y administrativos, así como entre los cargos y sus ocupantes, quienes reciben una remuneración por su trabajo.
4. Alta formalización del cuerpo reglamentario aplicable al aparato burocrático, tanto en cuestiones técnicas como de comportamiento institucional.

Esta forma tradicionalista funcional y burocrática de la administración, por arcaica que parezca, sigue siendo la estructura que se maneja en las organizaciones. Más aún, todavía no se avizoran vísperas de cambio contempladas en muchas de las instituciones y de los organismos centralizados y descentralizados del Gobierno mexicano, lo que trae consigo resultados que según Selznick son contraproducentes para las instituciones. Esto quiere decir que, como bien lo mencionó Ávila (2004), “no obstante, esa devoción del burócrata frecuentemente ocasiona que las normas se transformen en fines en sí mismas, a costa de los objetivos de la organización” (p. 56). En su crítica el autor agregó:

[Que] esta autoconcepción del burócrata como guardián del orden legal que le da identidad y valor, las reglas adquieren un carácter simbólico, de modo que reverenciarlas impide la innovación y alienta el conservadurismo organizacional, además de promover espíritus de casta –*esprit de corps*– [que promueven la resistencia al cambio]. (p. 56)

Tal y como lo señaló Merino (2017), doctor en Ciencia Política por la Universidad Complutense de Madrid, en su artículo *México, país de castas* publicado por El Universal:

Así funciona la administración pública. Para llegar y ascender por la escalera de la jerarquía lo más importante es acceder a esos grupos dirigentes, ganar su simpatía, entregarles la lealtad y ponerse a su servicio. Por supuesto que también importa acreditar algunas credenciales para ir subiendo por los escalones reservados, sin embargo, para el núcleo de la casta. Y solo excepcionalmente alguien sin preparación alguna y sin pertenencia original a la casta dominante podrá acceder a los puestos superiores, aunque tenga reservado su lugar abajo mientras mantenga la disciplina y el afecto... Tomará mucho tiempo modificar esta realidad casi generalizada que corrompe a la República desde sus entrañas, pero el primer paso es la conciencia. Que me perdone el clásico, pero en México, no hay una mafia del poder, la cosa es peor y mucho más profunda: México es un país de castas. (párr. 1)

En su texto Ávila (2004) también citó al sociólogo Michel Crozier apuntalándolo por encima de los demás autores, pues este capitalizó en las diferentes disfunciones que el sistema burocrático puede tener fortalezas que mantienen su equilibrio y su *status quo*, las cuales transforma en habilidades de negociación:

Los actores utilizan la impersonalidad y centralización para aumentar la rigidez del sistema con la cual protegen su seguridad y la independencia de sus estrategias de acción. Vale decir: las emplean como instrumentos de negociación para mejorar su posición en la estructura de poder de la organización. (p. 60)

Al recopilar este conjunto de perspectivas históricas clásicas que tenían puntos de desencuentro, a pesar de que se nutrían conjuntamente, Ávila (2004) propuso una reinterpretación de la CO propiciando un cambio a través de la modernización y la

transformación de las estructuras ideológicas rígidas e imparciales. Ello resultaría en un beneficio como el que se ha planteado con las metodologías expuestas que cimientan la intracomunicación y el *design thinking*, es decir, la preocupación por ejercer desde y para individuo:

Como parte de esa tarea es necesaria una agenda mínima de investigación, no solo para ponernos a tono con los cambios observados en la teoría de las organizaciones, sino para hacer más reconocible la calidad social de los procesos y estructuras comunicativas, privilegiar el autointerés de los actores y promover una racionalidad menos tecnocrática y más humanista. (Ávila, 2004, p. 203)

Desde la perspectiva de la autora se considera que, aunque el camino es alentador, aún queda mucho por acuñar y profesionalizar. Y, asimismo, aún están presentes muchas barreras que se deben superar para que los profesionales de la comunicación puedan filtrarse y trascender al poner en práctica las habilidades aprendidas; y para poder lograr cambios que sean verdaderamente visibles y replicables, que sean tomados con la seriedad, la relevancia y en el lugar que les corresponden dentro de cualquier sector productivo cuya composición y estructura refiera ser competitiva, vanguardista, promotora e incluyente.

## 2.2 ESTUDIOS DE CASO: SELECCIÓN DE TRABAJOS PROFESIONALES ORIENTADOS AL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO (UNAM)

Con el propósito de profundizar en el panorama actual de la CO en México se consultaron los aportes académicos más recientes realizados por varios profesionales de la comunicación. Estos se incluyeron en la investigación por considerarse acertados puntos cardinales que guiarían el estudio junto con el análisis, la comparación y la medición del termómetro de influencia que ejerce esta ciencia social en vías de un esperado y más acelerado desarrollo.

### 2.2.1 Estudio de caso 1: la importancia de las estrategias de la comunicación interna y el papel del comunicólogo organizacional en la

## **generación de una cultura corporativa diversa e inclusiva por Daniel Mireles Zuluaga. asesora: Francisca Reyes (Mireles, 2015).**

En su tesis de licenciatura el comunicólogo Mireles, con un lenguaje detallado que resalta por su capacidad metafórica e incluso podría decirse que poética, logró poner en la mesa de forma clara y proactiva un tema que hoy forma parte de los pilares de cualquier organización, tanto de carácter privado como público. Este tema hace referencia a las tan mencionadas palabras inclusión y *diversidad* que, aunque parecen estar en los reflectores de las propuestas comunicativas más solicitadas, no todos los departamentos encargados de gestionarlas logran implementar propuestas de comunicación serias y bien definidas que ayuden y logren promocionar verdaderamente valores culturales que se traduzcan en beneficios sociales, mayor productividad económica y el mejoramiento del clima para dichas corporaciones a nivel organizacional.

Con la ayuda y la orientación de su asesora Francisca Reyes, Mireles logró demostrar cuáles son las deficiencias y los vacíos que se presentan, desde el origen, en la planeación y el consiguiente desarrollo y aplicación de una campaña de comunicación promotora de los objetivos propuestos de una corporación. Para ello, primeramente, nutre y despeja al lector de todos los conceptos, enfoques y características condicionantes que se tienen actualmente para lograr definir con claridad su objetivo; y coloca la intervención de los profesionales de la comunicación como una brújula, cuyas estrategias representan las velas de un navío que tiene una satisfactoria llegada a puerto.

El autor también analizó, identificó y propuso algunas estrategias que se adecúan y son acordes con los estándares ideales de un perfil corporativo previamente definido. Una de las estrategias comunicativas que mencionó Mireles (2015) y cuyo funcionamiento se comporta como aglutinante de la obtención de resultados positivos, la cual se aprueba en este trabajo por su preocupación del conocimiento del capital humano, es la estrategia pieza clave y de éxito en una campaña: *el análisis de la situación*. Pues con esta estrategia sí se realiza verdaderamente un ejercicio óptimo y enfocado a conocer las necesidades reales del empleado; además, permite determinar si el objetivo de la comunicación que se va a transmitir logrará ser visto, si esta será tomada en cuenta, filtrada y adoptada por los miembros de cualquier organización. Para

ello es necesario preguntar cómo se encuentra la realidad de un entorno, sus necesidades y preocupaciones, de ese modo se podrá definir el tratamiento correcto con el cual se llevarán a cabo las acciones de transmisión y posicionamiento de cualquier tarea comunicativa; y, asimismo, con ello se conocerá el alcance y el impacto realista que tendrá dicha estrategia.

Entre las condicionantes que están relacionadas con la actividad del comunicador organizacional Mireles mencionó las que se enumeran a continuación:

- El comunicador organizacional depende de la organización, así como de los estilos de liderazgo, los poderes y la estructura que tenga dicha agrupación social.
- Por lo general, la responsabilidad de la transmisión de la información especializada es gestionada por agentes externos que no cuentan con las habilidades inherentes del profesional de la comunicación, que es quien posee las características necesarias para gestionar la comunicación de una manera responsable, multidireccional y estratégica.
- Contar con el apoyo de la alta dirección para lograr que las estrategias o los planes de comunicación verdaderamente sean congruentes y estén alineados con los objetivos que persigue la institución, y hacer que sean asumidos por los miembros de esta.

En resumen, las aportaciones tangibles que pueden ser aplicadas para realizar un ejercicio profesional exitoso, específicamente, en campañas comunicativas de relevancia social, Mireles enlistó las siguientes técnicas y consideraciones:

- Sugirió implementar prácticas enfocadas a la *motivación trascendente*, propuestas por Nuria Chinchilla y Hugo Cruz en *Diversidad y paradigmas de una empresa: un nuevo enfoque*. Esta visión intrínseca se preocupa por tener en cuenta las necesidades de las personas y hacer conciencia de que las acciones tienen un impacto relevante en los demás, de esa manera se logra escuchar verdaderamente los problemas y darles una solución, satisfaciendo con ello las necesidades presentadas y logrando darle sentido al trabajo que se desempeña.



- Destacó los aportes realizados por Hyter y Giovannini (2013) al coincidir en que es importante que las empresas integren tres factores clave para potenciar la capacidad de los grupos de trabajo: habilidades técnicas, de influencia y habilidades para relacionarse. Pues en la mayoría de las empresas se mantiene el estigma de otorgarle más valor a las capacidades técnicas y subestimar las habilidades o recursos sociales que agregan un valor decisivo para el comportamiento y la transformación de los grupos de trabajo en potenciales de alto rendimiento.
- Enfatizó en la importancia de tener en cuenta los dos principales componentes, tanto políticos como socioculturales, del binomio organización-comunicación, los cuales se encuentran estrechamente ligados con la gestión de las estrategias de comunicación.

De ese modo, las estrategias expuestas por Mireles demuestran la clara convicción que tiene el autor por alejarse de las propuestas carentes de congruencia en la planificación de su diseño y en su posterior difusión. Pues, desafortunadamente, estas últimas no solo están condenadas al fracaso, sino que le restan valor e importancia tanto al ejercicio como a la intervención de los profesionales de la comunicación en temas tan sensibles y necesarios como lo son la inclusión y la promoción de la diversidad, otorgándole un verdadero valor y sentido a los conceptos referidos.

---

### **2.2.2 Estudio de caso 2: diagnóstico de clima organizacional en la dirección general de recursos humanos de la secretaría de desarrollo social del gobierno federal (Sedesol) por Rodríguez (2014). asesora: Dra. Elvira Hernández Carballido.**

La comunicóloga Rodríguez (2014) centró su estudio en el área de Recursos Humanos de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), con el fin de detectar áreas de oportunidad en las cuales pudiera proponer estrategias para la mejora de tres factores sobresalientes, a saber: i) la motivación y la capacitación, ii) los recursos materiales y el ambiente laboral, iii) la cultura organizacional y las relaciones laborales. La intención de realizar la investigación referida surgió al ver los resultados obtenidos en la Encuesta de

Clima y Cultura Organizacional que anualmente emite la Secretaría de la Función Pública (SFP) como parte del análisis y el seguimiento anual que realiza a las dependencias y entidades del Gobierno Federal.

Si bien las estadísticas de la encuesta aparentemente no son desfavorables, Rodríguez indicó que los resultados son bastantes generalizados y pragmáticos. Por ello aplicó un cuestionario que le permitió realizar un diagnóstico específico para conocer datos más precisos e inherentes al área de Recursos Humanos y, de ese modo, determinar claramente las acciones a seguir. El tratamiento que le da a la CO para conocer de manera detallada y específica las problemáticas existentes dentro de un área determinada, las cuales entorpecen posibles funciones y desempeños, es abordado con la misma técnica de recolección de información (cuestionario cerrado tipo Likert) que la aplicada por la SFP. La autora logró obtener datos e información particular del ambiente organizacional, segmentado por diferentes grupos de interés, edad y género, antigüedad, etc., y los resultados coincidieron con la detección de las problemáticas ya mencionadas.

Tabla 9. Datos e información particular del ambiente organizacional

Problemática	Acciones de mejora
Motivación y capacitación: los empleados se encuentran desmotivados y no asisten a los cursos de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio de encuestas que identifiquen por qué se produce la desmotivación, se podrán conocer las acciones que se deben seguir para satisfacer estas necesidades, a través del conocimiento de las habilidades y las actitudes de cada trabajador.</li> <li>• Realizar una difusión sobre la importancia de la asistencia los cursos de capacitación a través de la intranet.</li> </ul>
Recursos materiales y ambiente laboral: se percibe resistencia al cambio por parte de los líderes o los mandos superiores. Se encontraron fallas de comunicación para transmitir la información necesaria para el cumplimiento de las tareas, así como una carencia de recursos materiales para el desempeño de las funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se propone realizar calendarios para la solicitud de pedidos de papelería, y demás insumos necesarios para la realización y el cumplimiento de las tareas encomendadas.</li> <li>• Para solucionar los conflictos de comunicación se propone actualizar y difundir el manual de procedimientos respectivo.</li> </ul>
Cultura organizacional: se evidencia una falta en cuanto al sentido de pertenencia de los empleados, fomentado por el desconocimiento de la misión, la visión, los valores y las normativas respectivas de la Sedesol.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se propone el uso principal de la intranet para incentivar la familiarización con los valores institucionales.</li> <li>• Se proponen cursos de inducción donde se aborden todas las funciones, metas y objetivos de la institución.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez (2014)

### **2.2.3 Estudio de caso 3: estrategias de comunicación interna para difundir los cambios en las políticas de la empresa plan seguro, S. A de C. V. por Becerril (2015). Asesora: Virginia Estela Reyes Castro**

En su trabajo de grado Becerril realizó un amplio recorrido por todos los conceptos que se relacionan con la CO, con el objetivo de sentar las bases de una propuesta de comunicación interna dentro de la compañía Plan Seguro S. A. de C. V. El abordaje de este caso se consideró pertinente en esta investigación debido a que la compañía de seguros estudiada por Becerril es supervisada y atendida por la CNSF, objeto de estudio en este trabajo, puesto que se encuentra registrada ante dicha entidad.

Inicialmente, en su estudio la autora presentó el panorama estructural de las competencias, el desarrollo y los puntos medulares de los servicios prestados por Plan Seguro S. A. de C. V. Luego, expuso las inconsistencias que se evidenciaron en su proceso administrativo, las cuales no mejoran las condiciones laborales internas y mucho menos fomentan la aproximación a los estándares de calidad y servicio que deben formar parte vital de su propuesta, imagen y esquema financiero, dado su giro y relevancia como corporativo en el mercado.

Para ello Becerril utilizó las técnicas de intracomunicación como parte de su metodología de análisis y propuesta de mejora a través de sus estrategias. Asimismo, empleó herramientas de diagnóstico organizacional que se basan en el análisis FODA, cuestionarios y la observación participativa para abordar las diversas inquietudes que se constituyen como verdaderas áreas de oportunidad para solucionar las problemáticas presentes en la empresa. La metodología abordada por Becerril fue la siguiente:

1. Análisis situacional: para entender el panorama general de la empresa de seguros, esto es, su origen, atribuciones, alcances, competencia, entre otros elementos del terreno en el que se han de labrar las propuestas, con el fin de conocerlo y adueñarse de él para poder identificar las prácticas más adecuadas donde la comunicación se debe filtrar.
2. Diagnóstico FODA: permite identificar las fortalezas y las debilidades que tiene la compañía para, con base en ello, realizar el planteamiento de la estrategia.

3. Planteamiento de la estrategia: es la etapa donde se definen todas las acciones que reorientarán los objetivos de la comunicación y, por consiguiente, el desempeño, la misión y los valores de toda la compañía.
4. Implementación: es la cristalización calendarizada y vigilada de las acciones definidas en el paso anterior. En este punto Becerril se centró directamente en una de las problemáticas ejes en la distribución de los diferentes servicios médicos a las que Plan Seguro S. A. de C. V. se enfrenta, y estableció tácticas pertinentes para la transformación y mejora del control de su comunicación interna y externa con los clientes y los proveedores.
5. Evaluación: es la última etapa que se integra en la metodología y donde, por medio de un formulario electrónico que se pone al alcance de las diferentes áreas integradoras de Plan Seguro S. A. de C. V., se conocen los estándares de calidad que realmente operan y las ideales que se van a perseguir.

En las revisiones académicas citadas se pudo constatar la evidente y fundamentada preocupación que tienen los profesionales de la comunicación por colocar la CO como parte fundamental de la integración y la obtención de los logros institucionales. Dado que la reacción que producen sus efectos tiene repercusiones multipropósito en la vida laboral y en el estado anímico de los trabajadores.

Las preguntas que intentaron responder los referentes citados fueron ¿cómo lograr verdaderamente la inserción del trato inclusivo e igualitario dentro de una cultura plagada de estigmas y creencias sociales que más que integrar, separa y deshumaniza?, ¿cómo se logra replantear y combatir la posible resistencia al cambio en materia de recursos humanos, donde las fallas detectadas realmente sean atendidas, redireccionadas y alineadas con la visión institucional global?, y ¿cómo realizar en las instituciones privadas un estudio que sea lo suficientemente atrayente para convocar un cambio en las decisiones administrativas que promuevan la eficacia y la agilidad en los servicios, y se traduzcan en rendimientos y mejoras económicas, pero también en una adecuada proyección de la imagen corporativa y, por tanto, en la opción preferente que fidelice a los clientes cautivos y potenciales?

Las respuestas a esas premisas, eje principal de los estudios de caso descritos, fueron obtenidas por los profesionales que los realizaron a través de diversas herramientas y metodologías, cuyas técnicas de recolección y análisis de información cuantitativas y cualitativas permitieron aportar propuestas de solución y optimización según los criterios correspondientes. En todos los casos se consideró funcional utilizar técnicas como el cuestionario cerrado; la observación participativa; y el proceso estratégico sugerido por la intracomunicación, esto es, el análisis situacional, el diagnóstico FODA y la evaluación de resultados por ser canales óptimos para la detección de necesidades y áreas de oportunidad.

De los casos abordados se concluyó que es necesario implementar estrategias que no solo contemplen los aspectos estadísticos, sino que también sitúen al aspecto humano como axioma de y para sus objetivos. Las investigaciones que han sido visionarias en ese sentido y se han preocupado por este tema tienen como común denominador este planteamiento, lo cual, sin duda, seguirá siendo materia de discusión en la academia para el planteamiento práctico dentro de los extensos archivos de la comunicación y la administración organizacional.

En los siguientes apartados de este capítulo se brinda un panorama general de los orígenes, la estructura y el funcionamiento del caso de estudio y objeto de la aplicación de las estrategias de comunicación principales a las cuales está dirigida la presente investigación, a saber: la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).

### 2.3 ANTECEDENTES DE LOS SEGUROS Y LAS FIANZAS EN MÉXICO

A modo introductorio, la investigación presentada en los apartados siguientes de este segundo capítulo muestra el estudio realizado sobre los factores históricos, tanto internos como externos, que han intervenido en el proceso de desarrollo de la entidad administrativa CNSF. Asimismo, se muestra la evaluación de la conformación y el funcionamiento de sus estructuras, lo cual permitió tener una visión clara de la importancia de su accionar en la economía del país y plantear, posteriormente, la optimización de sus servicios y operaciones.

En primera instancia, es importante comenzar esta sección mencionando que desde que México se independizó en 1821 ha conservado, por herencia, la legislación de la Nueva España, y de manera supletoria se aplicaron las ordenanzas de Sevilla a las primeras operaciones de seguros. Al respecto Sánchez (2000) explicó que en el país “se calificó a los contratos de seguros como actos de comercio, y se contemplaron específicamente los seguros de incendio, de transporte y sobre la vida, dejando abierta la posibilidad de cualquier clase de riesgos provenientes de casos fortuitos” (p. 5). Y agregó:

[Que] la primera legislación específica acerca de las compañías de seguros aparece en 1892. Se delineaban ahí ciertas medidas de control tendientes a ofrecer garantías a los asegurados. Sin embargo, la industria del seguro en México se desarrolló realmente en el siglo XX, a partir del avance económico y social que comenzó a generarse durante el porfiriato y luego de manera más clara en el periodo posrevolucionario. Se expidió la Ley sobre compañías de seguros, en la que prevalecía el principio de libertad de operación. (p. 5)

En el año 1870 se promulgó el primer Código Civil y se legislaron distintos contratos de seguros, en los cuales fue relevante tanto la técnica aseguradora como la actuarial, según lo citó Sánchez (2000).

Por su parte, el doctor Minzoni (2005) en su libro titulado *Crónica de dos siglos del seguro en México* ofrece a través de 18 capítulos una visión panorámica “bastante reducida”, según el mismo lo indicó, “debido a la escasez de documentos relacionados con la actividad aseguradora” en el país (p. 23). Sin embargo, su narración que, contrario a lo dicho por el autor, es bastante amplia parte del siglo XVIII con la fundación de la primera compañía de seguros, la cual se dio en el año 1789. Luego Minzoni hizo un recorrido por el México independiente del siglo XIX, época en la que se fundó la segunda compañía de seguros, concretamente en el año 1802; también se creó la compañía Watson Phillips y Sucesores S. A. de C. V. en 1854, y el primer Código de Comercio de México.

Por otra parte, sobre la aparición de las fianzas en México, en su libro *Fundamentos actuariales de primas y reservas de fianzas*, Aguilar (2007) señaló lo siguiente:

Se sabe que en América Latina, los antecedentes de la fianza mercantil se iniciaron en 1872, con la aseguradora The Guarantee Capital of North América que expidió las primeras fianzas de fidelidad. Desde entonces, las fianzas se han desarrollado en forma conjunta con los seguros, por lo que en muchos países, las operaciones de fianzas se realizan como parte de las operaciones de seguros, lo que propicia que dicho desarrollo se vea influido de manera importante por el desarrollo de las actividades de los mismos.

Además, Aguilar (2007) mencionó:

[Que] en México los orígenes de la fianza se encuentran en las culturas prehispánicas. La fianza era conocida y operada por los aztecas como una forma de garantizar el pago de una deuda personal, la cual era hereditaria y se tenía que pagar en vida con servicios como esclavo del acreedor. En 1505 este sistema fue abolido por el rey Nezahualpilli de Texcoco. (p. 1)

Retomando el estudio de Minzoni (2005), en su trabajo describió la situación del seguro durante el periodo de Maximiliano de Habsburgo; el establecimiento del Banco de Londres en México, y de la Home Colonial Fire Insurance Ltd. London en Sudamérica; así como también el surgimiento de los diferentes códigos de México desde el año 1868 hasta 1890.

Posteriormente, Minzoni (2005) refirió que durante el porfiriato se emitió la primera ley del seguro en México el 16 de diciembre de 1892, y la forma como se organizaron la primera Asociación Mexicana de Agentes de Seguros contra Incendios en enero de 1897 y la fundación de la Anglo Mexicana de Seguros S. A. en julio de ese mismo año. También describió la situación que presentaron las compañías de seguro extranjeras que operaban en el país para la época, y mostró las estadísticas del mercado asegurador mexicano en los años 1893 a 1900.

Adicionalmente, Minzoni (2005) mostró en su texto cómo la actividad aseguradora a finales del siglo XIX mantuvo un desarrollo significativo, particularmente en los seguros contra incendio; por una parte, las compañías norteamericanas prestaban sus servicios en los seguros de vida y, por otra, las compañías europeas aseguraban los riesgos contra incendio a través de sus sucursales y representantes. Pero, cuando se mexicanizó el

seguro en el año 1935 “algunas de estas compañías extranjeras se transformaron en empresas nacionales, como La Mexicana, La Fraternal, La Equitativa, entre otras, surgiendo posteriormente, la Aseguradora Anáhuac, los Seguros América, La Nacional” (Minzoni, 2005, p. 32).

Pocos años antes de que sucediera dicha transformación, con la ley que se promulgó el 25 de mayo de 1910, se estableció la creación del Departamento de Seguros cuya circular relativa a su creación se dio a conocer el 15 de diciembre del mismo año. Años más tarde, con el triunfo de la Revolución Constitucionalista, Venustiano Carranza contribuyó a la mejora de la situación de las compañías de seguros que se habían visto afectadas por el movimiento revolucionario, fue así como en el año 1916 Carranza emitió un decreto sobre los seguros. Cabe resaltar que el Departamento de Seguros se originó en la Secretaría de Hacienda, luego formó parte de la entonces Secretaría de Industria y Comercio, en esa época se promulgó la Ley General de Sociedades de Seguros; posteriormente, en el año 1933 el departamento pasó nuevamente a depender de la Secretaría de Hacienda con el nombre de Oficina de Seguros y Fianzas integrada a la Dirección General de Crédito.

De otro lado, Minzoni (2005) citó los pormenores que tuvo la fundación de las cuatro compañías de seguros existentes en México para la época, describió el régimen monetario que adoptaron los Estados Unidos Mexicanos en el año 1905, y cómo surgió la segunda ley del seguro y sus reglamentos correspondientes, así como la creación del Departamento de Seguros. Además, describió cómo era la actividad financiera del país y la situación del seguro en México en el siglo XX, y los hechos memorables relacionados con esta que ocurrieron durante ese siglo como el impacto que tuvo en el país la depresión económica de 1929. Asimismo, se refirió a la aparición de los diferentes decretos sobre el seguro, la mexicanización del seguro en 1935, la expedición de la Ley sobre el Contrato de Seguros, la promulgación del Reglamento sobre el Seguro de Grupo y otras modificaciones a la ley que tuvieron lugar en esa época.

Sobre el primer Reglamento del Seguro de Grupo que se promulgó en México, el 13 de noviembre de 1936 durante el gobierno del general Lázaro Cárdenas, Minzoni (2005) mencionó que los primeros cuerpos en asegurarse fueron el Ejército, la Policía y los



Bomberos. Luego expresó sus conceptos sobre México y el mundo en el periodo 1937-1954, así como también describió la actividad aseguradora en esos años y las leyes y decretos surgidos al respecto.

Más tarde, señaló, que durante la presidencia de don Adolfo Ruíz Cortines se modificó la cotización del peso y se fijó el tipo de cambio a 12.50 pesos por cada dólar, con lo cual inició un largo periodo de estabilidad económica en México que duró 22 años e influyó positivamente la economía del país, particularmente a las aseguradoras existentes. Este periodo del desarrollo estabilizador implementado en el país ocurrió en 1954-1976, en el cual acontecieron hechos relevantes dentro y fuera del país relacionados con los seguros que fueron citados igualmente por Minzoni (2005).

Para el periodo 1977-1988 el autor presentó las estadísticas del mercado, tanto en el ámbito internacional como en México; así como los ajustes estructurales y las leyes, decretos y circulares que permitieron el desarrollo de los seguros. Hasta que, finalmente, presentó como en los años 1988 a 1992, durante el cambio de la estrategia económica del país, surgieron varias agrupaciones financieras y se dio la liberalización y desregularización del seguro, creándose así las condiciones para el surgimiento de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).

## 2.4 ORÍGENES DE LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS. SU PAPEL REGULADOR Y SU IMPACTO FINANCIERO Y SOCIAL

La Ley promulgada el 25 de mayo de 1910 determinó la creación del Departamento de Seguros, siendo el primer paso para que el Estado mexicano comenzara a encargarse de la regulación de los seguros. Tal y como se señaló en el apartado anterior, fue Venustiano Carranza quién ayudó a mejorar la situación de las compañías de seguros, emitiendo en el año 1916 un decreto en favor de estas. Posteriormente, con el surgimiento de la Ley General de Instituciones de Crédito, nació la Comisión Nacional Bancaria el 24 de diciembre de 1924, se fundó el Banco de México, y se emitió la Ley General de las Sociedades de Seguros el 25 de mayo de 1926.

Entre los años 1977 y 1988, en el país se dieron ajustes estructurales y se emitieron leyes, decretos y circulares que alentaron el desarrollo del ramo asegurador. Años más

atrde, el 3 de enero de 1990 se creó la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) como un órgano desconcentrado de la SHCP, el cual gozaba de las facultades, atribuciones y prerrogativas conferidas en la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS), la Ley Federal de Instituciones de Fianzas (LFIF), así como las demás leyes, reglamentos y disposiciones administrativas aplicables a los mercados asegurador y afianzador mexicanos.

El marco legal que rige todas las actividades de los sectores asegurador y afianzador, así como de la CNSF, se sustenta entre otras leyes, reglamentos y disposiciones administrativas aplicables, en la LGISMS y en la LFIF; así como también en el reglamento interior de la propia comisión.

Respecto al papel regulador de la comisión, tanto en las compañías aseguradoras como en las afianzadoras, este consiste en supervisar la solvencia de los seguros y de las fianzas; autorizar a los intermediarios del seguro directo y del reaseguro, y apoyar en todo momento el desarrollo de los sectores asegurador y afianzador. Para ello la CNSF fue facultada, según lo dispuesto en los artículos 108 de la LGISMS y 66 de la LFIF, para realizar la vigilancia e inspección de las compañías aseguradoras y afianzadora, y operar como órgano de consulta de la SHCP tanto de los regímenes asegurador y afianzador como en los demás casos determinados por las leyes.

La importancia y trascendencia de la CNSF, así como su impacto financiero y las consecuencias sociales de su accionar, se han incluido en el *Informe de resultados de la fiscalización superior de la cuenta pública* elaborado por la Auditoría Superior de la Federación [ASF] en el año 2011 (Auditoría Superior de la Federación, 2011), en el cual se señala que la política de administración de riesgos en la economía tiene su origen en las recurrentes crisis financieras y económicas registradas en el país durante los últimos 30 años. Por ello la existencia de mecanismos eficientes en la administración de riesgos en la economía ha sido fundamental para garantizar la seguridad, la solidez y la estabilidad del sistema financiero mexicano, por medio del fortalecimiento de la regulación financiera y de su correcta aplicación en las instituciones que integran los sectores bancario y de valores, de seguros y fianzas, y de ahorro para el retiro.

En el informe de la ASF se señaló que entre los años 2000 y 2007 el mercado de seguros creció un 6.4 % en promedio anual, las condiciones de competencia mejoraron, y mientras en el año 2000 las cinco mejores aseguradoras tenían el 63 % del mercado en el 2007 este porcentaje se redujo al 49 %.

El sistema financiero mexicano está constituido por el conjunto de organismos e instituciones que tienen la misión de captar, administrar y canalizar la inversión y el ahorro dentro del marco legal correspondiente al territorio nacional. El impacto que este sistema tiene en la economía nacional se desprende de las tres funciones que desempeña, estas son: i) captar e incentivar el ahorro, canalizándolo a los proyectos más rentables de las empresas y de los hogares; ii) funcionar como un sistema de pago; y iii) limitar el riesgo inherente a la labor de intermediación.

El sector de seguros y fianzas les permite tanto a las familias como a las empresas y al gobierno manejar de una forma eficiente los riesgos a los que se enfrentan en su cotidianidad, sus negocios y demás actividades; además, al responsabilizarse de los gastos potenciales ante eventos catastróficos, los seguros hacen viables las inversiones de gran escala y de largo plazo. Sin embargo, el sector asegurado enfrenta algunos retos entre los cuales se encuentran:

1. Incrementar la penetración y extensión de los productos de aseguramiento, ampliando el acceso de la población de todos los niveles de ingreso.
2. Aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector asegurador derivadas del incremento del mercado de las rentas vitalicias.
3. Ampliar la cultura financiera para que toda la sociedad cuente con el conocimiento y la información necesaria, para evaluar adecuadamente los riesgos y las alternativas financieras que les permitan solucionar los problemas presentados debido a sus necesidades.
4. Fortalecer el papel de las aseguradoras como inversionistas institucionales, bajo criterios prudenciales adecuados que contribuyan a que una gran parte del ahorro interno se dirija al financiamiento de la actividad productiva.

En este contexto, en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 de Finanzas Públicas (2008) se estableció como objetivo 2 “democratizar al sistema financiero, sin poner en

riesgo la solvencia del sistema en su conjunto, fortaleciendo el papel del sector como detonador del crecimiento, la equidad y el desarrollo nacional”, y como estrategia 2.3 se de propuso “promover una regulación que mantenga la solidez del sistema financiero y evite nuevas crisis financieras” (p. 170). En congruencia con lo anterior, en el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (Pronafide) 2008-2012 se estableció el objetivo 2.5 para “garantizar la seguridad, solidez y estabilidad del sistema financiero, mediante el fortalecimiento de la regulación financiera y la correcta aplicación de la misma”; y la línea de acción relativa a lo siguiente:

Adecuar el marco de regulación y supervisión para mantenerlo eficiente y actualizado conforme a los estándares y las mejores prácticas, de manera que contribuyan a ampliar las áreas de participación de los seguros en la economía, sin poner en riesgo la solvencia del sistema financiero mexicano. (p. 170)

Las consecuencias y el impacto social de estos objetivos y estrategias se vieron reflejados en las medidas prudenciales que emitió la CNSF en el año 2011, las cuales contribuyeron a mantener la estabilidad, la solvencia y la seguridad del sector de seguros y fianzas. Esta condición coadyuvó a que las inversiones en valores de las aseguradoras y afianzadoras, por un valor de 561.884.0 millones de pesos, representaran el 6.5 % del ahorro financiero del país (esto es exactamente 8.664.351.5 millones de pesos). Es así como la ASF considera que, en términos generales, en el año 2011 la CNSF cumplió con el mandato de supervisar y regular en el ámbito de su competencia a las instituciones de seguros y fianzas, contribuyendo a que estas lograran la solidez, la solvencia y la estabilidad requeridas en su situación financiera.

En ese mismo año las instituciones de seguros y fianzas supervisadas por la CNSF registraron índices regulatorios superiores al parámetro de garantizar que las inversiones financieras representaran 1.0 veces las reservas técnicas, el capital mínimo de garantía (para las aseguradoras), el capital base de operaciones (para las afianzadoras), y el capital mínimo pagado, en los términos que se señalan en las Circulares Únicas de Seguro y Fianzas. Asimismo, en el periodo 2007-2011 la suficiencia financiera del sector asegurador y afianzador registró una tasa media de crecimiento anual del 12.1 %, puesto que pasó de 36.723.5 millones de pesos en el 2007 a 129.492.0 millones de pesos en el

año 2011. Por consiguiente, se afirma que tanto el sector asegurador como el afianzador mantuvieron los recursos suficientes para cubrir sus reservas técnicas y respaldar su estabilidad financiera como lo exige la SHCP.

El comparativo de los activos y primas emitidas de las instituciones de seguros y fianzas respecto al Producto Interno Bruto (PIB) indicó lo siguiente: al cierre del 2011 los activos del sector asegurador fueron equivalentes al 5.0 % del PIB, lo que representó un incremento de 1.2 puntos porcentuales respecto al 2007; mientras que en el periodo 2000-2011 registraron un crecimiento promedio anual de 9.7 %. Respecto al sector afianzador los activos representaron el 0.12 % del PIB, es decir, 0.03 puntos porcentuales más que lo registrado en el 2007; y en el periodo 2000-2011 se obtuvo una tasa media de crecimiento anual del 3.8 %.

Ahora bien, es importante mencionar que la crisis financiera internacional ocurrida en el 2008 trajo consigo importantes cambios y lecciones por aprender en el país que se tradujeron en oportunidades. Dado que, a pesar de que dicha crisis no provocó mayores desbalances en el sistema financiero mexicano, sí fue necesario prevenir situaciones similares en materia de administración de riesgos, gobierno corporativo, transparencia, disciplina de mercado, regulación y supervisión financiera.

Para seguir con el proceso enfocado de modernización y fortalecimiento del marco regulatorio en materia de seguros y fianzas, el 13 de diciembre de 2013 la Cámara de Senadores aprobó el proyecto de decreto por el que se expide la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas que complementa la serie de normativas legales en los que se basa su funcionamiento. Puesto que las entidades financieras que administran una parte del patrimonio de las personas, las familias y las empresas pueden llegar a generar altos costos económicos y sociales cuando su solvencia se deteriora por externalidades negativas, se necesitaba una regulación que preservara la solvencia y una estabilidad vigilada para proteger los intereses del público usuario.

## 2.5 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS DEPENDENCIAS DE LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS

En este apartado se define la estructura y el funcionamiento que posee la CNSF dentro del marco legal y con base en su Reglamento Interior vigente. Como se podrá observar y comparar, la CNSF obedece a la conceptualización del enfoque de organización clásico del sistema tradicional funcional-burocrático. No obstante, y a pesar de la larga lista de observaciones y sugerencias que desde la perspectiva *in situ* de la autora de este trabajo como servidora activa de la Dirección General de Supervisión Actuarial se pudiesen manifestar, resultaría imposible definir cuáles son las particularidades y problemáticas que posee cada una de las áreas que la integran. ES así porque ello dependería de que hubiese una correcta y definida estructura de comunicación interna, la cual debe ser la fuente más directa de análisis pormenorizado, termómetro de necesidades y proveedora de información pública para la integración de la presente investigación.

Aun así, es importante mencionar la relevancia que tienen sus competencias como entidad reguladora de una realidad que para los mexicanos debe ser cada vez más ineludible dejar de aproximarse. Pues el papel de los seguros y las fianzas en México es más que una simple tarjeta de presentación guardada en las carteras de los ciudadanos.

Para el pleno ejercicio de sus facultades y responsabilidades la CNSF cuenta con los siguientes órganos y unidades administrativas:

- Junta de Gobierno: está integrada por los vocales que son el presidente, los vicepresidentes y los directores generales.
- Presidencia: el presidente es la máxima autoridad administrativa de la comisión y ejerce sus funciones directamente o por medio de los vicepresidentes, los directores generales, los directores de área, los delegados regionales, los subdirectores de área, los subdelegados regionales y demás servidores públicos de la propia comisión. De la Presidencia dependen directamente el Órgano Interno de Control (OIC), las vicepresidencias, la Dirección General de Administración, la secretaría particular y el asesor.
- Vicepresidencias: existen cuatro vicepresidencias en la CNSF, estas son, la Vicepresidencia de Tecnologías de la Información y Planeación (VTIP), la Vicepresidencia de Asuntos y Estudios Sectoriales (VAES), la Vicepresidencia de

Operación Institucional (VOI), y la Vicepresidencia de Operación Institucional (VJ).  
Estas se describen en las siguientes figuras.

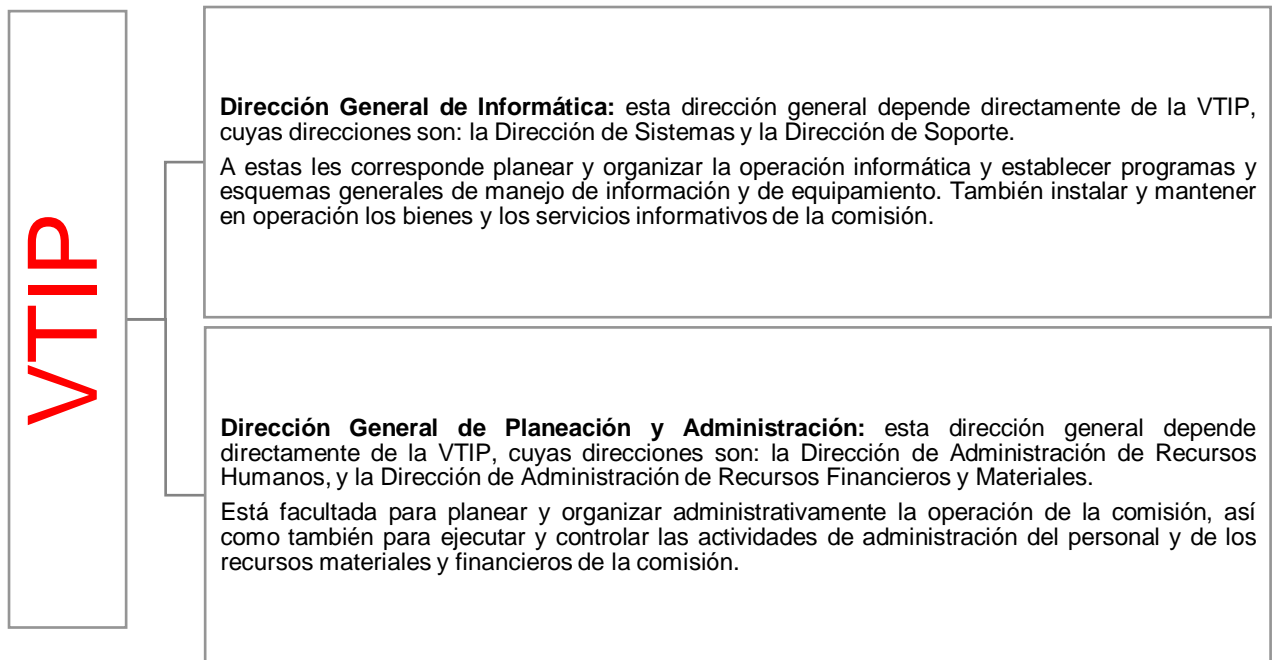


Figura 3. Vicepresidencia de Tecnologías de la Información y Planeación (VTIP).  
Articulado del Reglamento Interior vigente de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas  
(CNSF)

Fuente: elaboración propia

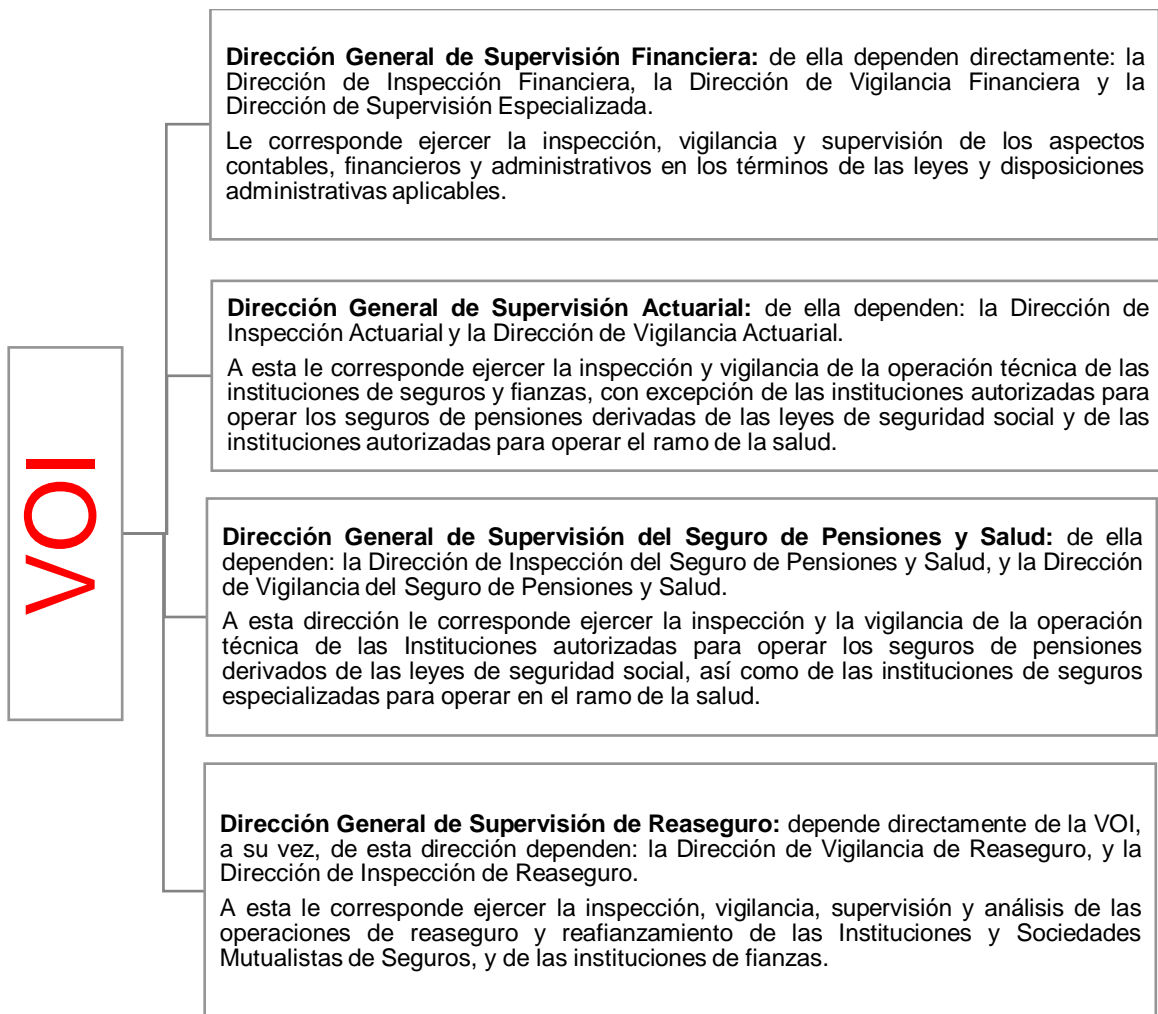


Figura 4. Vicepresidencia de Operación Institucional (VOI). Articulado del Reglamento Interior vigente de la Comisión

Fuente: elaboración propia



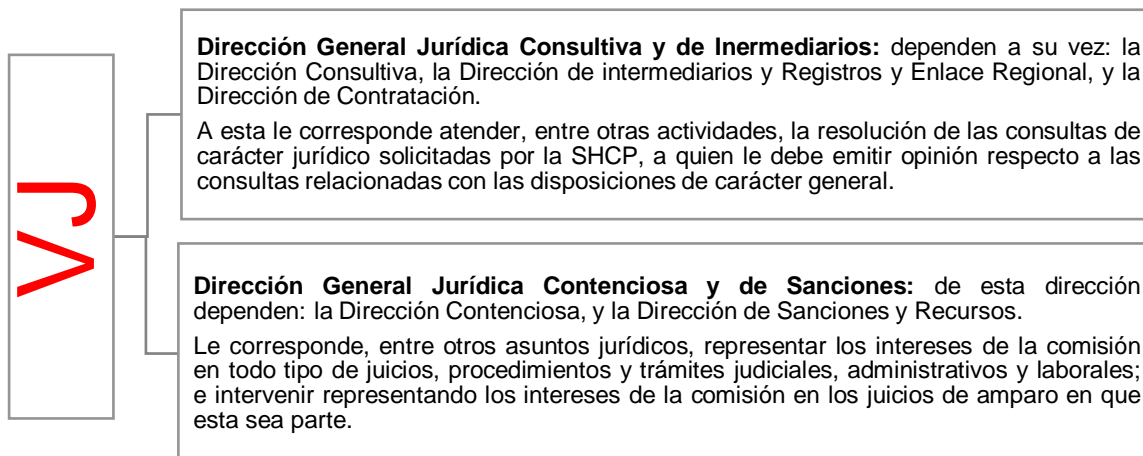


Figura 5. Vicepresidencia de Operación Institucional. Articulado del Reglamento Interior vigente de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

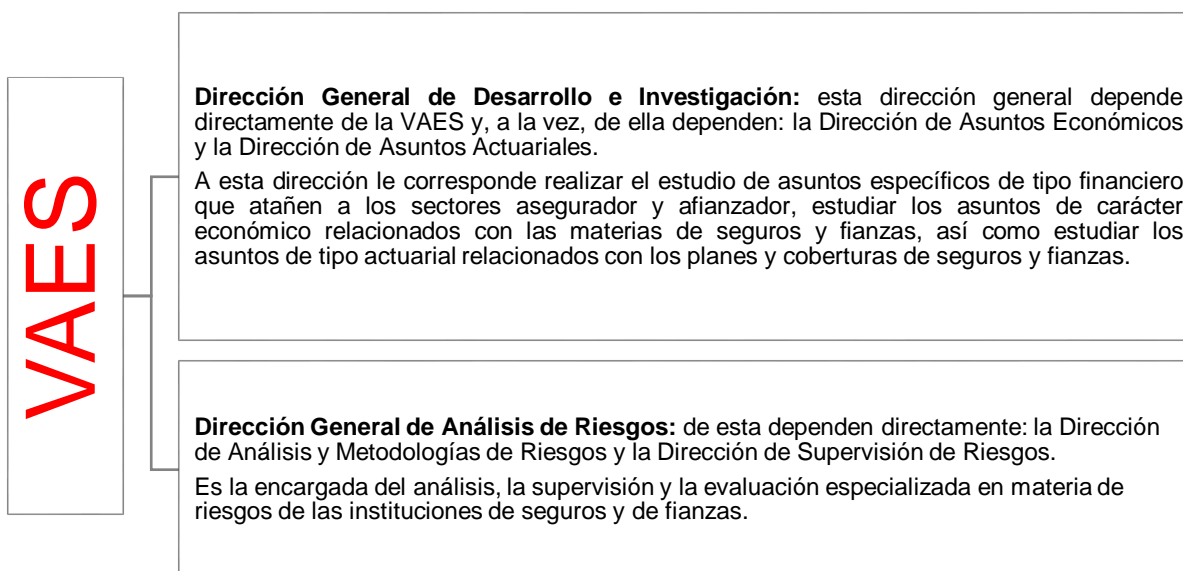


Figura 6. Vicepresidencia de Asuntos y Estudios Sectoriales (VAES). Articulado del Reglamento Interior vigente de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

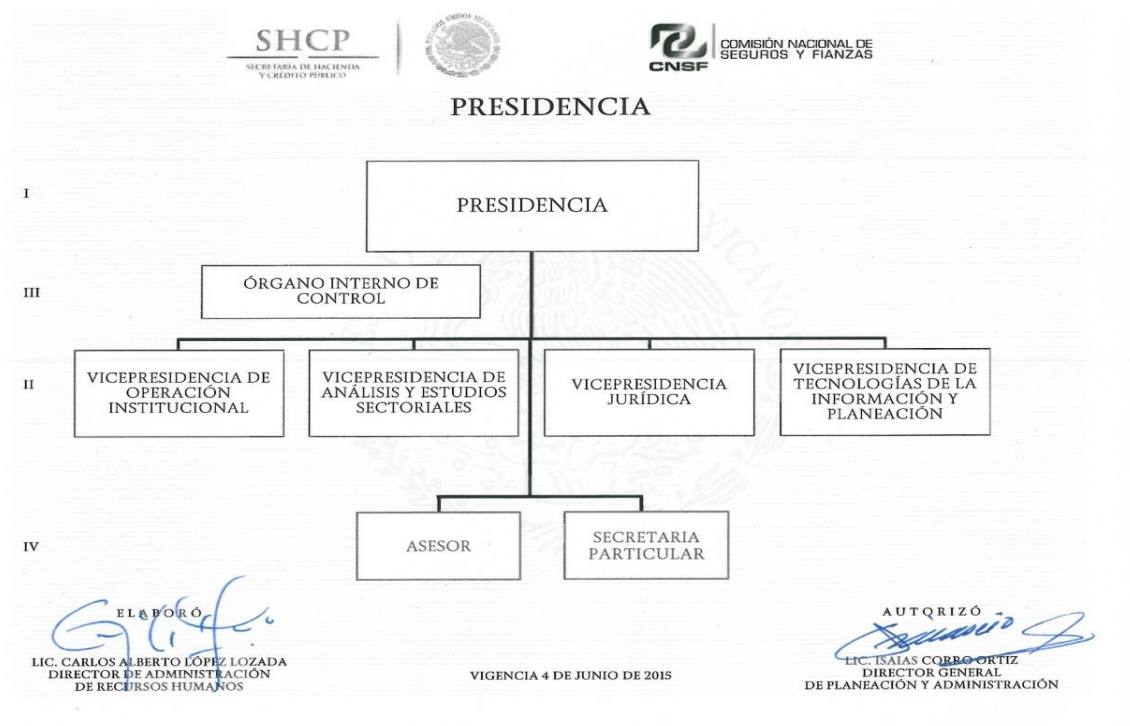


Figura 7. Articulado del Reglamento Interior vigente de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

Fuente: elaboración propia

Así pues, queda claro la relevancia económica y social que tiene la CNSF. Sin embargo, para poder brindar un panorama relativo a la competencia comunicacional no se puede dejar de lado un criterio esencial como lo es el humano, el cual se aborda a continuación.

Como servidora pública de una institución que tiene un papel tan trascendente en el desarrollo económico de la nación, sería satisfactorio otorgarle únicamente comentarios positivos y alentadores a esta, especialmente porque algunos aspectos de su realidad contextual como su progreso y sus bondades son imprescindibles, pues gracias esas virtudes se logran la mayoría de los objetivos planteados por la entidad. No obstante, se



han evidenciado una serie de profundas inconsistencias y vacíos que se han presentado a través del ejercicio profesional de la autora de este trabajo de las cuales no solo ha sido testigo, sino que también ha sido inevitable advertir como científica social.

Actualmente, la comisión cuenta con una variedad de recursos sistematizados y una serie de proyectos en ejecución que se apegan al marco legal que establece las diversas disposiciones señaladas en el *Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MAAG-TIC)*<sup>4</sup>, las cuales han ayudado a agilizar el flujo y la atención que se le da a la entrada de toda la documentación emitida por el sector afianzador y asegurador. Pero esta serie de proyectos de optimización e integración de nuevas y mejores tecnologías también están sujetos a diversos procesos y a la calendarización legal, lo que desafortunadamente impide una consolidación modernizadora inmediata y, paralelamente, contribuye al crecimiento del rezago administrativo indiscriminado existente.

Estas inconsistencias que impiden el adecuado flujo administrativo, la mejora integral del clima organizacional y el desarrollo institucional de objetivos con verdadero valor agregado al incluir herramientas de ahorro no solo en tiempo por tarea emprendida, sino en gasto público otorgado, siguen firmes y crecientes hasta la fecha. Incluso no se evidencia que estas se encuentren en proceso de ser mejoradas mientras los grandes proyectos de optimización no sean terminados legal y formalmente.

Dentro de los pilares que contemplan el gobierno corporativo se recomienda como medida de calidad promover la participación y la comunicación efectiva entre las

---

<sup>4</sup> El MAAG-TIC es uno de los 9 manuales, según el acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el 4 de febrero de 2016, que tiene por objeto emitir las políticas y disposiciones para la Estrategia Digital Nacional en materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), y en la de seguridad de la información; así como establecer el Manual Administrativo de Aplicación General en dichas materias. Las políticas y disposiciones establecen obligaciones que se desprenden del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND); el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno (PGCM); la Estrategia Digital Nacional; del decreto y sus respectivos lineamientos que establecen las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos; y las acciones de disciplina presupuestaria en el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la Administración Pública Federal (APF) en materia de TIC. Originalmente y con la coordinación de la SHCP y la Secretaría de la Función Pública el 13 de julio de 2010 se publicó, y entró en vigor el 20 de agosto del 2010 y por mandato y ejecución obligatoria para toda la APF. El MAAG-TIC es un manual que describe 30 procesos de TIC distribuidos en 11 grupos por área de conocimiento o dominio de aplicación, para cada área de conocimiento se utilizan los principales estándares y mejores prácticas relacionadas.

instituciones, los administradores y los directivos que conforman una empresa o entidad. Pero resulta contradictorio brindar un servicio óptimo externo cuando al interior de estas no se promulgan las mismas convicciones y visiones compartidas.

Ahora bien, cabe aclarar que no es un pensamiento particular resaltar que el papel de la comunicación al interior de las organizaciones gubernamentales debe de ser parte de su función gestora, para tratar de aminorar esa serie de inconsistencias que impiden un adecuado flujo de acción. Ello se puede llevar a cabo mediante la modernización de aspectos internos cotidianos como los siguientes: la validación de información adecuada y corroborada; promover la agilización de la tan tediosa lentitud administrativa; utilizar recursos que puedan ayudar a interpretar el lenguaje poco comprensible; establecer mecanismos para solucionar en la medida de lo posible la insatisfacción de las necesidades de la población, las organizaciones y las empresas; aminorar la rumorología; y ayudar a concientizar acerca de las repercusiones que trae consigo la falta de dominio de las herramientas de la comunicación 2.0. y 3.0.

Por ende, la característica del funcionamiento administrativo gubernamental radica en su protagonismo:

[Como] organismos en los que es necesario gestionar la complejidad política, financiera, de información, proyectos, y organizacional. La limitación presupuestaria, las competencias entre departamentos, la importancia de la imagen de la institución o la figura de los líderes políticos son otros aspectos que caracterizan a este tipo de entidades. La comunicación institucional es, pues, un vehículo de transmisión entre lo que el gobierno quiere comunicar y la ciudadanía. Se caracterizan por centrarse en gestionar la relación entre sus públicos (principalmente la ciudadanía) y el gobierno, tener una intención colectiva (pública), una utilidad social (para la ciudadanía) y no obedecer a un interés particular o individual del gobierno en cuestión. Es imprescindible trabajar en una comunicación institucional integral, dado que la comunicación es un proceso circular y esta no ha de realizarse solo hacia afuera (comunicación externa). La Administración ha de ser capaz de comunicar continua y globalmente. Para lograr una comunicación institucional eficaz se debe replantear la comunicación de la Administración con sus

públicos, dando respuesta a la gestión de una nueva relación con la ciudadanía del siglo XXI, en la que surge la necesidad de conversar con esta en comunidades generalistas y escuchar sus quejas y sugerencias, más allá de la mera labor informativa. (Gobierno de Navarra, 2011, pp. 8-12)

En aras de profundizar y tornar esta serie de citas y argumentos expuestos en un acercamiento que pueda ser de utilidad para la entidad objeto de estudio, en el siguiente capítulo se presenta una propuesta de optimización específica, así como la importancia de implementar el diseño de un sistema de CO en la CNSF. Este debe reunir los elementos mencionados en la recolección de las propuestas abordadas anteriormente, así como contemplar metodologías de diagnóstico adecuadas y las características de una unidad de comunicación interna que incorpore modelos y enfoques internacionales que operan en la materia, para así mejorar los servicios que esta entidad ofrece.

La CO, como se ha observado en el abordaje que han realizado diversos autores, es una herramienta indispensable para que las organizaciones puedan lograr los objetivos institucionales que ha predefinidos no solo con fines prácticos y meramente económicos, sino también para englobar una cultura de mejora multipropósito que robustezca su reputación. Lo anterior es posible debido a que la CO brinda la posibilidad de conocer un panorama más certero que establezca políticas claras con un alto grado de eficiencia en materia de recursos humanos, así como para el desarrollo productivo y efectivo en cada uno de los departamentos que componga a una organización.

## **CAPÍTULO 3. SISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS. PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN INTERNA**

Este tercer capítulo se elaboró con la finalidad de destacar con una propuesta de optimización específica la importancia de implementar el diseño de un sistema de CO en la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF). Dicho sistema debe reunir los aspectos mencionados en la recolección de las diferentes teorías expuestas en los apartados anteriores; así como también debe contemplar las metodologías de diagnóstico más adecuadas, las características de una unidad de comunicación interna que incorpore los diferentes modelos y enfoques internacionales que actualmente operan en la materia para mejorar los servicios que esta entidad ofrece.

La CO será indispensable para el alcance real de los objetivos institucionales que la organización ha definido con fines prácticos y económicos, además, engloba una cultura de mejora multipropósito que hará más robusta su reputación institucional. Puesto que esta herramienta permite conocer un panorama para establecer políticas más claras y certeras en materia de recursos humanos, para el desarrollo productivo y efectivo en cada uno de los departamentos de la organización.

### **3.1 INDUCCIÓN AL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Esta investigación, como se ha dicho, pretende hacer un aporte investigativo sobre la realidad comunicativa que, desde una perspectiva personal, posee la entidad gubernamental CNSF. A su vez, busca constituirse en una invitación a profundizar académicamente en la materia para ampliar esta especialidad que hasta la fecha continúa siendo un reto y dista consustancialmente de tornarse en una cultura moderna, más organizada y eficiente.

Por ello es importante hablar de la relevancia que tiene para el marco internacional vigente la inclusión de técnicas de comunicación corporativa que trabajen conjuntamente para lograr los objetivos de las llamadas Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo a nivel mundial. Este conjunto de procesos normativos e indicadores de la calidad para el buen funcionamiento de las empresas tiende a contemplar la CO o las áreas de

comunicación interna como brazos extensivos de su proporcional crecimiento y desarrollo, pues, tal y como lo señaló la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):

El gobierno corporativo es un elemento clave para mejorar la eficiencia económica y el crecimiento, así como mejorar la confianza de los inversores. El gobierno corporativo implica una serie de relaciones entre la dirección de la compañía, su consejo de administración, sus accionistas y otros *stakeholders*. La OCDE centra los principios de buen gobierno en la transparencia y el papel de los *stakeholders*. Más allá de los requerimientos legales –más centrados en la relación con los accionistas–, hay que potenciar un compromiso con los distintos *públicos*. (Gutierrez, 2010, p. 147)

Para lo anterior es relevante volver a destacar que, aunque el panorama aún es limitado y requiere de una exhaustiva investigación para su planteamiento y estructura formal, es una realidad que para que las prácticas del buen gobierno corporativo sean reales en su totalidad e indispensable incluir los departamentos de comunicación para que participen y contribuyan a la toma de decisiones desde las altas esferas administrativas.

Ahora bien, para continuar en la línea de las mejores prácticas de gobierno en el contexto mexicano es preciso mencionar que el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 20 de mayo de 2013, ha establecido cinco metas nacionales y tres estrategias transversales para llevar a México a su máximo potencial. Estas metas nacionales son: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero, y México con Responsabilidad Global. De manera simultánea, la actuación debía desarrollarse de acuerdo con las estrategias transversales: Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno, y Perspectiva de Género.

Dentro de los proyectos que se han contemplado para fomentar un Gobierno Cercano y Moderno se indicó que es fundamental reconocer las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) como una herramienta básica que brinda amplias oportunidades para mejorar la eficiencia del gobierno en diferentes ámbitos. Y en ese sentido también

se reconoció la necesidad de establecer una Estrategia Digital Nacional (EDN) que acelere la inserción de México en la sociedad de la información y del conocimiento. En cuanto a la temática estratégica principal para fomentar un Gobierno Cercano y Moderno se ha contemplado lo siguiente:

- La Ley de Firma Electrónica Avanzada (LFEA), hoy conocida como *FIEL publicada* en el DOF el 11 de enero del 2012 y su reglamento. Su objeto es regular el uso de la firma digital y de los medios electrónicos en los actos jurídicos, de comunicaciones, procedimientos administrativos, trámites y prestación de servicios que realicen los servidores públicos de la Administración Pública Federal (APF) en el ámbito de sus atribuciones, entre sí y con los participantes

Lo anterior permite:

- Emitir documentos firmados electrónicamente.
- Agilizar los trámites dentro de la Administración pública y en las relaciones con los ciudadanos.
- Eliminar el papeleo necesario tradicionalmente en los procedimientos administrativos, agilizando de esa manera los periodos de espera y haciendo más cómoda la tramitación para los ciudadanos.
- Permite el envío de información confidencial, dado que se garantiza la seguridad en los envíos.

Transparentar el manejo de la información en general de cada institución.

Según la información brindada por medio del portal de la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico (CIDGE), los instrumentos que hacen jurídicamente posible el envío y la recepción de oficios y comunicados electrónicos entre dependencias y entidades de la APF son los siguientes:

- Oficio del Documento Técnico de Interoperabilidad de los Sistemas Automatizados de Control de Gestión – DTISACG (y sus anexos Anexo\_1, Anexo\_2).
- La Ley de Firma Electrónica Avanzada (LFEA).



- El Reglamento de la Ley de Firma Electrónica Avanzada (RLFEEA).
- Disposiciones generales de la LFEA.
- El Esquema de Interoperabilidad y de Datos Abiertos de la Administración Pública Federal (EIDA).

De acuerdo con la información de un artículo publicado por Sharely Cabrera, directora del sector público de Grupo Intellego (Cabrera, 2015); la inclusión de las herramientas para fomentar un *gobierno sin papel* producirá ahorros en el sector público por más de 700 millones de pesos anuales, además de permitir las bondades que se listan a continuación:

- Habilitar a las dependencias de gobierno para compartir información, de otra forma estaría archivada en estantes dentro de su oficina.
- Eliminar la necesidad de transcribir de un formato físico a una computadora, lo que a su vez disminuye la posibilidad de cometer un error humano.
- Permitir el acceso en cualquier momento a la información organizada, en lugar de tener que buscar hoja por hoja en cada carpeta que hay en la oficina.
- Ahorrar tiempo al permitir hacer más cosas, aun con un presupuesto reducido, lo cual es clave para el sector público.

No obstante, a pesar de la larga serie de beneficios múltiples de conocimiento y mandato oficial que se obtienen, aún en la CNSF hace falta incorporar esa conciencia colectiva instruida desde los altos rangos administrativos.

Por otra parte, para poder llevar a cabo una actitud formal ante el cambio organizacional es preciso tener en cuenta las condiciones características de los resultados que arrojan los estudios demográficos, las cuales se han vuelto parte intrínseca de su contexto. Estas variables cada día representan una realidad que determina mayormente no solo la calidad de vida laboral en cuanto a los niveles de productividad y el balance entre el trabajo-familia, sino que de igual forma contribuye a generar esos cambios consustanciales que se deben de contemplar para tener una verdadera transformación en la cultura organizacional mexicana, independientemente del

giro o sector al cual pertenecen. Estas variables son: el crecimiento poblacional y congestión vial, y el *outsourcing*.

#### 1. Crecimiento poblacional y congestión vial.

Un panorama que no es nuevo para los mexicanos que viven y sufren la aventura salvaje de llegar a sus localidades de trabajo es, sin duda, la congestión vial. Y a pesar de que los ciudadanos mexicanos han sido testigos de transformadoras innovaciones que se han dado en los nuevos programas y políticas públicas de movilidad urbana sustentable, como el uso de la bicicleta y el fomento a la caminata o el uso del transporte público, para esta gran urbe esas medidas siguen siendo de corto alcance para las sofocantes necesidades que un mexicano experimenta día a día.

Según el Reporte Nacional de Movilidad Urbano en el año 2009, de acuerdo con los indicadores emitidos por el INEGI, el Distrito Federal y sus cuatro delegaciones centrales acumulan el 19 % de la población, las cuales generan el 53 % del total de los empleos formales; y las remuneraciones promedio por persona superan hasta cinco veces el de las demarcaciones periféricas (INEGI, Censo Económico 2009). Esto quiere decir que la elevada cantidad de viajes con destino a la Ciudad de México generan problemas ambientales y de movilidad, además, ocasionan una constante congestión vial y el incremento de los tiempos de traslado. Es así como se ha estimado que una persona invierte 3.5 horas al día en todos los viajes diarios que lleva a cabo Grupo de Mexicanos Parlamentarios para el Hábitat, 2016)

México se ubica como la más saturada a nivel mundial. La posibilidad de que un habitante se enfrente con un embotellamiento durante las horas pico de la mañana es de 97 % que por la tarde es de 94 %, esto debido a que la mayoría de las empresas comparten, los mismos días laborables, así como las mismas horas de entrada y de salida de su personal. (TomTom Traffic Index, 2016, párr. 1)

Teniendo en cuenta estas cifras es preciso preguntar ¿si el Gobierno mexicano, así como sus dependencias e instituciones, debería generalizar y potencializar las estrategias en sus políticas, leyes y regulaciones que favorezcan no solo la reducción de emisión de contaminantes, sino que también generen un cambio en la vida diaria de los metropolitanos, incluyéndolos a ellos?

Es por ello por lo que propuestas como el escalonamiento de horarios o de días de trabajo en casa no son simples argumentos que deben dejarse como gritos de auxilio con un corte evasivo del cumplimiento de las jornadas laborales, sino que deben de tornarse en propuestas serias que contribuyan a mejorar la calidad de vida ambiental, el clima laboral y familiar, e incluso aumenten los índices de productividad en el trabajo. Acorde a ello, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), debido al exacerbado incremento en la emisión de contaminantes a la atmósfera por el uso de combustibles fósiles, estableció la implementación de un día a la semana de trabajo en casa y el escalonamiento de horarios, distribuyendo la entrada y salida del personal adscrito a esta, lo cual ha reducido las emisiones generadas por el personal de dicha dependencia en un 20 %, se han evitado 75 000 viajes en vehículo al año y 185 000 viajes totales al año (Senado de la República, 2017). Por otro lado:

Según datos publicados por la OCDE, México es uno de los países con jornadas más extensas en materia laboral, que normalmente son de 45 horas semanales. Si bien es un indicio de que los mexicanos son trabajadores, este no es un dato para alegrarse, ya que México es el país con mayor índice de estrés laboral, superando incluso a China y Estados Unidos. (Universia, 2016, párr. 8)

Respecto a este punto cabe agregar que, el hecho de que el país se considere uno de los que tiene los índices más altos en jornadas laborales, ello no implica necesariamente que el nivel de productividad aumente y sea realmente mejor en comparación con el de los demás países.

## 2. Outsourcing.

El *outsourcing* es ampliamente conocido y cada vez está más presente en los sectores laborales. Este se define como el proceso por el cual una firma identifica una porción de su negocio que puede ser desempeñada de una manera más eficiente o efectiva por otra corporación, y por ello es contratada por la primera para desarrollar esa porción de negocio o tarea.

El término ha sido traducido al castellano como *tercerización* o *externalización*, debido que se usa para describir la contratación que hace una empresa de una agencia específica de servicios externa y especializada para cubrir los huecos que la actual no

se posee y que se encuentran validadas en los apartados 7.4 y 4.1 que amparan la norma ISO 9001:2008. Ejemplos de ello es la nómina, el servicio de mantenimiento a computadores o el personal de limpieza; aunque es importante resaltar que casi todos los servicios pueden ser subcontratados bajo este esquema. La regla para hacerlo es comparar el costo de lo que se va a contratar con el costo-beneficio relacionado con el tiempo, la calidad, el dinero y el esfuerzo que le implicaría hacerlo a quien piensa contratar a otra persona o empresa; pues, si bien es cierto que en muchos casos resulta mejor contratar, en otros no resulta beneficioso.

En México, tal y como lo explicó Contreras (2011) en su artículo *El gobierno, usuario común de outsourcing*:

El Gobierno Federal y el gobierno del Distrito Federal tienen decenas de contratos con *outsourcing*, mismas que son usadas por cientos de empresas para evadir el pago de impuestos y para no asumir obligaciones laborales. Desde hace tres años, aproximadamente 40 por ciento del empleo formal generado en el país se realiza a través de *outsourcing*, es decir, 4 de cada 10 trabajadores tienen ninguna o mínimas prestaciones. El Gobierno Federal, el gobierno del DF y posiblemente los gobiernos estatales contribuyen a esta situación, al contratar los servicios de las *outsourcing*, cuya presencia se ha multiplicado en nuestro país en los últimos cinco años. (párr. 9)

Por eso antes de hacer outsourcing se deben analizar a profundidad varios aspectos, entre ellos:

Los costos; los antecedentes, las referencias y la experiencia de la firma que se va a contratar; establecer el área o la función que se desea contratar; y si se considera vital de importancia para la empresa o se debe enfocar directamente por medio de *outsourcing*. (GestioPolis, s.f., párr. 6)

Puesto que la norma básica y más importante es no colocar bajo este esquema ninguna de las funciones o áreas que se consideren fundamentales en la empresa.

## 3.2 DIAGNÓSTICOS Y ESTRATEGIAS

“El proceso diagnóstico es un medio para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización” (Vidal, 2004, p. 1).

El diagnóstico es un proceso analítico-práctico que se cimienta sobre herramientas de observación y evaluación, con el fin de dar una referencia de la situación actual de una organización e identificar sus áreas de oportunidad. Por eso es el método más apropiado para definir, proyectar o reorientar el rumbo que debe seguir una figura institucional para que concuerde con los valores, la misión y las metas que se haya preestablecido.

Dentro de las acciones de mejora y supervisión de la calidad que lleva a cabo actualmente la Dirección General de Administración y Planeación de la CNSF, en particular el área de Capacitación, se encuentran las encuestas de clima organizacional cuyo fin es medir el panorama de diversos rubros en materia organizacional interna para establecer programas de mejora. Estos diagnósticos se realizan a partir de una encuesta tipo Likert de 66 a 72 preguntas con de 5 opciones de respuesta donde se analizan diferentes respuestas atendidas por el servidor público, las cuales arrojan resultados sobre los 16 factores o indicadores de medición que se muestran en la siguiente tabla.

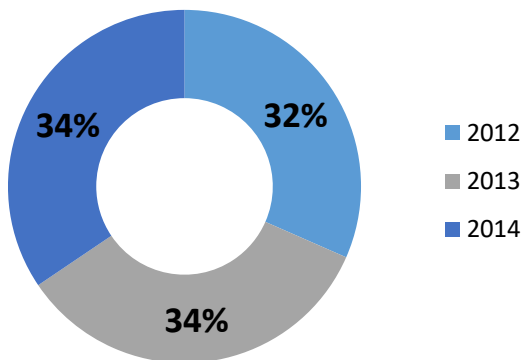
Tabla 10. Factores

<b>Factores</b>			
1. Reconocimiento laboral	5. Equidad y género	9. Balance trabajo- familia	13. Austeridad y combate a la corrupción
2. Capacitación y desarrollo	6. Comunicación	10. Colaboración y trabajo en equipo	14. Enfoque a resultados
3. Mejora y cambio	7. Disponibilidad de recursos	11. Liderazgo y participación	15. Normatividad y procesos
4. Calidad y orientación al usuario	8. Calidad de vida laboral	12. Identidad con la institución y valores	16. Profesionalización de la Administración pública y servicio profesional de carrera

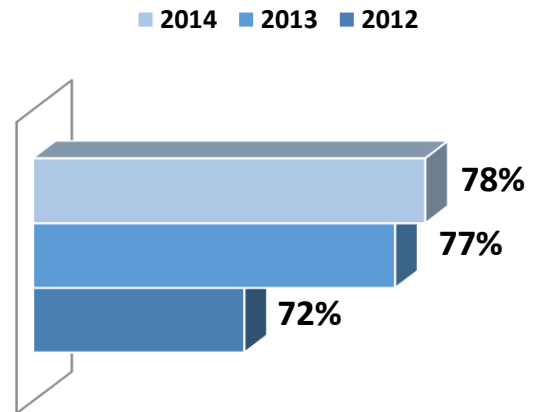
Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta un análisis comparativo de los factores anteriores, según los resultados que arrojaron las encuestas de clima organizacional correspondientes a los años 2012, 2013 y 2014.

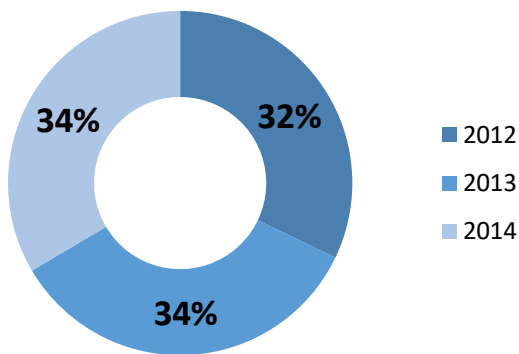
### 1. Reconocimiento laboral



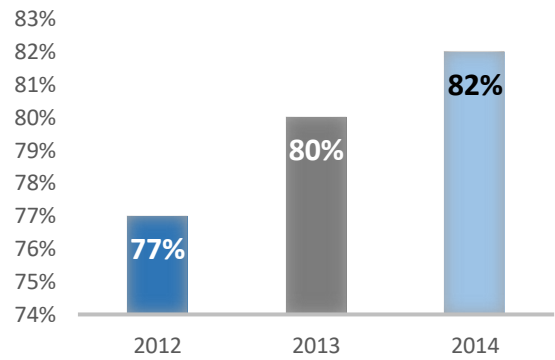
### 2. Capacitación y desarrollo



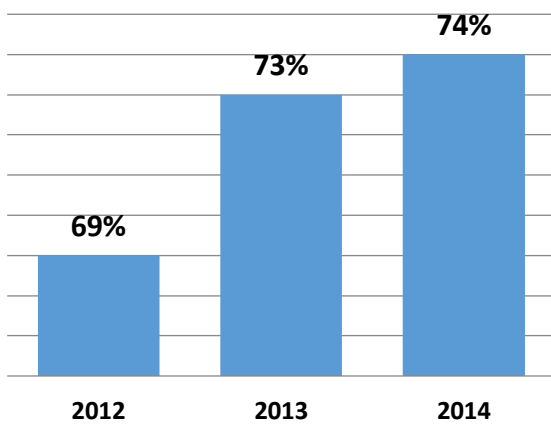
### 3. Mejora y cambio



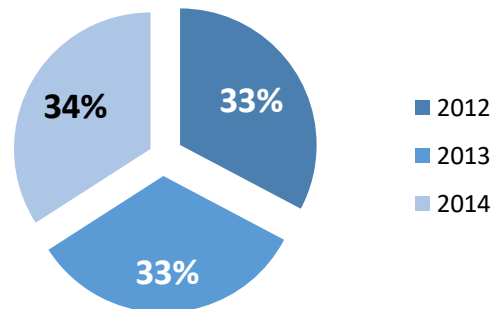
### 4. Calidad y orientación a resultados



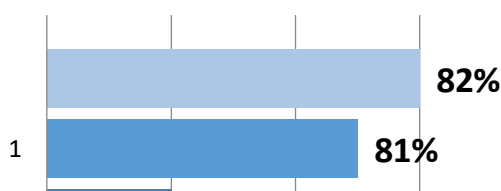
### 5. Equidad y género



### 6. Comunicación



### 7. Disponibilidad de recursos



### 8. Calidad de vida laboral



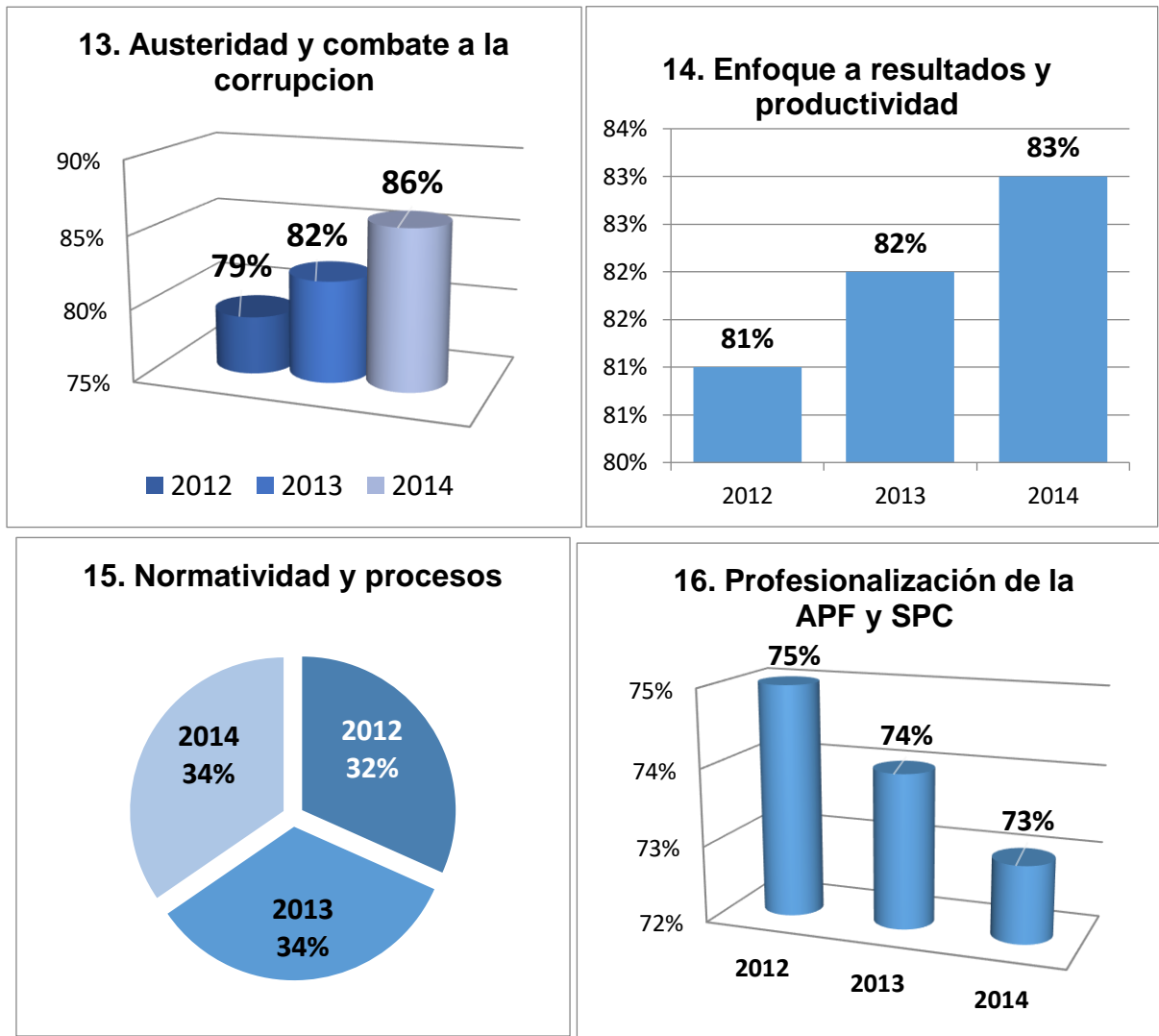


Figura 8. Análisis de las encuestas reflejadas en el portal de intranet de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

Fuente: elaboración propia

La exposición anterior de resultados evidencia que la encuesta fue realizada bajo las condiciones de calidad y supervisión que conforman el estudio cuantitativo tipo Likert. Sin embargo, esta relación estadística a la vista pragmática dista mucho de ofrecer resultados más completos, específicos y fiables que permitan ver el panorama real de las condiciones que se presentan dentro de la CNSF y que necesitan, imperativamente, ser complementados con técnicas modernas de recolección de información que se aproximen mucho más a una visión humanista y empática.

En su artículo *¿Por qué preguntar con encuestas no suele funcionar?* Rey (2013) explicó los motivos que fundamentan y aumentan los recelos en cuanto a las técnicas de recolección cuantitativas, algunos de estos son:

- Los cuestionarios mal diseñados: muchos cuestionarios tienen un mal diseño porque las preguntas que contienen no están bien elaboradas, o está escrita en un lenguaje ambiguo la serie de reactivos que se va analizar. Otra variable que se presenta dentro de esta manifestación errónea de planteamiento es la limitación, dado que no siempre se incluyen todas las opciones que posiblemente el encuestado quiere plasmar, por lo que muchas veces se marcan muchas respuestas en el campo de “otros”, imaginando con ello los infinitos vacíos que este no contempla y de los cuales no se tendrá nunca conocimiento.
- Muestras sesgadas: se presenta cuando interviene una serie de factores de influencia como el tamaño de la muestra o la estructuración de las preguntas que inducen, de origen, a que la muestra se encuentre sesgada y, por consiguiente, a que los resultados no contemplen a una población global porque no tienen cabida en el planteamiento en cuestión.
- La gente no dice la verdad: especialmente cuando se pregunta por un tema delicado las personas, sabiendo que existe la posibilidad de que estos resultados no protejan los datos o aseguren su anonimidad, no suelen contestar lo que verdaderamente ocurre bajo un evento de importancia, siendo la prudencia y el temor los ingredientes principales de que los resultados no sean fidedignos.
- Ambiente poco propicio: al hablar de los ambientes para responder los cuestionarios Rey señaló que muy pocos verdaderamente han respondido una encuesta cobijados por un ambiente de tranquilidad que invite a la reflexión. Dado que por lo general siempre hay prisa, ruidos, entre otros elementos que intervienen para que estas respuestas se den de manera automática y, en consecuencia, no se obtengan resultados aproximados a la realidad.

Estos, entre otros muchos factores y variables, pueden intervenir en la aplicación de los métodos cuantitativos y conllevar a que los resultados arrojados sean incorrectos, y se termine por exponer estadísticas erróneas como marco referencial para elaborar programas de acción. Esto es sumamente importante, pues, si bien las estadísticas que



se utilizan como referente contemplan aspectos necesarios, no están basadas en la realidad tangible que se experimenta y se vive dentro de una organización.

Esa es la razón por la que Rey manifestó que es importante incorporar modernas y más nutridas formas de recolección de la información cualitativa, con el objetivo de complementar las técnicas de recolección y de diagnóstico cuantitativas. De manera simultánea, con ello se aporta el preludio de los beneficios que otorgan las técnicas y estrategias que visualiza el *design thinking* o el pensamiento de diseño, para verdaderamente aportar estudios que se transformen en proyectos de innovación reales y efectivos que sean acordes y adecuados para cada tipo de necesidad.

Como sustentación de lo expuesto, a continuación, se muestra la imagen de una de las diapositivas que la CNSF otorga para el conocimiento exclusivo de la Dirección General de Supervisión Actuarial como parte de los resultados de un cuestionario de preguntas abiertas que componen la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional que se realizó en el año 2017.

## Opiniones emitidas por los servidores públicos en la encuesta

Nombre del área	Opinión	Sugerencias
Dirección General de Supervisión Actuarial	Otro	Desde que cambió la administración han habido acciones extrañas, sobre todo en contrataciones
	Sugerencia	Esta encuesta está más enfocada a cuestiones de cumplimiento de la institución que a captar las razones que generan un mal clima laboral. El mal clima se genera por tratos prepotentes de los jefes y por insensibilidad para comprender las situaciones críticas de sus subordinados. La poca atención a las necesidades de las áreas por parte del área de recursos humanos es otra de las causas principales que no capta la encuesta.
	Felicitación o reconocimiento	Estoy contenta por pertenecer a esta Institución Felicitaciones.

Figura 9. Opiniones emitidas por los servidores públicos en la encuesta

Fuente: elaboración propia con base en Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2017 reflejados en el portal de intranet de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

### 3.2.1 Modelos de reforma administrativa

Los motivos que describió Jean Claude Payé, secretario general del Comité de Gestión Pública en los países de la OCDE, los cuales fundamentan las reformas en materia administrativa se pueden enlistar de la siguiente manera:

- El desarrollo de un mercado mundial que ha puesto de relieve la incidencia de las actividades públicas sobre la competitividad nacional.
- La impresión de que la productividad en el sector público era inferior a la del sector privado.

- La limitación del crecimiento futuro del sector público debido a los déficits presupuestarios y a la importancia de la deuda pública.
- Una menor esperanza en la capacidad del poder público para resolver los problemas económicos y sociales mediante las recetas tradicionales.
- Las exigencias de los ciudadanos de una mejor atención y de un incremento de las posibilidades de elección y de la calidad de los servicios.

A través de un análisis sobre los planteamientos de diversos autores Pérez (2011) realizó un importante aporte en torno al diagnóstico general que la burocracia obtiene en el Estado moderno. En su estudio encontró que las características principales que se mencionan en la mayoría de los resultados obtenidos por los investigadores consultados son una marcada ineficiencia y la arbitrariedad recurrente. Para tratar de solucionar los nada alentadores conceptos los autores en los que centra su investigación exponen tres modelos de reforma administrativa como lo son: el *Civil Service*, *Managerial* y el *Democratizing* mismos que la autora recopila en el siguiente recuadro:

Tabla 11. Modelos de reforma administrativa

<b>Modelo</b>	<b>Civil Service</b>	<b>Managerial</b>	<b>Democratizing</b>
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalismo.</li> <li>• Clientelismo.</li> <li>• Patrimonialismo.</li> <li>• Particularismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia.</li> <li>• Inflexibilidad</li> <li>• Papeleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abuso de poder.</li> <li>• Arbitrariedad</li> <li>• Irresponsabilidad con los clientes.</li> <li>• Incontabilidad.</li> </ul>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalismo.</li> <li>• Profesionalismo.</li> <li>• Meritocracia.</li> <li>• Honestidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Responsabilidad con los clientes.</li> <li>• Flexibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control democrático con los ciudadanos o por la legislatura.</li> </ul>
Medidas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exámenes de entrada.</li> <li>• Meritocracia.</li> <li>• Buenos salarios</li> <li>• Reglas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad.</li> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Contratos con empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación ciudadana.</li> <li>• Control legislativo.</li> </ul>
Potenciales negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> <li>• Rigidez.</li> <li>• Ineficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientelismo.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia a partir de Heredia y Schneider, The political Economy of Administrative Reform.1998. citado en Pérez (2011).

La anterior relación se trae a colación porque la entidad en la que se centra este proyecto de optimización pertenece a una estirpe burocrática, cuyo modo de gestión administrativa también ha ido evolucionando. Aun así, y como se puede observar en el recuadro comparativo, todavía parece contener las características positivas y perjudiciales de los modelos *democratizing* y *civil service* en su ejecución. Por otra parte, la autora mencionó que a pesar de que el *new public management* es el mejor modelo y el que tiene mayor aceptación en la actualidad por parte de los países de la OCDE debido al criterio de alta eficiencia y flexibilidad por el cual se rige, y donde se busca mejorar la gestión de los recursos humanos para poder otorgar control y mejorar los resultados prestando atención a las necesidades de los públicos, siempre existirá tal diversidad en cada una de las entidades y dependencias del sector público. Por eso estas deberán atenderse particularmente sin seguir rutas generales, así lo señaló enfáticamente Pérez (2011):

De todas maneras, transferir el modelo del *management* en su estado más puro a los países en desarrollo puede llevar a realizar un diagnóstico a medias sobre los problemas que los aquejan. Donde el clientelismo y la corrupción predominan, las reformas del modelo managerial poco ayudan. (p. 1)

A continuación, se presentan algunos otros modelos que encajan en la descripción particular de la gestión administrativa imperante en la CNSF.

- Modelo autocrático.

Es un modelo cuya extracción que se fundamenta en la Revolución Industrial, y su eje de orientación gerencial se basa en el poder inflexible. Este modelo sigue operando en la actualidad, a pesar de ser arcaico, puesto que en él la voz de la autoridad administrativa es incuestionable y el empleado es limitado, lo cual genera una relación de dependencia por ambas partes y no deja margen de oportunidad para obtener una ganancia equitativa. Este modelo regido por el poder y la autoridad se considera una metodología primitiva, y se limita a la subsistencia de los trabajadores, por lo que solo resulta útil y práctico para llevar a cabo tareas directas o de entrenamiento, con la desventaja de que mínimamente se puedan atender las necesidades del aspecto humano.

Los líderes coordinados bajo este esquema de dirección usualmente son empleados que tornan más eficiente los procesos administrativos de una empresa. Asimismo, se evidencia en actividades donde la responsabilidad de una vida o el funcionamiento de una producción se encuentran en juego, es decir, en los hospitales, las fábricas o las cadenas de comida rápida este tipo de liderazgo resulta benéfico, puesto que la calidad y la precisión deben de ser manejados con un alto sentido de eficiencia.

Para poner en perspectiva las características del mencionado modelo, a continuación, se enlistan las ventajas y desventajas de este, dado que es un tipo de administración donde la democracia no existe, pero desafortunadamente destaca en algunos de los departamentos que componen a la CNSF.

Tabla 12. Ventajas y desventajas de Modelo autocrático

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útil en tiempos de estrés y trabajo bajo presión.</li> <li>• Toma de decisiones ágiles y sin dubitaciones.</li> <li>• Ayuda a deshacerse de agentes nocivos que retrasan el objetivo que se persigue.</li> <li>• Se obtiene el control absoluto.</li> <li>• Ayuda a cumplir metas en tiempo y forma.</li> <li>• No se pierde tiempo en deliberar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea un ambiente de trabajo tenso y frustrante.</li> <li>• La motivación para el desempeño de los colaboradores es nula.</li> <li>• Los proyectos no se enriquecen mediante las aportaciones de los ejecutantes.</li> <li>• Se fomenta de forma nociva la competencia entre los trabajadores.</li> <li>• No existe comunicación efectiva.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

- Modelo de custodia.

Este modelo, sin duda, se suscita colateralmente en la CNSF y tiene su raíz histórica en la necesidad que se presentó de desarrollar un método que pudiera otorgarle mayor seguridad al empleado y fomentara un desarrollo más armónico en el desempeño de sus funciones. Esta visión progresista americana se empezó a instaurar a finales del siglo

XIX y principios del siglo XX; y con ello comenzó el intento por explorar un elemento que es fundamental y forma parte de uno de los objetivos ejes de la presente investigación, este es, la preocupación por la calidad de vida de los trabajadores dentro del entorno laboral.

No obstante, este modelo se limitó a relacionar la satisfacción de las necesidades de manera directa con el otorgamiento de prestaciones y remuneraciones, lo cual conlleva a que la fuente de motivación dependa estrictamente de los recursos financieros que la empresa puede otorgar y que al no contar con estos el modelo no sea posible. Ello crea una relación dependiente donde, contrario al modelo autocrático en el que el trabajador se rige por los designios del jefe o la autoridad oficial designada, la seguridad y los beneficios de los trabajadores quedan sujetos a aquello que le puede proveer la organización. Ejemplos claros de este tipo de comportamiento se observan en las oficinas de gobierno y las maquiladoras.

Tabla 13. Ventajas y desventajas de modelo de custodia

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados desarrollan una preocupación psicológica por sus retribuciones económicas, y por ello se muestran leales a la empresa.</li> <li>• Se muestran productivos en la medida en que dichas retribuciones se mantienen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sentido de lealtad no está ligado a un tipo de motivación que genere satisfacción absoluta, sino que paradójicamente conlleva al estancamiento y a la falta de iniciativa.</li> <li>• El trabajador no desarrolla sus habilidades al máximo, puesto que el entorno lo limita.</li> <li>• Se da lugar al conformismo.</li> <li>• La productividad no es creciente.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

- Modelo colegial.

Algunas áreas dentro de la CNSF han logrado establecer a través de sus directores, quienes tienen un claro sentido de liderazgo, el modelo que se describe a continuación, el cual lleva a la autora de este trabajo a reforzar la idea y la visión de que un cambio integral en la entidad es posible a mediano y largo plazo. En dicho modelo los propósitos en común y el apoyo al trabajo en equipo son los protagonistas, y la promoción del compañerismo y la importancia del papel que realizan los trabajadores son las herramientas clave que incrementan la sensación de bienestar y motivación.

En el modelo colegial se contempla a los colaboradores como parte activa y fundamental para el desarrollo de los objetivos de las empresas, lo cual favorece la generación de un valor agregado tanto de manera individual como colectiva. Con ello se induce un alto sentido de responsabilidad y compromiso que deviene en la autodisciplina a corto y mediano plazo, así como en beneficios generales para los tres niveles de comportamiento previamente revisados.

Tabla 14. Ventajas y desventajas de modelo colegial

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<p>La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo, y la dirección figura como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad.</p>	<p>Este modelo depende de la generación, por parte de la dirección, de una sensación de compañerismo con los empleados, lo cual da como resultado que los colaboradores se sientan útiles y necesarios.</p>

Fuente: elaboración propia



### 3.3 SISTEMA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS. PROYECTO DE OPTIMIZACIÓN INTERNO

Las siguientes propuestas se basan en la recolección de técnicas provistas por la intracomunicación y el *design thinking*, por lo que a lo largo de cada objetivo identificado se entremezclan con aquellas que se consideren son las más adecuadas y aplicables a cada problemática expuesta. La propuesta comienza con el objetivo general el cual se aborda a través de la intracomunicación, seguidamente se presentan los objetivos específicos realizando un *mix* estratégico que combina dichas herramientas de comunicación.

Objetivos:

General: integrar una Unidad de Comunicación Interna que diseñe, mida y supervise mecanismos óptimos y oportunos para solucionar los conflictos que impiden la consolidación de una comunicación efectiva dentro de la institución, que sea el puente y el punto de referencia para las estrategias que actualmente se tienen ya establecidas para la supervisión de la calidad en la CNSF.

Específico: diseñar un Proyecto de Comunicación Interna a partir de un diagnóstico que englobe aspectos técnicos, administrativos y humanos que muestren resultados personalizados de cada una de las áreas que conforman a la CNSF para definir las políticas y acciones a seguir para una mejora integral.

Particulares:

- 1) *Innovación de políticas de comunicación interna* que sean la fuente de solución de las áreas de oportunidad detectadas, que coadyuven al fortalecimiento de una cultura organizativa y promuevan una adecuada fluidez comunicacional.
- 2) Optimizar las herramientas, sistemas y medios de comunicación, así como la determinación de un *criterio de homologación* administrativo interno más efectivo que sea congruente con las necesidades definidas.
- 3) Determinar una medida de contingencia que aporte una solución *inmediata* a lo relativo al sistema de archivo y control documental.

Objetivo general: integrar una Unidad de Comunicación Interna que diseñe, mida y supervise mecanismos óptimos y oportunos para solucionar los conflictos que impiden la consolidación de una comunicación efectiva dentro de la institución, que sea el puente y el punto de referencia para las estrategias que actualmente se tienen ya establecidas para la supervisión de la calidad en la CNSF.

Propuesta estratégica: Intracomunicación:

Se considera apropiada la propuesta de la intracomunicación, dado que esta puede ser una adecuada plataforma de arranque, especialmente en el caso particular de la CNSF donde no existe un área específica de comunicación interna con objetivos definidos basados primordialmente en las necesidades y experiencias que puedan brindar sus trabajadores. Por eso, esta propuesta puede ayudar a reorientar o complementar las que haya contemplado la Dirección de Planeación y Administración de acuerdo con los resultados arrojados basados en los hallazgos de las encuestas tipo Likert ya expuestas.

Tabla 15. Hallazgos de la encuesta

<p><b>Área situacional:</b> ¿Cuál es la situación actual referente a la comunicación interna en la CNSF?</p> <p>Investigar y plantear el panorama general.</p>	<p><b>Valores actuales:</b> Conocer los valores corporativos e identificar si van en relación con la eficacia deseada.</p> <p>Valores estratégicos o finales: son los asociados a la visión o misión de la entidad.</p> <p>Valores instrumentales u operativos: asociados a la forma de hacer las cosas o realizar las acciones de comunicación necesarias para el objetivo.</p> <p><b>2</b></p>	<p><b>Área situacional:</b></p> <p>Poner en la mesa las acciones o actividades que estén o se tengan planeadas en relación con la <i>comunicación externa</i> para así contextualizar la problemática y los objetivos.</p> <p><b>4</b></p>
<p><b>Misión – Visión:</b> ¿cuál es la misión de la CNSF y su visión? Encontrar si existen aspectos que concuerden con el propósito general y descubrir los posibles desalineamientos en función de esta.</p> <p><b>1</b></p>	<p><b>Memoria histórica:</b> Identificar la serie de experiencias, propuestas y proyectos anteriores y actuales referentes a la comunicación interna de la CNSF.</p> <p><b>3</b></p>	<p><b>Definición del problema:</b> Preguntarse ¿qué es lo que se quiere o espera una vez que termine el proceso de intracomunicación o la constitución, en este caso, del área de Comunicación Interna en la CNSF?</p> <p><b>5</b></p>

**Área operativa:** división de Plan de Comunicación en pequeños planes de comunicación para la definición de los objetivos de la Unidad de Comunicación Interna en la CNSF.

6

**a) Fijación del objetivo general: “creación de la Unidad de Comunicación Interna”.**

Es necesaria la aceptación y el compromiso de una base social amplia. Se integra de manera voluntaria a los equipos de trabajo (un integrante de cada nivel jerárquico por área). El objetivo es representar a todas las áreas, unidades administrativas y niveles jerárquicos.

**f) Elaboración de programas:** aquí se desglosan a detalle los objetivos específicos, identificados en la arquitectura general del plan. Cada una deberá ser subdividida y tomada como pequeños planes con sus respectivos objetivos, se elegirán las estrategias y se describirán las acciones a desarrollar.

**b) Definición de la política general de comunicación:** se establecerán las reglas del juego a las que se deben de ajustar las acciones de comunicación (valores estratégicos/finales y valores instrumentales/operativos).

**g) Realizar *planing*:** de libre creación, considerando que puede empezarse por el final para determinar cuándo se va a realizar cada pequeño detalle previsto. Su característica principal es la retroactividad con la que se puede llevar a cabo su ejecución.

**c) Evaluación de la situación actual:** por medio de las diferentes estrategias del *design thinking* se podrá saber cuál es la situación actual en relación con el clima comunicacional interno.

**h) Indicar pautas de actuación:** se establecerán las medidas que se van a realizar para posibles contingencias que obliguen a modificar la trayectoria programada.

**d) Diseño de la arquitectura general del plan:** trazar las líneas de las fases y procesos, definir acotando las acciones que se van a realizar.

**i) Establecer sistemas de seguimiento y control. Parámetros que se van considerar:**

- Cumplimiento de objetivos.
- Plazos.
- Grado de satisfacción.
- Control presupuestario.

**Identificación de los medios necesarios:** identificar los medios humanos, técnicas y materiales que serán necesarios para llevar a cabo las acciones programadas. Definir el control presupuestario para cada tramo o etapa definida en el diseño general del plan.

**Área de auditoría:**

Establecer los criterios para reconocer el rumbo que haya tomado el plan de comunicación.

7

**a) Auditoría de distribución:** valoración de la efectividad entre el emisor y receptor. Aquí se identificarán y corregirán los errores que puedan haber existido en el proceso del establecimiento del plan.

**b) Área de eficacia:** aquí se identificará la eficacia de mensaje. Como puntos más graves pueden encontrarse: i) no haber podido hallar el punto de apalancamiento correcto para efectuar el plan, por lo que este debería cambiarse de origen; ii) la elección de las estrategias haya sido equivocada, en este caso se tendrá que rediseñar a partir del área operativa.

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Objetivo específico

Objetivo específico	Acciones	Metodología y estrategias	Descripción
Diseñar un Proyecto de Comunicación Interna a partir de un diagnóstico que englobe aspectos técnicos, administrativos y humanos, que muestre resultados personalizados de cada una de las áreas que conforman a la CNSF para definir las políticas y acciones a seguir para una mejora integral.	Detección de necesidades administrativas y clima organizacional:	<i>Design thinking:</i> mapa de actores / <i>focus groups</i>	Se identificarán y analizarán los públicos internos generadores de la información mediante la clasificación del nivel jerárquico.
	a) Detección de necesidades administrativas y de recursos humanos.	<i>Design thinking:</i> <i>blueprint</i> , inmersión cognitiva.	
	b) Detección de mejoras en los sistemas administrativos y de Tecnologías de la Información.		
	Elaboración de un manual de comunicación interna.	Intracomunicación: apalancamiento/ franquiciamiento	Al encontrar el punto de apalancamiento se conformará un comité específico responsable de definir el contenido y el diseño del manual, para ello, la Unidad de Comunicación Interna llevará a cabo una convocatoria para la elección de los miembros.
	a) Determinar objetivos, estructura, competencias y contenido del manual de comunicación interna.		
b) Aprobación del manual de comunicación interna.	Intracomunicación/ <i>design thinking:</i> Facilitamiento, diseñamiento, ritualizamiento / interacción constructiva, diagrama de proter, diagrama de prioridades.	Se elaborará el manual de comunicación interna y, posteriormente, se llevará para su autorización con las autoridades de la institución.	
c) Distribución del manual de comunicación interna.	Intracomunicación: ritualizamiento y anclamiento	Después de su aprobación, el manual se hará del conocimiento de todos los colaboradores de la institución a través de un evento formal y se distribuirá, posteriormente, vía los medios electrónicos de comunicación interna.	
	Evaluación de la efectividad del manual		

	de comunicación interna a mediano plazo. a) Documentación de casos y consultas.	<i>Design thinking</i> : glocal, World Café	Se llevará un registro de casos y consultas derivados de la publicación del manual de comunicación interna para su posterior análisis.
	b) Medición de la correcta aplicación de las políticas del manual de comunicación interna.	Intracomunicación: área de auditoría	Se efectuará la medición de la correcta aplicación de acuerdo con los informes de cumplimiento que realiza auditoría interna.
Objetivo particular	Acciones	Metodología y estrategias	Descripción
Innovación de políticas de comunicación interna que sean la fuente de solución de las áreas de oportunidad detectadas, que coadyuven al fortalecimiento de una cultura organizativa y promuevan una adecuada fluidez comunicacional.	Creación de la figura de enlace de comunicación interna y sus funciones dentro de la institución. a) Selección y nombramiento de los colaboradores como agentes enlace de comunicación interna por departamento o dirección.	Intercomunicación: diseñamiento, ritualizamiento franquiciamiento.	Tomando en cuenta las características de los colaboradores que se han destacado en actividades institucionales y de liderazgo, se elegirán dos por departamento para ser nombrados como enlaces de comunicación interna.
	b) Definición de funciones como agentes enlace.	<i>Design thinking</i> : diagrama de prioridades.	La Unidad de Comunicación Interna será la encargada de elaborar el perfil y la descripción de actividades de los agentes enlace de comunicación.
	c) Actividades y capacitación de los agentes enlace.	<i>Design thinking</i> : análisis dimensional/ dentro-fuera/ <i>customer journey</i> / mapa de actores/ SCAMPER	Se llevarán a cabo reuniones entre la Unidad de Comunicación Interna y los agentes enlace, las cuales tendrán como objetivo crear un cronograma de actividades que optimice la comunicación interdepartamental e identifique la detección de nuevas necesidades.
	Creación y promoción actividades que fomenten el ejercicio comunicacional integral:  a) Espacios y canales de expresión.  b) Talleres y capacitación.	<i>Design thinking</i> : glocal, SCAMPER, <i>focus groups</i>	Se determinarán mecanismos por medio de los cuales los colaboradores puedan expresar opiniones e ideas sobre temas diversos. Esto disminuirá la creciente insatisfacción promoviendo el sentido de pertenencia e identidad institucional.
			Se impartirán talleres y capacitación por medio de los cuales se fomente el

		Intracomunicación: ritualización, anclamiento.	aprendizaje y el desarrollo de habilidades teórico-prácticas en temas relacionados con el liderazgo, la solución de conflictos, el manejo de grupos, etc. Aquí se promoverá que las relaciones jefe-subalterno se puedan establecer de manera cordial y efectiva.
	c) Fortalecimiento de la identidad institucional.	Intracomunicación: ritualización, anclamiento, franquiciamiento (herramientas para inciso b y c).	Por medio de una presentación de bienvenida se les brindará a los colaboradores de nuevo ingreso una visión global de las actividades que van a desempeñar, así como también se proporcionará la información sobre la importancia, el impacto, la misión y la visión de la CNSF. A su vez, periódicamente se promocionarán por medio electrónico y a través de eventos institucionales los cambios y logros alcanzados por la institución.
Objetivo particular	Acciones	Metodología y estrategias	Descripción
Optimizar herramientas, sistemas y medios de comunicación, así como la determinación de un criterio de homologación administrativo interno más efectivo que sea congruente con las necesidades definidas.	<p>Detección de necesidades y adecuaciones a los sistemas administrativos de la CNSF</p> <p>a) Diagnóstico para la detección de mejoras en los sistemas administrativos y de Tecnologías de la Información.</p> <p>b) Definir una propuesta para la creación de una interfaz que promueva la vinculación y optimización de los sistemas administrativos que corresponden a la entrada, salida y almacenamiento de la información.</p>	<p><i>Design Thinking:</i> glocal, análisis dimensional, moodboard y <i>focus groups</i>.</p> <p><i>Design thinking/</i> intracomunicación: toolkit, acompañamiento (incisos a y b).</p>	Por medio de la recolección y el análisis de los resultados del diagnóstico realizado dentro de lo previsto en el objetivo 1, complementándolo con otras estrategias del <i>design thinking</i> , se podrán detectar las adecuaciones, sugerencias y problemas más relevantes y recurrentes que cada una de las áreas integrantes presentan y que imposibilitan un flujo de trabajo adecuado.

	<p>Recopilación y análisis de las metodologías de gestión, control y funcionamiento del flujo de la información que sea más efectiva detectada en cada una de las áreas o departamentos.</p> <p>a) Recopilación de metodologías de gestión.</p>	<p><i>Design thinking:</i> entrevista cualitativa, mapa de actores.</p>	<p>Se analizarán las herramientas y metodologías que cada uno de los departamentos establece para la administración y control documental. Esto con el fin de determinar cuál es el sistema más efectivo que administre en menor tiempo y con mayor calidad la información desde su entrada hasta su almacenaje, creando con ello un sistema de control y seguimiento único y homologado que evitará los dobles e innecesarios procesos de trabajo administrativo.</p>
	<p>b) Análisis y optimización de los manuales de procedimientos.</p>	<p><i>Design thinking:</i> entrevista cualitativa, mapa de actores, análisis dimensional, SCAMPER, diagrama de Porter, diagrama de prioridades.</p>	<p>Una vez analizada la información recopilada y habiendo creado un sistema único de control y seguimiento documental, se tendrán que realizar las adecuaciones pertinentes a los manuales de procedimiento de cada una de las áreas, lo que consecuentemente fomentará una definición y reparto justo de las actividades de cada uno de los niveles jerárquicos, sobre todo, de la fuerza operativa.</p>
<p>Determinar una medida de contingencia que aporte una solución inmediata a lo relativo al sistema de archivo y control documental.</p>	<p>Depuración de información y promoción de agilización en el envío de previsiones al archivo de concentración.</p> <p>a) Revisión e identificación de la información innecesaria concentrada en archivo de trámite.</p> <p>b) Revisión y movilización de los expedientes que se encuentren listos para enviar al archivo de concentración.</p>	<p>Intracomunicación/ <i>design thinking:</i> anclamiento, franquiciamiento, acompañamiento.</p> <p><i>Scamping, customer journey.</i></p> <p><i>Design thinking:</i> SCAMPER, análisis dimensional.</p>	<p>Será establecido de forma obligatoria la depuración de documentación innecesaria o irrelevante para las funciones o competencias de las áreas. Esta función será revisada y desempeñada por los miembros responsables de su información.</p> <p>A su vez, se promoverá que los responsables del archivo de concentración agilicen el procedimiento de movilización de los expedientes que están listos para ser almacenados.</p>

<p>Establecimiento de políticas de optimización en la recepción de documentación por el Departamento de Oficialía de Partes (OP)</p> <p>a) Establecimiento de filtros de la recepción de documentación.</p> <p>b) Avisos y herramientas de información para el público usuario.</p>	<p><i>Design thinking:</i> mapa de actores, FODA, moodboard.</p>	<p>Se analizarán los casos más recurrentes de información no competente recibida para establecer una política que restrinja dicha recepción indiscriminada. Es decir, solo será recibida la documentación competente de trámite de la CNSF.</p>
	<p>Intracomunicación/<i>design thinking:</i> ritualizamiento, diseñamiento, anclamiento, franquicimiento / <i>toolkit</i>.</p>	<p>Publicación de las políticas de recepción actualizadas en la página de internet de la CNSF, así como el establecimiento de un <i>display</i> de información digital dentro de OP.</p>
<p>Políticas de almacenamiento y administración de la información interdepartamentales.</p> <p>a) Portal de consulta compartida.</p>	<p><i>Design thinking:</i> mapa de actores, <i>customer journey</i>, <i>toolkit</i>, FODA, SCAMPER.</p>	<p>En correspondencia con las actividades eje del objetivo 3 se establecerá un mecanismo que, con ayuda de las TI, creará un portal de consulta general y compartida sobre la documentación anexa a las distintas opiniones recibidas por parte del sector, y que comparten competencias con las distintas áreas de la CNSF. Esto evitará el acumulamiento de papel innecesario, se reducirán los tiempos de almacenaje y en los procesos de trámite y gasto administrativo.</p>
<p>Fomento al “gobierno sin papel”</p> <p>a) Creación de herramientas, mecanismos y portales de almacenamiento digital de la documentación.</p>	<p><i>Design thinking:</i> mapa mental, mapa de actores, entrevista cualitativa, SCAMPER, análisis dimensional.</p>	<p>Se promoverá la sustentabilidad, se obtendrá una reducción de costos y se tendrá un control fiable sobre la documentación almacenada sustituyendo en la medida de lo posible los formatos físicos por electrónicos, iniciando una reestructura desde el centro de captación principal (Oficialía de Partes).</p>
<p>Agilización del registro documentación en Archidoc</p> <p>a) Implementación de mecanismos de vinculación documental.</p> <p>b) Integración de talleres de capacitación.</p>	<p><i>Design thinking:</i> SCAMPER, mapa mental, entrevista cualitativa, análisis dimensional (incisos a y b).</p>	<p>Resulta de vital importancia la creación de una Interfaz que vincule los sistemas de la recepción y salida de documentación</p> <p>Actualmente operables, para el registro obligatorio de documentación dentro de ARCHIDOC evitando la</p>



			recaptura de la documentación general, lo cual deriva en tiempos no claramente establecidos para la correcta finalización de los expedientes.
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

Estas fueron algunas de las propuestas sugeridas para potencializar los factores de transformación que coadyuven al mejoramiento de las funciones y al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos que la CNSF debe tener, en aras del progreso y su avance a su eventual vanguardia. Cabe destacar que algunas de estas acciones propuestas hasta la fecha, y gracias al incesante recordatorio y a la manifestación de su solicitud, ya se consideran dentro de los proyectos de optimización planificados por el área de Planificación y Administración. Sin embargo, y como ha quedado claro, estas estrategias pretenden ser un aporte que mejore las herramientas y las metodologías a las que actualmente se recurre, las cuales, sin duda, proporcionarán atribuciones de una mejoría en estándares superiores de supervisión de la calidad de forma equitativa, concienzuda y total.

## CONCLUSIONES

Los datos recopilados en la presente investigación corresponden a la visión panorámica del proceso histórico de la evolución de la comunicación en el mundo, desde sus formas más primarias hasta llegar a la conceptualización actual que define la CO. Asimismo, se abordaron precisiones investigadas sobre las circunstancias en que aparecieron los seguros y las fianzas en México, y cómo fueron desarrollándose las instituciones financieras que culminaron en la conformación de la CNSF, la cual se tomó como referencia para que evaluar sus funciones y el desempeño de sus estructuras, y así poder estar en condiciones de plantear y proponer el proyecto de optimización presentado que mejore su funcionalidad en materia de comunicación interna. Para ello, se seleccionaron como elementos de análisis la información más relevante de los conceptos teóricos de la CO.

En la primera parte del capítulo uno se citaron los inicios de la comunicación humana en la prehistoria, su recorrido a través de las diferentes culturas que utilizaron desde los lenguajes arcaicos hasta la imprenta, la fotografía y las nuevas tecnologías de la comunicación visual, con lo que queda demostrado que la comunicación es un elemento indisoluble que ha propiciado la interrelación humana, y de ese modo se ha convertido en el eje de las actividades sociales, económicas y políticas. Asimismo, en este primer capítulo se citaron las principales definiciones y teorías de la CO, para dar respuesta al significado y a la relevancia que tiene la cultura organizacional dentro de la realidad social del país. A partir de ello se postularon la intracomunicación y el *design thinking* como las principales metodologías de gestión organizacional moderna más adecuadas para abordar y atender, desde una perspectiva humana y creativa, los distintos matices y entramados de la gestión administrativa actual. Así se pudo concluir que la comunicación como ciencia se ha establecido como una cultura que se proyecta hacia el futuro de los sistemas organizacionales de la administración contemporánea.

Lo anterior se pudo comprobar con los hallazgos de los tres estudios de caso que se expusieron en el segundo capítulo donde, de manera general y objetiva, se muestran coincidentes conclusiones acerca de lo difícil que resulta aplicar los conceptos de CO. Ello se debe a la falta de una estrategia y una planeación comunicativa más congruente,

a lo cual se suma la resistencia característica de los perfiles burocráticos existentes en las instituciones gubernamentales y las empresas pertenecientes al sector privado. De igual manera, dentro del cuerpo de este segundo capítulo se relacionaron los antecedentes de los seguros y las fianzas en el país y los orígenes que propiciaron la creación de la CNSF, para analizar el funcionamiento de su estructura organizativa y la importancia que cobra en el contexto actual financiero y social de México.

Una vez se realizó el análisis de las diversas teorías y conceptos fundamentales concernientes en la materia, se utilizó la observación participativa en el tercer capítulo para presentar una propuesta de optimización. Esta señala, con base en la aplicación de las herramientas descritas, la forma como deben normarse y regularse las actividades de un departamento de comunicación especializado que optimice la comunicación interna de la CNSF, para que atienda y le dé voz a las múltiples necesidades y aspiraciones del personal que labora al interior de esta entidad.

El departamento de comunicación debe ponderarse como una dirección que aglutina la coordinación de la dirección actual, por medio de una acción multidisciplinaria que aleje los mandatos burocráticos. Puesto que estos, bajo la premisa de librar diferentes luchas de poder, no contemplan darle solución a las problemáticas inherentes al ejercicio institucional que los directivos muchas veces consideran irrelevantes e intrascendentes, pero que son el motivo de inconformidades que se reflejan en un bajo rendimiento laboral. Ello debido a la rotación exacerbada del personal de ciertas áreas críticas y fundamentales, así como también por la indiferencia y el desinterés de los directivos frente a las necesidades de su capital humano, lo que termina por traducirse en perfiles de enajenación porque no ven satisfechas las expectativas personales.

A modo de reflexión, y en relación con las expectativas, la autora de este proyecto, al cuestionarse de qué ha servido realizar la presente investigación encuentra que esta le ha proporcionado la satisfacción de poder culminar formalmente sus estudios de licenciatura. Asimismo, le ha generado el sentimiento de poseer una mayor comprensión de su mundo cognoscitivo, y una mayor sensibilidad hacia las relaciones laborales y hacia la problemática que enfrentan sus compañeros trabajadores, así como a sus

sueños y sus frustraciones. Esta problemática no solo se ha identificado en el presente trabajo, sino que también se han señalado posibles alternativas de solución y mejora.

Sin embargo, la autora también resalta que muchas veces el enfrentarse a la realidad, y confrontar a las zonas de confort de las élites burocráticas que conforman los mandos directivos de esta entidad gubernamental, ha hecho que la ilusión inicial y el optimismo propositivo palidezcan al no saber si el presente trabajo será dado a conocer y será de utilidad. Ello, en últimas, provoca una mirada prospectiva incierta en lo referente a la aplicación real de los sistemas de mejora propuestos.

Por otra parte, en este trabajo investigativos e ha podido concluir que la CNSF, por su propia naturaleza, típica de las instituciones burocráticas de la Administración pública mexicana, se maneja bajo una estructura jerarquizada estricta y rígida; y su cultura puede definirse como conservadora, de modelo autocrático y de perfiles de baja disposición al cambio. Las actividades que esta entidad desarrolla se apegan a estándares preestablecidos y el manejo confidencial de la información es reforzado de manera sistemática y constante, hecho que podría y, en efecto, está afectando la fluidez de la comunicación interna.

Otro factor identificado que afecta la comunicación interna en la CNSF radica en el hecho de que la formación de la plantilla laboral se lleva a largo plazo y, por tanto, las oportunidades de crecimiento son mínimas. De ese modo, cuando se presenta una oportunidad de ascenso los aspirantes quedan en muchos casos a merced del nepotismo con el que se manejan ciertas cabezas de áreas, o simplemente deben seguir un largo proceso de promoción que también genera recelo en algunos casos y una competencia negativa. Todo ello limita el desarrollo del liderazgo potencial de los funcionarios aspirantes y afecta proporcionalmente la comunicación interna.

Lo anterior, sumado a las designaciones determinadas por algunos directivos que privilegian los nombramientos en cargos vacantes por medio de contrataciones, muchas veces incorrectas, que se celebran con los servicios de *outsourcing*, hacen que la comunicación interna no pueda llegar siquiera a consolidarse formalmente. Con ello afectan las antigüedades y no respetan en su totalidad el servicio profesional de carrera, lo que provoca climas de inconformidad que repercuten en el diálogo abierto entre jefes

y subordinados, así como en las comunicaciones interdepartamentales en general. En descargo de estas afectaciones e intentando proporcionar una comunicación efectiva se establecieron una serie de medidas tendientes a alcanzar ese objetivo, designándose dentro de la dirección de Recursos Humanos la aplicación de medidas de acercamiento entre el personal administrativo, al realizar una serie de encuestas que permitieron elaborar un diagnóstico de la situación existente.

Aun así, estas medidas distan de ser equiparadas con la efectividad que puede representar la acción determinada por una estructura departamental especializada de CO que está debidamente diseñada, planificada y constituida, que elabore planes estratégicos que optimicen la comunicación interna y, consecuentemente, su comunicación externa. Dado que la mejora de la imagen de toda institución debe cuidarse mostrando congruencia entre las ventajas de los servicios que esta ofrece en relación con los que lleva en su ejercicio práctico ordinario. Lo anterior debido a que la CO se encuentra ligada a todas las actividades de la vida productiva de toda institución pública o privada que se precie de fomentar la calidad y la vanguardia, a través de instrumentos innovadores en materia de gestión organizacional.

De otro lado, en enero del 2018 la SFP dio a conocer *La guía para promover una cultura organizacional y de servicio público para encontrar el logro de resultados*, la cual contiene líneas de acción para incrementar la oferta de capacitación en materia de gestión por resultados para los servidores públicos de los tres niveles de gobierno, fijando en dicha guía los objetivos de esta y detallando, con precisión, los factores que conforman a la cultura organizacional. No obstante, existe en el Gobierno Federal la disposición de modernizar el desempeño administrativo de la APF a través de medidas como las señaladas, pero la penetración de dichas medidas no se cumple cabalmente, por tanto, no se logra transformar la realidad, al menos en lo referente a la CNSF. Así pues, se evidencia que continúan los mismos sistemas impuestos por directivos que creen cumplir con una normatividad que está muy lejos de alcanzar los objetivos de la comunicación moderna.

El ejemplo anterior es importante y trascendente porque demuestra que la CO no se da por decreto. Contrario a ello, un sistema integral de CO debe planificarse como

respuesta a las necesidades de las empresas y las instituciones. Estas necesidades deben ser previamente investigadas, consensuadas y evaluadas para que los resultados de dicho análisis sean los que delinee el diseño y las acciones de los departamentos de CO, y contribuyan verdaderamente a la modernización y optimización de los sistemas administrativos públicos y privados.

Por último, se considera pertinente terminar esta aportación citando la experiencia de la autora de esta como jefa de Sección Secretarial adscrita a la Dirección General de Supervisión Actuarial de la CNSF. Puesto que al comunicar la necesidad de nutrir este trabajo de grado no se entregó la información que se requería, y sus incipientes inquietudes profesionales al parecer rasgaron la superficie del confort territorial de algunas personas, quienes, con una actitud cerrada son los que terminan por impedir el establecimiento de los conceptos prácticos de la comunicación interna. Esta actitud egocéntrica lesiona gravemente la apertura de una mayor cercanía entre la institución y su plantilla laboral.

Si bien, hasta hace algún tiempo, las conclusiones sobre esta investigación se traducían en aspirar a un camino alentador y de características casi utópicas, al culminarla se considera que aún queda mucho por acuñar y profesionalizar, así como también quedan muchas barreras que deben agrietarse para que los profesionales de la comunicación puedan filtrarse y trascender al poner en práctica las habilidades aprendidas. Ello permitirá lograr cambios que sean verdaderamente visibles y replicables, y a la vez sean tomados con la seriedad, la relevancia, el rigor y el lugar que le corresponden dentro de cualquier sector productivo cuya composición y estructura se denomine a sí misma como competitiva, vanguardista, promotora e incluyente.

Finalmente, cabe anotar que las últimas líneas dedicadas a esta investigación se desarrollaron bajo el contexto de la crisis mundial sanitaria sin precedentes para la realidad moderna, la cual ha revolucionado de manera impuesta, sin preguntas, sin calendario y sin opción la percepción de la realidad y la forma de crearla. Pues ha trastocado todas las esferas y los ámbitos tangibles e intangibles en los que la humanidad se inscribe e involucra; y es aquí donde la comunicación, como concepto teórico y práctico, vuelve a destacar porque se sitúa como uno de los axiomas fundamentales para

la subsistencia del quehacer humano. A pesar de la enorme tragedia, la incertidumbre y el sinfín de coyunturas en la que ha colocado el COVID-19 a la sociedad en general, este trabajo profesional ve contestadas de manera positiva y alentadora sus hipótesis, las cuales se vislumbraban en su momento inciertas ante la posibilidad de cambio por las inamovibles y consagradas estructuras que tiene el sistema burocrático que caracteriza a la entidad gubernamental bajo estudio; pero esta realidad alterna nunca imaginada ha empujado ineludiblemente y de manera global a la transformación y al replanteamiento de todas las ejecuciones y, consecuentemente, es esta misma realidad la que será el motivo y prelude obligado de las futuras investigaciones de la autora del presente estudio.

Finalmente, en este documento se ha llegado a la conclusión de que la COI no solo se concreta en el establecimiento de un Departamento de Comunicación Interna, sino que invita a sopesar, por medio de las metodologías señaladas, el pensamiento y las necesidades de los trabajadores, así como sus aspiraciones y puntos de vista con respecto a las labores que desempeñan. Ello, en busca de establecer un conocimiento razonado y objetivo del concepto *relación laboral*, en el cual el binomio trabajador-empresa, al descubrir y entender los lazos que los unen, abren las posibilidades de lograr una mayor productividad y una mejora en el ambiente laboral que los rodea. Es así como con base en este criterio pueden desarrollarse diagnósticos más precisos en cuanto a la inducción al cambio organizacional, y a la configuración de las mejores estrategias para lograrlo.

Enfáticamente se puede afirmar que la presente investigación ha puesto de manifiesto las amplias y abiertas posibilidades de transformación y de cambio que tienen las entidades administrativas, y que pueden comenzar a trabajar a través de los conceptos básicos de la CO. Pero estos conceptos se podrán aplicar en la medida en que los profesionales de este ramo de la ciencia luchen por su establecimiento transformador en los niveles estructurales de la Administración pública, ya sea en instituciones como la SFP o en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS); asimismo, los profesionales en la comunicación pueden presentar iniciativas ante el Legislativo que reformen las estructuras de la Administración pública con dichos conceptos transformadores que solo la CO puede otorgar.

La llamada Cuarta Transformación política no debe limitarse únicamente a combatir la corrupción y la impunidad, sino que debe optimizar las instituciones gubernamentales y modernizarlas. En ese sentido, los egresados de los centros de estudio no deben conformarse con presentar sus trabajos de grado o sus investigaciones para ser destinadas a empolvarse en las bibliotecas, ni a buscar la obtención de títulos y diplomas cuya funcionalidad sea decorar las paredes de una casa o una oficina; al contrario, los profesionales deben luchar por el establecimiento transformador de lo que creen y lo que sueñan, que no es otra cosa que transformar su país, su querido México.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, P. (2007). *Fundamentos Actuariales de Primas y Reservas de Fianza*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblo.
- Audirac, C., De León, E., Domínguez, G., & Puerta, N. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. Trillas.
- Auditoría Superior de la Federación. (2011). *Informe de resultados de la fiscalización superior de la cuenta pública*. [https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2011i/Grupos/Gasto.../2011\\_0577\\_a.pdf](https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2011i/Grupos/Gasto.../2011_0577_a.pdf)
- Ávila, R. (2004). *Crítica a la comunicación organizacioal*. Colección Posgrado.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Paidós.
- Becerril, E. (2015). *Estrategias de comunicación interna para difundir los cambios en las políticas de la empresa plan seguro, s. a de c.v.* Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bethel, L. (1986). *Organización y Dirección Industrial*. Fondo de Cultura Económica.
- Bisquert, A. (2003). *La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis*. *Primera Revista Electrónica en América Latina*. Razón y Palabra: [www.razonypalabra.org.mx/antiores](http://www.razonypalabra.org.mx/antiores)
- Cabrera, S. (2015). *Gobierno sin papel, el camino hacia procesos más eficientes*. <http://computerworldmexico.com.mx/gobierno-sin-papel-camino-hacia-procesos-eficientes/>
- Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico. (2018). CIDGE: <https://www.gob.mx/cidge/acciones-y-programas/politica-tic-maagticsi-2017>
- Contreras, J. (2011). *La cronica*. <http://www.cronica.com.mx/notas/2011/558659.html>
- Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw Hill.

- Dinngo. (s.f.). *Design Thinking en español*. [www.designthinking.es](http://www.designthinking.es)
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Thomson Mxico.
- Egidos, D., & Pérez, L. (Noviembre de 2000). Comunicación en Instituciones y Organizaciones. Una aproximación Teórico-Analítica a su Diversidad Conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social*, 35(35), DOI: <http://www.revistalatinacs.org/argentina2000/16egidos.htm>.
- Elías, J., & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación : diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Gestión 2000.
- Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas.
- Fernández, C. (2001). *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. Grow Hill.
- Finanzas Públicas. (2008). *Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (Pronafide) 2008-2012 de la SHCP*. [https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas\\_Publicas/docs/pronafide/pronafide2008.pdf](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas_Publicas/docs/pronafide/pronafide2008.pdf)
- Gámez, R. (s.f.). *Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas*. [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)
- GestioPolis. (s.f.). *¿Qué es outsourcing? Ventajas y desventajas*. <https://www.gestiopolis.com/que-es-outsourcing-ventajas-y-desventajas/>
- Gobierno de Navarra. (2011). *Evaluación y Calidad del Gobierno de Navarra, ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. Gobierno de Navarra.
- Grupo de Mexicanos Parlamentarios para el Hábitat. (2016). *Reporte Nacional de Movilidad Urbana en México; urbano*. [https://issuu.com/.../docs/reporte\\_nacional\\_de\\_movilidad\\_urban](https://issuu.com/.../docs/reporte_nacional_de_movilidad_urban)
- Guizar, M. (1998). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. McGraw Hill.

- Gutierrez, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13-41, 147-160.
- Kreiger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones. Una Introducción al Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- León, G. (2006). La comunicación organizacional en México. *Análisi*, 287-304.
- Martínez, R. (2004). *Derecho Administrativo* (Vol. 1º y 2º). Oxford.
- Marx, C., & Engels, F. (1973). *La Ideología Alemana. Obras Escogidas* (Vol. Tomo 1). Progreso.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill.
- Merino, M. (2017). *A río revuelto*. El Universal: [http://www.eluniversal.com.mx/articulo/país no-merino/país n/país-de-castas](http://www.eluniversal.com.mx/articulo/país-no-merino/país-no/país-de-castas)
- Minzoni, A. (2005.). *Crónica de Dos Siglos del Seguro en México*. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- Mireles, D. (2015). *La importancia de las estrategias de la comunicación interna y el papel del comunicólogo organizacional en la generación de una cultura corporativa diversa e inclusiva*. Universidad Nacional Autónoma de México. Tesis Digitales.
- Morgan, G. (1992). *Imágenes de la Organización*. Paidós.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. Alfa Omega.
- Noticias Universia. (2017). *Tim Brown, el maestro y "creador" del Design Thinking*. <http://noticias.universia.es/cultura/noticia/2017/07/07/1154014/-design-thinking.html>
- Osberg, J. (2007). *Comunicación e Imagen Corporativa*. UOC.
- Pérez, C. (2006). *Sistemas de comunicación para organizaciones no corporativas*. <http://anuario.coneicc.org.mx/index.php/anuarioconeicc/article/download/302/226>
- Pérez, E. (2011). *La administración pública en el estado moderno: enfoques teóricos para el análisis de la administración pública*. Universidad Nacional de la Plata.

- Rey, A. (2013). *Consultoría Design Thinking*. <http://www.amaliorey.com/2013/11/11/porque-preguntar-con-encuestas-no-suele-funcionar-post-382/>
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento Organizacional conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica* (13ª Edición [Pdf] ed.). Pearson.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Alfa-Omega.
- Rodríguez, L. (2014). *Diagnóstico de clima organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal (SEDESOL)*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Román, A., & García, A. (2008). *La Globalización Impone un Nuevo Orden Mundial de la Comunicación*. Universidad de Vigo.
- Sánchez, O. (2000). *La Institución del Seguro en México*. Porrúa.
- Senado de la República. (2017). *Ejercicio piloto para " Reducción de emisiones de empleados de SEMARNAT mediante la disminución de Viajes SEMARNAT*. [http://www.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/63/2/2017-01-25-1/assets/documentos/Inic\\_Ley\\_Equilibrio\\_Art\\_123.pdf](http://www.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/63/2/2017-01-25-1/assets/documentos/Inic_Ley_Equilibrio_Art_123.pdf)
- TomTom Traffic Index. (2016). *Measuring Congestion Word Wide*". [https://www.tomtom.com/es\\_mx/trafficindex/list](https://www.tomtom.com/es_mx/trafficindex/list).
- Torres, M., & Alejo, J. (2011). *Surgimiento y Desarrollo de la Comunicación Organizacional y su Relación con otras Ciencias. En contribución a las Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>
- Trelles, I. (2001). *Comunicación y Organización*. Verona.
- Universia. (2016). *¿Es posible en México una jornada laboral de 6 horas?* <https://www.universia.net/mx/actualidad/empleo/posible-mexico-jornada-laboral-6-horas-1135092.html>

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital* Autor Elizabeth Vidal Arizabaleta Publicado por ECOE EDICIONES, 2004. Ecoe Ediciones.