

50
2ej.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA EL GOBIERNO DEL DISTRITO
FEDERAL EN LA DELEGACION IZTAPALAPA
(Propuesta)**

T E S I S A

Que para obtener la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Presenta

LAURA

LIMON

RIVAS

Asesora: María Isabel Barranco Lagunas

México, 1999.

27 Ago 20

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*A mis padres,
que contra la adversidad y el dolor,
me enseñaron
una nueva forma de vida.*

*A mi hijo,
que alegra y fortalece mi vida.*

*A Fernando,
porque construimos tantas cosas buenas juntos, y
por darme la dicha y la felicidad
de ser madre y tú, el mejor padre para nuestro hijo.*

*A mis hermanos,
por compartir tantos momentos
de tristeza y felicidad,
que me permiten ser mejor cada día.*

*A Isabel,
por su asesoría incondicional
y a mis amigos,
que siempre con optimismo y solidaridad
trabajamos para lograr esta meta.*

*A DIOS,
que asignó a ese ANGEL
tan ESPECIAL, para
que esté SIEMPRE cerca de mí, y
comparta mis triunfos y mis fracasos.*

INDICE

INTRODUCCION

I. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- | | |
|--|---|
| 1.1. Redes de Comunicación | 2 |
| 1.2. Medios de Comunicación Organizacional | 5 |

II. DIAGNOSTICO DE LA DELEGACION IZTAPALAPA

- | | |
|--|----|
| 2.1. La Comunicación interna en la Delegación | 8 |
| 2.2. Recursos Humanos | 10 |
| 2.3. Diseño Institucional | 12 |
| 2.4. Situación de la Coordinación de Comunicación Social | 14 |
| 2.5. Sondeo de opinión y resultados gráficos | 23 |

III. ELEMENTOS BÁSICOS PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN.

- | | |
|-------------------------------------|----|
| 3.1. Las Relaciones Interpersonales | 34 |
| 3.2. Calidad en el Trabajo | 36 |
| 3.3. Capacitación | 38 |
| 3.4. Motivación | 40 |

IV. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA DELEGACION IZTAPALAPA (PROPUESTA).47

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

La sociedad en todos los tiempos ha exigido el agrupamiento de individuos trabajando para el bien común, es así como se conforman las organizaciones de diversos tipos: industriales y de servicio, públicas o privadas, nacionales o internacionales, entre ellas se relacionan, compiten y satisfacen necesidades de manera recíproca.

Es importante destacar que uno de los elementos indispensables para conducir las actividades de una organización es la comunicación, ésta es utilizada indiscriminadamente, ya sean directivos o trabajadores, vendedores compradores, jefes o empleados, profesores o alumnos, hablamos de todas las relaciones entre personas. Sin embargo todavía no se le ha dado la importancia que en realidad merece.

La comunicación es indispensable en cualquier área laboral de una organización, puede ser en una oficina administrativa o de servicios. En todas ellas existen datos, reportes e informes que son necesarios mantenerlos en la dinámica de la comunicación, ya sea de forma verbal o escrita.

A raíz de los avances tecnológicos y el desarrollo mismo del ser humano en la vida organizacional, ha provocado que varios estudiosos se dedicaran a la investigación de la comunicación organizacional, pero según el contexto histórico se han ido transformando estas teorías, hasta llegar a analizar los tipos de mensajes, su flujo, su propósito, su dirección, y el medio que se emplea para enviarlos. Por supuesto sin olvidar al individuo como eje fundamental de la comunicación, con características muy específicas de sentir, actuar y relacionarse con sus semejantes.

La comunicación organizacional con sus amplias posibilidades e infinita variedad de recursos, se convierte en el sustento obligado de cualquier programa creado para integrar los criterios y propósitos de la dirección, y para satisfacer las necesidades de información de los públicos tanto internos como externos.

Esta investigación tiene como propósito enfocar exclusivamente a los públicos internos de la Delegación Iztapalapa, que es un órgano desconcentrado del Gobierno del Distrito Federal que se encarga de realizar obras, dar servicios y atender la demanda ciudadana, sin embargo identificaremos como repercute el comportamiento interno de la institución hacia el exterior del mismo.

La comunicación es un elemento indispensable para construir las actividades en una organización, sin embargo en la Delegación Iztapalapa no se le ha dado la importancia que en realidad merece.

La Delegación ha evidenciado una gran carencia de comunicación hacia sus integrantes, no cuenta con una estrategia de promoción y construcción de medios que transmitan mensajes que mantengan en el escenario de la información.

La realización de boletines informativos de actos, eventos o actividades exclusivamente del Delegado, la síntesis de prensa y la atención a la demanda ciudadana por conducto de los medios masivos de comunicación (radio, prensa escrita y televisión) son las únicas actividades que se llevan a cabo en la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación Iztapalapa, actividades dirigidas sólo a públicos externos de esta institución.

El método empleado, fue documental y de campo; las fuentes bibliográficas consultadas fueron aquellas de quienes han abordado los temas de la comunicación humana, comunicación interna en las organizaciones, así como documentos internos de la institución y del Gobierno del Distrito Federal.

En cuanto a la investigación de campo, se obtuvo información por medio de la observación, al apoyo de los compañeros de trabajo que a través de las charlas y del conocimiento adquirido durante varios años de trabajo en el área de Comunicación Social.

El presente trabajo esta dividido en cuatro apartados. El primero pretende establecer marcos de referencia, en donde se ubica a la Comunicación Organizacional como factor estratégico que integra propósitos de una institución u organismo, y que gracias a sus amplias posibilidades y variables recursos satisface las necesidades de información de todo tipo de público.

Uno de los objetivos de esta investigación es destacar la importancia que tiene la comunicación interna de una institución para lograr la calidad en el trabajo. Hablemos entonces de la comunicación formal e informal, la primera fluye de forma oficial y la segunda es aquella que se genera por medio del rumor.

También se atenderá el asunto de los medios de comunicación organizacional como uno de los elementos que sirven de vehículo para los mensajes que contienen lineamientos y objetivos a cumplir para llegar a un público de manera efectiva.

En el segundo apartado se plantea un diagnóstico de la Delegación Iztapalapa, en el cual se analiza la situación de la delegación, así como el análisis de las formas de comunicación, los recursos materiales y humanos.

Este diagnóstico nos permitirá conocer la problemática, carencias y características de la Delegación para darnos cuenta de la necesidad de modificar la forma de trabajar con relación a la comunicación interna.

En este apartado también se mostrará el Diseño Institucional como un elementos que no deben perderse de vista como una enseñanza a los integrantes de la institución para mejorar sus condiciones de comunicación. Este diseño, tiene que ver con la planeación estratégica de trabajo, la Visión de lo que se pretende que ocurra en la gestión de gobierno en la Delegación Iztapalapa, en otras palabras el horizonte de logro.

Se expone la Misión que consiste en la tarea a realizar y la forma de llevarla a cabo, así como los Objetivos a cumplir, una Filosofía y un Código Etico que indican la manera de conducir las actividades de gobierno en la delegación.

La situación de la Coordinación de Comunicación Social en la Delegación es elegida como muestra de análisis ya que es el área en que la autora labora actualmente y que ha permitido dar cuenta de la carencia de un programa que lleve a la práctica una comunicación interna eficiente, situación que motiva a realizar esta investigación.

Este diagnóstico también esta acompañado de los resultados de un sondeo de opinión aplicado a los trabajadores de la Coordinación de Comunicación Social, que esta conformado por preguntas abiertas y cerradas, que nos ayudarán a conocer las ideas y sugerencias de los trabajadores, por medio de cuatro rubros: la identificación, motivación y capacitación, redes de comunicación y organización.

El sondeo de opinión acompañado de una muestra gráfica de los resultados obtenidos, ayudaron a detectar algunos de los problemas al interior de la Delegación Iztapalapa con relación a las formas de comunicación, y a su vez facilitó la realización de la Propuesta de Comunicación al interior de la misma.

El apartado tercero destaca los elementos básicos para mejorar el desarrollo de una organización: las relaciones interpersonales, la calidad en el trabajo, la capacitación y la motivación, son unos de estos elementos que hemos considerado como fundamentales para este trabajo.

En el cuarto y último apartado se presenta la propuesta del programa de comunicación interna para la delegación Iztapalapa, cumpliendo así el objetivo de esta investigación.

Esta propuesta esta encaminada a la creación de una oficina que se encargue de concretar los programas y actividades de comunicación al interior de ésta, para tal efecto, se muestran los lineamientos de trabajo por los que tendrá que dirigirse esta área para su funcionamiento eficaz.

I. Comunicación Organizacional.

La falta de comunicaciones efectivas en las relaciones humanas provoca afecciones irreversibles en la vida social. Goldhaber¹ menciona que los divorcios de cónyuges son en mayor parte por la incapacidad de comunicarse eficazmente, la violencia en nuestras ciudades se resolvería tan sólo si las partes implicadas se comunicaran abiertamente y honestamente, así como los negocios que fracasan por comunicaciones ineficaces.

Si hacemos un análisis de cuanto tiempo pasamos con la familia, amigos, centros de trabajo, clubes, centros comerciales, escuelas y hasta el transitar por la calle o tomar el autobús, deducimos que todos somos seres de organizaciones, dice Goldhaber. Por lo tanto, es importante destacar la necesidad de mantener una comunicación eficiente, capaz de transmitir y generar mensajes con una calidad que mejore nuestra vida y el ambiente que nos rodea.

Para Goldhaber *"la comunicación en las organizaciones se convierte, gracias a sus amplias posibilidades y variables de recursos, en el sustento obligado de cualquier programa creado para integrar los criterios y propósitos de una institución y organismo, para satisfacer las necesidades de información de los públicos tanto internos como externos, se da un sistema complejo y abierto, porque la empresa u organismo se alimenta y sé retroalimenta de su entorno o medio ambiente".*²

Carlos Fernández Collado³ menciona que el estudio de la comunicación en las organizaciones es un área relativamente nueva en la investigación de las ciencias sociales, a pesar de que las organizaciones han existido en una u otra forma desde los tiempos bíblicos, no fue sino hasta principios del siglo XX que las teorías de organizaciones fueron desarrolladas ampliamente en las que se establecen principios claros y que han ido evolucionando a partir de la década de los años cuarenta.

En la comunicación organizacional se observan los mensajes, su flujo, propósito, tiempo, dirección y el medio que se emplea para enviarlos. Y por supuesto, incluye a los individuos al referirse a su trabajo, es decir a su capacidad, su forma de sentir, de actuar y a las relaciones suscitadas entre ellos. Goldhaber la define como *"el flujo de mensajes dentro de una red de interrelaciones interdependientes."*⁴

¹ GOLDHABER Gerald M. Comunicación Organizacional, pág. 14.

² *Ibidem*, pág. 22.

³ FERNANDEZ Collado, Carlos y Gordon L. Dahnke. La Comunicación Humana, pág. 115.

⁴ GOLDHABER, op. cit., pág. 23.

Para poder introducirnos al tema de la comunicación interna en una organización, hablaremos primero de una parte importante de la comunicación, es decir, del proceso de la emisión del mensaje, tema que se abordará en el siguiente punto.

1.1. Redes de Comunicación.

Uno de los objetivos de esta investigación es el destacar la importancia que tiene la comunicación interna para lograr la calidad en el trabajo; hablaremos entonces de la comunicación formal e informal, las que fluyen por una red, la primera se define por ser descendente, ascendente y horizontal. En cambio la informal, según Rogers y otros, "la definen como" *la comunicación espontánea*⁵ o la referida a " *los rumores*"⁶ como la denomina Dalft.

Las redes de mensajes en la organización tiene mucho que ver con el postulado de Lasswell "¿Quién dice qué por qué canal a quién y con qué efecto?"⁷ quien en 1948, retoma de la sociología la noción del funcionalismo y la adapta a los medios de comunicación.

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones y representan determinados roles. De acuerdo con Mears, el flujo de mensajes entre estas personas sigue caminos determinados redes de comunicación, pero también *"una organización esta formada por un gran número de pequeñas redes de comunicación, que se traslapan un poco y que están interconectadas para formar una red de redes."*⁸

Si aplicamos ésta teoría al flujo de comunicación en la delegación, podemos darnos cuenta que el personal de estructura (subdelegados, coordinadores o secretarios del delegado) ocupa posiciones y representan determinados roles, en este caso estas personas son los jefes de máxima jerarquía y su rol de trabajo esta determinado en función de las necesidades de esta institución para cumplir la misión de atender y servir a los requerimientos de la comunidad.

⁵ EVERETT M, Rogers y otros. La Comunicación en las Organizaciones, pág. 116.

⁶ DALFT, V Richard L. Organizaciones. El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos, pág.684-685.

⁷ MATTELART, Armand. Historias de las Teorías de la Comunicación, pág. 30.

⁸ Citado por Rogers Everett y otros en, La comunicación en las Organizaciones, pág.115.

Claude Flament, define a la red de comunicación como “*el conjunto de canales existentes entre individuos, grupos y en toda Organización*”,⁹ estos canales son aquellos que denominamos con las condiciones materiales y humanas en una relación.

Por tal motivo podemos darnos cuenta que existe muchos factores que determinan la extensión y naturaleza de la red de comunicación, como por ejemplo, el papel que representan las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza seriada del flujo, el contenido de los mensajes.

*“El análisis de redes permite entender la dinámica de la estructura organizacional en la forma en que determina los flujos de los mensajes entre las unidades y a través de las posiciones jerárquicas”.*¹⁰

Por lo tanto, analizar los tipos de redes de comunicación en una organización es la parte que nos ayudará a entender los resultados de trabajo, identificar donde existen los problemas de comunicación y por qué, por quién y cómo se cumplen los objetivos planteados por la institución, que más adelante se plantearán, específicamente en la Delegación Iztapalapa.

1.1.1. Clasificación de Redes.

La comunicación formal es aquella que sigue el camino oficial dictado por jerarquías o función laboral. Otros mensajes pueden separarse de esta estructura y crear su propia naturaleza, como lo es la comunicación informal que genera el individuo cotidianamente fuera de una línea institucional y de normas establecidas.

La comunicación informal puede servir a las personas de alta jerarquía, ya que se convierte en una fuente de información para ellos, desde luego también para los empleados de rangos inferiores, puesto que el rumor está presente en todo momento.

Ayuda a que haya mayor interacción entre las personas y quienes son portadoras del rumor puede obtener el reconocimiento de los demás, el problema se presenta cuando es falso, al suceder así, los directivos pueden suprimir los efectos enviando información verídica por canales formales, pero no deben tratar de eliminarlo.

⁹ FLAMENT, Claude. Redes de Comunicación y Estructura de Grupo, pág. 15.

¹⁰ EVERETT, op. cit., pág. 130.

Aunque es cierto que el rumor puede surgir porque no se informa con antelación sobre un hecho, cuando existe un vacío de información, alguien al escuchar algo puede simplemente exteriorizar su opinión y en ese momento da inicio el rumor. Daft menciona que un 75% ó 95%, el rumor puede ser complemento de los canales formales y el flujo correcto de la comunicación descendente, ascendente, horizontal e informal, contribuye a conseguir el éxito en la organización.

La red espontánea o del rumor se origina a partir del comportamiento de la comunicación diaria de los individuos en una organización. Las redes de comunicación siempre están cambiando con el tiempo, y esta es una de las razones principales por la que no son tan pronosticables como la estructura formal que presta estabilidad a las relaciones de comunicación, los flujos de la red fortalecen las actividades diarias de la organización, aunque muchas veces puede ser impuesta a sus miembros.

Regresando al tema de las redes formales y específicamente la dirección que toma el mensaje, Goldhaber¹¹ lo divide en comunicaciones: descendente, ascendente y horizontal, dependiendo de quién inicie el mensaje y quién lo recibe.

"Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los jefes hasta los subordinados, implican mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas".¹² En la delegación, específicamente en la Coordinación de Comunicación Social, el flujo de la comunicación del jefe con relación a los subordinados es meramente superficial, quiere decir que se reduce a cuestiones meramente de trabajo y hasta en ocasiones sólo cuando hay algún problema.

"En la comunicación ascendente es la que fluye de los empleados hasta los supervisores o gerencia, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar información de respuesta, hacer sugerencias, quejas y comentarios"¹³, en este caso es similar a la comunicación descendente, aunado a la gran apatía que muestran los trabajadores, porque consideran que "si al jefe no le interesa las relaciones personales, mucho menos a ellos".

¹¹ GOLDHABER, op. cit., pág. 28. *

¹² *Ibidem*, pág. 14.

¹³ *Ibidem*, pág. 15.

La comunicación horizontal es el intercambio lateral de información entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. A través de ella se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, toma de decisiones, producción de recomendaciones y familiarización con el trabajo de otros departamentos para fomentar el desarrollo de intereses mutuos.¹⁴

En este tipo de flujo es muy frecuente la comunicación del rumor, precisamente porque las personas del mismo nivel y las características que los une son similares, que hasta puede asegurarse que es donde existe más retroalimentación.

1.2. Medios de Comunicación Organizacional.

Los medios son el vehículo mediante los cuales la dirección de la organización transmite sus lineamientos y objetivos.

A medida que el número de personas aumenta en una organización, aumenta asimismo en complejidad el problema de las comunicaciones, es por eso importante la adecuada selección de medios que deberá seguirse de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa.

Si bien la comunicación en la delegación Iztapalapa según el *Programa Integral de Comunicación 1998-2000*¹⁵ del Gobierno de la Ciudad debe concebirse como un sistema, complejo, abierto y dinámico que equivale a reconocer una multiplicidad de emisores y receptores interrelacionados pluralmente alrededor de una nueva forma de gobierno, pero la comunicación dejará de cumplir su propósito si no se remite eficazmente a su receptor mediante la selección y uso de los medios adecuados.

El uso excesivo de un medio y el uso escaso de otro tenderá a situar tales medios en una categoría irreal, puesto que el resultado final en ambos casos es la confusión del receptor. Errores muy comunes que se deben a la falta de conocimiento de los procesos básicos de la comunicación, tal es el caso de la Coordinación de Comunicación Social ya que sólo utiliza el medio escrito (boletines) para dar a conocer información relevante de la delegación o de las actividades de delegado.

¹⁴ *Ibidem*, pág., 16.

¹⁵ Gobierno del Distrito Federal, *Programa Integral de Comunicación 1998-2000*, pág. 2

Pocas veces da atención a otros tipos de medio tanto para recibir como para dar información, ya sea por la falta de personal o por la escasez de recursos materiales.

En las organizaciones o instituciones, las personas que trabajan en ellas pueden disponer de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, sean éstas de la misma organización o de otras.

Roberto Hernández Sampieri¹⁶ presenta una lista de medios más utilizados en un organismo:

- Teléfono, teléfono abierto (para comentarios y opiniones de empleados), dictado telefónico, interfón.
- Facsímil.
- Telegrama.
- Correo electrónico.
- Exhibiciones audiovisuales mediante el uso de transparencias (con o sin sonido).
- Videos y películas.
- Audiocasete.
- Radio.
- Memoranda e instrucciones por escrito.
- Cartas de diversos formatos.
- Recados escritos y a través de terceros.
- Invitaciones a eventos formales o sociales.
- Buzón de opiniones para los trabajadores.
- Tableros de noticias y avisos (manuales o electrónicos).
- Reportes escritos.
- Manuales.
- Boletines informativos
- Revistas y periódicos internos.
- Circulares y panfletos.
- Instructivos y folletos internos (documentos sobre resultados de contratos sindicales, declaraciones de políticas o valores corporativos y mensajes de las personas que ocupan los más altos niveles en la organización).
- Altavoces o altoparlantes.
- Entrevistas informales.

¹⁶Citado por Carlos Fernández Collado en, La Comunicación en las Organizaciones, pág. 247.

- Discursos.
- Reuniones o juntas administrativas de trabajo, capacitación o integración.
- Reuniones informales planeadas (desayunos, almuerzos, etc.).
- Contactos formales.
- Contactos informales y reuniones casuales.
- Pósters y toda clase de desplegados gráficos.
- Mensajes enviados en artículos promocionales y obsequios.
- Red informal por donde se propagan rumores e información extraoficial.
- Comidas, fiestas y eventos culturales o sociales en el ámbito de toda la organización o grupos de ella.
- Recorridos por instalaciones.
- Pruebas psicológicas.
- Investigaciones sobre el clima organizacional, auditorías de comunicación y encuestas de actitudes.
- Publicidad de productos o servicios que ofrece la empresa a través de folletos, publicaciones, comerciales en prensa, radio y televisión, correo directo, anuncios exteriores en vallas (bardas), autotransportes, paradas de autobuses y anuncios espectaculares.
- Artículos promocionales con mensajes inscritos (llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, etc.).
- Patrocinio de eventos públicos.

II. Diagnóstico de la Delegación Iztapalapa.

Existen varios enfoques para mejorar la comunicación, uno de ellos consiste en la realización de un diagnóstico de comunicación interna, en este caso analizaremos la Delegación Iztapalapa, los resultados de éste servirán de base para cambios tanto en la institución como en el sistema de comunicación interno, otro enfoque es el de aplicar técnicas de comunicación, con especial acento en las relaciones interpersonales, la capacitación, motivación así como la importancia de la calidad en una organización.

A continuación se puntualizará brevemente un diagnóstico de la Delegación Iztapalapa, destacando la problemática, carencias y características, con el fin de darnos cuenta del por qué es necesario modificar las formas de trabajar en esta institución, con fundamento en una comunicación eficiente y de calidad. Cabe señalar que esta información se extrajo del Programa Estratégico 1998-2000 de la Delegación Iztapalapa.

- Escaso presupuesto que limita la adecuada atención de las demandas sociales y la expansión de la oferta de servicios y obras.
- Infraestructura y equipo en malas condiciones y distribuido desigualmente.
- Recursos humanos mal pagados y con serios requerimientos de capacitación. Carencia, en particular, de cuadros de nivel medio.
- Inadecuada estructura orgánica que posibilita la duplicidad de funciones y una mala distribución de las cargas de trabajo.
- Enraizada práctica laboral que propicia una cultura de simulación (como que trabajo, como que me pagan).
- Inexistencia de un sistema de planeación, así como de mecanismos de control, seguimiento y evaluación de las acciones.
- Escasa cultura organizacional para trabajar en equipo y de manera coordinada, que se traduce en una deficiente comunicación tanto al interior de la delegación como con el gobierno central.
- Ausencia de una comunicación social que proyecte el esfuerzo de la delegación en la opinión pública.

2.1. La Comunicación Interna en la Delegación.

La delegación cuenta con una gran carencia con respecto a la comunicación y la opinión pública. Se ha carecido de una estrategia de promoción y construcción de mensajes que rescaten los trabajos de la Delegación en términos de resultados concretos, explique el contexto de fuerzas en el que se desenvuelve el gobierno y mantenga a la Delegación en el escenario político.

La existencia de serias deficiencias de comunicación al interior de la delegación y la información que no fluye de manera adecuada entre las áreas. Faltan vínculos que mantengan recíprocamente informadas a las áreas que conforman la Delegación de lo que sucede al interior de ésta. En particular, se requiere una mayor coordinación de las áreas centrales con las subdelegaciones territoriales, que permita anticiparse a la demanda y hacer más eficiente el servicio.

En lo que se refiere a la comunicación interna de la Delegación cabe mencionar que cuenta con medios que facilitan el desarrollo del trabajo como lo es: el memorándum, oficios, tarjetas informativas, solicitudes de requisiciones, llamadas telefónicas, fax, máquinas de escribir, computadoras en red, como podemos darnos cuenta estos medios son la mínima parte de los medios que propone Sampieri, mencionados anteriormente, no cabe duda que esto limita el proceso de la comunicación.

Pero sólo se trata del flujo del mensaje encaminado al proceso productivo y no al medio que ayude a fortalecer las relaciones interpersonales y mucho menos a un proceso de comunicación eficiente que permita cumplir con la misión y los objetivos de la Delegación, que es el de administrar recursos para realizar obras y dar servicios a una comunidad.

No hay duda que la comunicación que existe entre los funcionarios de estructura, que serían: el delegado, los subdelegados y coordinadores, es directa y sin ningún inconveniente, hasta podría mencionar que cumple en las definiciones que maneja Holdhaber con respecto a la comunicación ascendente y descendente entre estas personas.

La comunicación ascendente es de los subdelegados o coordinadores hacia el delegado o secretario particular o privado del delegado y el flujo del mensaje sirve para hacer preguntas muy específicas que permiten aclarar una instrucción, como la confirmación de un evento, la cancelación de una reunión, pudiera hablarse de un éxito debido a que existe un mínimo de barreras entre éstos.

La comunicación descendente es del delegado hacia sus secretarios, subdelegados y coordinadores y al igual que la ascendente pocas veces es trunca, ya que se cuenta con teléfonos celulares y en red, así como radio localizadores, que les permite de inmediato comunicar su mensaje, realizar alguna presunta o simplemente generar una realimentación.

De igual manera la comunicación horizontal es casi de inmediato ya que es instruida por la comunicación descendente, indicación del Delegado, pero sólo obedece a una comunicación reactiva, más que productiva. Ya que la falta de uniformidad de criterios para el reclutamiento de personal de mandos medios, obedece sólo a circunstancias políticas o de grupos en el poder, por lo que hace que los trabajos queden inconclusos, provocando en la realidad una carencia de logros en desempeño de funciones encomendadas, que se remiten a planear diseñar y evaluar programas en tiempo y forma necesarios.

Con lo que respecta a la comunicación entre los empleados ésta sólo responde a lo que denominamos como "*la comunicación espontánea o la referida a los rumores*" ellos se mantienen en constante información, pero es escasa, y con falta de veracidad.

La falta de programas y el desaprovechamiento de diversos medios de comunicación a beneficio de los empleados, no han sido considerados como herramienta indispensable para crear condiciones favorables en las áreas de trabajo, para mantener a los integrantes de la institución en constante información de lo que sucede al interior de ésta, provoca que la comunicación que se genera día con día se convierta un problema de legitimidad, provocando descontento e incertidumbre que afecta el desarrollo laboral.

2.2. Recursos Humanos

El tamaño de composición de la administración de recursos humanos en Iztapalapa consta de poco más de 7 mil plazas¹⁷ que desde el punto de vista de la cantidad de los recursos humanos se estiman suficientes en los ámbitos administrativo, técnico y de mandos superiores sin embargo, la cantidad de mandos medios, que serían los subdirectores y coordinadores, se considera insuficiente, lo cual ha originado que algunas áreas no cuenten con las plazas necesarias para su desempeño y atender de manera adecuada a la ciudadanía

¹⁷Datos proporcionados por la Subdirección de Recursos Humanos de la Delegación Iztapalapa.

Las plazas son distribuidas de la siguiente manera:

CANTIDAD	PLAZAS
116	Estructura
44	Líder coordinador de proyectos
1,647	Base nómina 1
4,141	Base nómina 5
25	Honorarios
282	Eventual ordinario
1,004	Eventual extraordinario

En cuanto al personal de base, existe un trabajo largo por recorrer en términos de su preparación, así como en la correspondencia de los conocimientos que acreditan con el perfil del puesto ya que muchos de estos son proporcionados con la ayuda del sindicato y pocas veces por escalafón.

El personal de confianza, en general, se considera un sector preparado adecuadamente para desarrollar actividades encomendadas, pero la falta de uniformidad de criterios para el reclutamiento de personal de mandos medios, obedece sólo a circunstancias políticas o de grupos en el poder, por lo que hace que los trabajos queden inconclusos, provocando en la realidad una carencia de logros en desempeño de funciones encomendadas, que se remiten a planear diseñar y evaluar programas en tiempo y forma necesarios.

En general, actualmente la estructura orgánica de la Delegación da lugar a la duplicidad de funciones, la desarticulación de las diversas instancias y una inadecuada distribución de las cargas de trabajo en todos los niveles.

En muchos casos, se puede apreciar vicios e ineptitud que se reflejan siempre en una mala calidad del servicio a la ciudadanía. También hay que decir que el personal ha estado habituado a funciones en el marco de un esquema de reglas no escritas, que han favorecido la corrupción, la ineficiencia y la discrecionalidad.

Pero cabe subrayar que los trabajadores en general se encuentran mal pagados, lo que contribuye con una actitud frente al trabajo marcada por el desaliento, pero también por la indiferencia ante el trabajo con calidad y eficiencia. Como se menciona anteriormente, el trabajador hace “como que trabaja” porque de todos modos percibe el mismo salario (cultura de simulación).

En general la cultura laboral que prevalece, además de cobijar vicios y deformaciones, rechaza el trabajo en equipo y la comunicación fluida, así como un funcionamiento institucional basado en la planeación, el seguimiento y la evaluación.

2.3. Diseño Institucional.¹⁸

En este punto se ofrece lo que corresponde en planeación estratégica al diseño institucional. En primer término se presentara la Visión, es decir lo que pretende que ocurra con la gestión gubernamental en Iztapalapa. Esto es a lo que se pretende llegar o se tiene como horizonte de logro.

Enseguida se expone la Misión donde se establece en qué consiste propiamente la tarea y la forma de llevarla a cabo, en esta perspectiva se ubica lo que se tiene que hacer en términos de lo que se ha definido como la encomienda de trabajo.

En tercer término se muestran los Objetivos de todo el esfuerzo gubernamental en Iztapalapa. Sobre estos cinco objetivos, se orientarán todas las acciones de las áreas de trabajo. En la Filosofía se expone el contenido del proyecto político, en este punto se da cuenta de la concepción del quehacer y el contenido de las acciones.

Finalmente, en los Valores institucionales (Código Ético)¹⁹ se enuncian los principios que animan y sirven como guía para conducir el gobierno de Iztapalapa.

¹⁸Esta información es sustraída del Plan Estratégico 1998-2000 del Gobierno del Distrito Federal en la Delegación Iztapalapa, elaborado en mayo, 1998.

¹⁹La presentación del Código Ético fue mostrado en el mes de enero de 1999, ante los ciudadanos de Iztapalapa, por el entonces delegado Elio Villaseñor Gómez.

Visión

Obtener el reconocimiento de la ciudadanía como una administración que logre convertirse en un gobierno que la comunidad identifique como propio, gracias a que pudo, dentro del marco de la institucionalidad, responder a la demanda, servir y generar confianza, así como dar prestigio al servicio público.

Misión

Gobernar con apego a derecho y en corresponsabilidad con el esfuerzo de la sociedad, promoviendo la participación, el impulso de sus iniciativas y el diseño de políticas públicas, en el horizonte de dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía y elevar su calidad de vida.

Objetivos

- Hacer cumplir la ley en todos los órdenes de la vida social y de la administración pública.
- Alentar la participación e impulsar las iniciativas de todos los sectores de la sociedad hacia el logro del bien común.
- Impulsar una labor de concertación y un estilo de gobierno incluyente, respetuoso de la diversidad, marcado por la moderación y la tolerancia.
- Diseñar políticas públicas orientadas a contribuir con el mejoramiento efectivo de la calidad de vida.
- Prestar un servicio profesional, eficiente, con rostro humano, a la altura de la expectativa de atención de la ciudadanía.

Valores institucionales (código ético).

El mandato de la ciudadanía exige, de todos los que trabajamos en la Delegación Iztapalapa, una ética pública caracterizada por los siguientes valores institucionales:

- Lealtad: Fidelidad con el mandato de gobernar para todos y de impulsar el proyecto de cambio que exige la ciudadanía: mejoramiento de la calidad de vida, estado de derecho y democracia.

- **Compromiso:** Nuestra responsabilidad como funcionarios públicos exige dar lo mejor de nosotros mismos y todo lo que esté de nuestra parte para cumplir con las tareas que tenemos encomendadas.
- **Apertura:** Las dimensiones de nuestros retos y la complejidad de la realidad a la que nos enfrentamos exigen una mentalidad abierta y una actitud de continua renovación, para estar en capacidad de adaptarnos a las circunstancias del entorno.
- **Diálogo:** El trabajo en equipo requiere disposición al intercambio y respeto entre sus miembros. Sólo en este marco podemos construir, avanzar como institución y controlar el error.
- **Profesionalismo:** La eficacia de un gobierno democrático se levanta sobre la profesionalización de sus cuadros políticos. Conocer, saber hacer, rigurosidad y responsabilidad deben distinguimos todos los días.
- **Calidad:** Nuestro trabajo se debe distinguir por estar bien hecho. Esto es, por un uso eficiente de los recursos y por haber alcanzado eficazmente sus metas.
- **Honestidad:** A cargo del gobierno están los recursos de todos. Prestigiar la acción del gobierno pasa, necesariamente, por el rechazo a la corrupción y cualquier manejo patrimonialista de los recursos gubernamentales.
- **Transparencia:** Es una cultura política de reglas no escritas significa actuar de casa a la ciudadanía, informar y estar abiertos al escrutinio. Esto es, trabajar en un marco Institucional, con apego a derecho, así como la entrega de cuentas de forma clara y apertura.
- **Coherencia:** Nuestro desempeño debe lograr una correspondencia entre el discurso y la práctica, entre lo que decimos y lo que realmente hacemos.
- **Institucionalidad:** Nuestra capacidad de impactar en el exterior, depende de nuestra fortaleza interna. Esto implica actuar de acuerdo con principios, normas y reglamentos.

2.4. Situación de la Coordinación de Comunicación Social en La Delegación.

Durante las últimas décadas, el gobierno federal ha hecho varios intentos por controlar cada vez más la información, ya sea mediante una nueva reglamentación de los medios de comunicación, reestructurando las oficinas de prensa o creando otras, pero esto no le ha resultado del todo fácil: los medios y la sociedad reclaman una mayor y mejor información.

Precisamente una de las causas que motivó a la proliferación de las oficinas de comunicación social fue la necesidad de controlar la información. La aparición y evolución de esas oficinas se ha caracterizado por una relación ventajosa entre el poder gubernamental y los medios. Debido al manejo de la información. Las oficinas y sus productos informativos no tienen credibilidad.

La información que se genera en las oficinas de comunicación social se distingue por su falta de oportunidad, credibilidad, suficiencia, claridad e interés, un tanto rutinaria para los medios y para los ciudadanos quienes, ante tales circunstancias, cubren su necesidad de informar y de enterarse de los hechos públicos con el rumor.

La función ideal de las oficinas de comunicación social de las instituciones gubernamentales es informar a la sociedad a través de los medios de comunicación sobre los planes, programas políticas de las dependencias y los servidores públicos. Pero en la práctica existen varios elementos que impiden cumplir con sus objetivos, por lo que las áreas de prensa no responden a las exigencias de comunicación de la sociedad.

Si bien el Gobierno actual del Distrito Federal plantea como un de sus objetivos principales *“una sociedad democrática y participativa”*²⁰ Entonces nos enfrentamos a una actividad no mejor a la que se daba con gobiernos anteriores ya que la sociedad ahora esta menos informada de las acciones de gobierno, así que podemos darnos cuenta que la lucha por el poder rebasa cualquier programa de trabajo y más aún si se trata de mantener este poder que se logró.

El objetivo de *“establecer mecanismos más eficientes de comunicación entre el gobierno y sociedad”*²¹ parece muy cuestionado ya que nos enfrentamos a desarrollar actividades que tal pareciera no están encaminadas a cumplir con este cometido.

Es hasta el segundo semestre de 1998 cuando en la Coordinación se crea un periódico delegacional llamado “Infórmate” del cual solamente dos número se publicaron debido a la falta de presupuesto, esto quiere decir que desde el inicio del “nuevo gobierno” sólo se elaboraban boletines de prensa dirigidos a los medios electrónicos e impresos de eventos relevantes y en los que asiste el delegado.

²⁰Gobierno del Distrito Federal, Programa General de Desarrollo 1998-2000, pág., 24.

²¹Ibidem, Pág., 55.

La síntesis periodística, monitoreo de radio y televisión que debido a la falta de equipo y personal únicamente se atendían algunas estaciones y canales. Esporádicamente se realizaban algunos trípticos, folletos, pinta de bardas, mamparas, mantas esto según el interés del coordinador o la responsabilidad que tuviera de su trabajo.

Debido al mal manejo de las Coordinaciones de Comunicación Social, los reporteros o representantes de los medios, muchas veces prefieren hacer contacto directo con los funcionarios o responsables de la información que necesitan y no tomar en cuenta a la coordinación.

Consideran que ésta en lugar de agilizar la información, la bloquean con deficiencias internas y externas, como la solicitud pasa por muchas personas, desde la secretaria hasta el coordinador, toma mucho más tiempo y la información se desvirtúa.

La coordinación no ofrece ningún beneficio a los trabajadores de la comunicación, aunado a lo antes mencionado, el espacio que ocupa la oficina es inaccesible para las actividades que ellos realizan, difícilmente pueden disponer de un lugar en la espera de la información mucho menos para trabajar, se necesita una estancia que cuente con dos líneas telefónicas, mobiliario, fax, maquinas de escribir y por lo menos agua para beber.

Por lo tanto la comunicación ha sido simplemente reactiva. Se responde más a la iniciativa de los propios medios masivos de comunicación deseosos de noticias, que a un plan centrado en abrir espacio en la opinión pública y fortalecer la imagen del gobierno en Iztapalapa; o la necesidad de girar invitaciones a eventos de la delegación, que muchos de los medios no asisten y sólo esperan la información vía teléfono o fax.

Estas deficiencias en la coordinación se deben en gran parte a la falta de capacidad y de interés verdadero por los responsables y hasta los mismos trabajadores. Ya que difícilmente cuentan con un perfil adecuado o con experiencia en el área de la comunicación esto obstaculiza el logro del objetivo principal del área *"Mantener informada a la población de Iztapalapa a través de los medios de comunicación de las labores que se realizan en la Delegación"*²²

²²Información del Manual Administrativo para la Delegación Iztapalapa 1998, elaborado por la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal.

El desconocimiento de los principales elementos en el proceso de la comunicación, como el que utiliza Carlos Collado "*La fuente, mensaje, el canal, el receptor, los efectos y la retroalimentación*,"²³ el personal incapacitado en el conocimiento de por lo menos estos conceptos y desmotivados para trabajar con una visión de calidad, en armonía y en equipo; y los recursos materiales insuficientes, son algunos de los factores que obstruyen el trabajo tanto interno como externo de la Coordinación de Comunicación Social, por consiguiente de la propia Delegación.

En el caso específico de la Coordinación de Comunicación Social siempre ha sido una área desconocida o innecesaria, internamente las subdelegaciones generadoras de información constante, difícilmente dan a conocer las actividades que se realizan día a día, menos aún lo que se tiene programado. Por lo que esta coordinación tiene que darse a la tarea de "perseguir" toda clase de información pero no como un objetivo constante a cumplir, sino por atender de momento la petición de algún medio que requiere noticias.

Esto quiere decir que hay un desconocimiento real de la importante de la comunicación, como una parte que se adhiere a toda clase de actividades en la vida del ser humano.

2.4.1. Recursos Humanos en la Coordinación de Comunicación Social.

La Coordinación de Comunicación Social actualmente cuenta con personal insuficiente y carente de un perfil a la comunicación o área común, que se encuentra distribuida de la siguiente manera:

PLAZA DE FUNCIONARIO DE ESTRUCTURA	1
PLAZAS DE CONFIANZA	4
PLAZAS DE BASE	10
PLAZA DE SERVICIO SOCIAL	1

²³ COLLADO, op. cit., pág. 20.

La mayor parte de la problemática que encontramos en la comunicación interna de la Delegación, así como de la coordinación se debe en gran medida a falta de voluntad de un cambio positivo, por parte de los responsables de cada una de las áreas que conforman esta institución.

De igual manera la indiferencia de los trabajadores para conformar un equipo con expectativas de superación personal, manteniendo ante todo la misión de la delegación, sin olvidar que todos los que conformamos una organización somos responsables de involucramos en el desarrollo de la misma, pero existen áreas específicas que deberían crear condiciones para ayudar estos integrantes a involucrarse a la vida laboral con responsabilidad.

Con el levantamiento de información de la coordinación, relacionada al personal que labora en ella nos dará un panorama de las condiciones que prevalecen con respecto a las actividades, funciones que se llevan a cabo y el porqué de las grandes carencias y necesidades urgentes no sólo en esta área, sino en toda la Delegación.

La capacitación y motivación al trabajo de base es elemental, ya que podemos darnos cuenta que el personas tienen una antigüedad considerable, por lo tanto una experiencia empírica con lo que respecta a medios de comunicación masivos.

Tan sólo en 1998 sólo se programaron para la Coordinación de Comunicación Social, cursos de actualización secretarial y computación; cuando podemos detectar que se necesita capacitación en fotográfica, edición y montaje, redacción, contabilidad y principalmente cursos de relaciones públicas, motivación, calidad, desarrollo personal.

Con relación a la siguiente lista de personal, cabe mencionar que los puestos de confianza tienen nombramientos de otras áreas, esto quiere decir que en realidad la Coordinación de Comunicación Social no tiene estas plazas fijas y que depende de la administración que en ese momento tenga la Delegación para que se autoricen o no dichas asignaciones.

Y el pago de éstas es por honorarios por lo que al haber un recorte presupuestal con certeza son las primeras personas que se les pide su renuncia, provocando incertidumbre tanto en la persona contratada como en el resto de los empleados.

El siguiente cuadro informativo nos muestra el perfil de cada trabajador en el área, tanto del personal como de confianza.

POSTO	FUNCION REAL	ESCOLARIDAD	ANTUEDAD
COORDINADOR	COORDINADOR	LICENCIATURA PERIODISMO EN	DOS MESES
PUESTO DE CONFIANZA 1	JEFE DE RELACIONES PUBLICAS	LICENCIATURA COMUNICACION EN	DOS MESES
PUESTO DE CONFIANZA 2	REPORTERO	PASANTE EN LA LICENCIATURA COMUNICACION EN	DOS MESES
PUESTO DE CONFIANZA 3	FOTOGRAFO	PASANTE EN LA LICENCIATURA COMUNICACION EN	2 MESES
PUESTO DE CONFIANZA 4	ASESOR DEL COORDINADOR	PREPARATORIA	2 MESES
JEFE DE OFICINA	SECRETARIA	PASANTE DE LA LICENCIATURA ECONOMIA EN	13 AÑOS
RECEPCIONISTA	SECRETARIA	BACHILLERATO INCOMPLETO	4 AÑOS
SECRETARIA	SECRETARIA	ESTUDIOS DE COMERCIO	10 AÑOS
JEFE DE SECCION	ANALISTA DE PRENSA	PREPARATORIA	11 AÑOS
SECRETARIA	SECRETARIA	ESTUDIOS DE COMERCIO	7 AÑOS
SECRETARIA	SECRETARIA	SECRETARIA EJECUTIVA	5 AÑOS
JEFE DE OFICINA	FOTOGRAFO	PREPARATORIA	23 AÑOS
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	ANALISTA DE PRENSA	PREPARATORIA	5 AÑOS
JEFE DE OFICINA	ANALISTA DE PRENSA	PASANTE DE LA CARRERA DE SOCIOLOGIA	1 AÑO
JEFE DE OFICINA	AUXILIAR INFORMATIVO	PASANTE DE LA CARRERA DE COMUNICACION	1 AÑO
PLAZA DE SERVICIO SOCIAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	PASANTE DE LA CARRERA DE COMUNICACION	3 MESES

Servicio Civil de Carrera

El desarrollo de un organismo gubernamental no puede quedar confiado a manos incompetentes, es preciso contar con personas profesionalmente preparadas y competentes para ocuparse de materias especializadas, como por ejemplo, investigación, análisis, gestión financiera, construcción, desarrollo industrial o administrativo de los servicios de vivienda y bienestar social, salud, educación y agricultura.²⁴

Un servicio civil de carrera basado en el mérito y la idoneidad es el elemento esencial de una administración pública moderna.

Considerando que la eficiencia en la gestión pública depende primordialmente de la capacitación de las personas empleadas por el Estado. La administración de personal debe tener la más alta prioridad en cualquier programa de reforma administrativa.

Las cualidades que debe poseer un funcionario público deber ser la integridad, inteligencia, capacidad, imparcialidad, devoción al deber; esta lista es breve pero completa y reconocida universalmente. Para lograr estas cualidades no es cosa fácil, especialmente si existe una tradición de influencia o favoritismo político o familiar con la cual hay que luchar.

La condición más importante es que las personas empleadas en el servicio civil de carrera pasen sus años de trabajos sabiendo, primero que están seguras en sus puestos siempre que su trabajo sea satisfactorio, y, en segundo, que tendrán la oportunidad de ascender de categoría, e incluso de llegar a los puestos permanentes más elevados, si demuestran una competencia progresivamente en aumento en el desempeño de sus deberes.

Un servicio de carrera es el cuerpo no político, permanente, de funcionarios que forman la espina dorsal de una administración nacional. Tal servicio, para ser competente y eficaz, debe ofrecer las perspectivas de una carrera digna y respetada de tiempo completo, que tenga carácter vitalicio, y que atraigan a personas de capacidad superior y las retenga en el servicio de su país.

Tal carrera sólo puede ser organizada sobre la base del llamado principio del mérito y su capacidad sometándose a pruebas o exámenes objetivos e imparciales.

Si el mérito, la aptitud y el interés público son el único criterio que se aplica para el ingreso y el ascenso en el servicio civil de carrera, claramente se deduce que ni la influencia política ni la particular han de tener ninguna intervención en ello.

²⁴ Carrillo, Castro Alejandro. Administración Pública, Marco Internacional (1967-1987). Pág. 75.

Es por tanto esencial que un sistema de personal de carrera garantice la eliminación del favoritismo personal y de las presiones políticas partidistas, y propugne la aplicación del principio del mérito. Los nombramientos de carácter político son, desde luego, indispensables cuando se trata de ministros y en algunos países, de sus colaboradores inmediatos encargados de funciones rectoras.

Pero los deberes correspondientes a esos puestos deben ser claramente definidos y tener como base una sanción legal, de suerte que tales nombramientos puedan estar totalmente separados del servicio civil de carrera ordinario y que no pueda ser indebidamente aumentado su número por presiones políticas.

En general, puede sintetizar perfectamente el principio del mérito con la máxima que dice que *"el ideal del servicio civil es encontrar el hombre para el puesto, no el puesto para el hombre"*.²⁵

2.4.2. Recursos Materiales en la Coordinación de Comunicación Social.

La Delegación Iztapalapa cuenta con un gran rezago en recursos materiales, las instalaciones improvisadas, mobiliario, equipo, herramientas suficientes y en buenas condiciones, papelería son muy marcadas finalmente es el reflejo hacia el servicio público, que da como resultado un servicio sin calidad e ineficiente.

Para realizar las actividades de monitoreo sólo se cuenta con dos televisores, una videocasetera y una grabadora en malas condiciones, por lo que el nuevo Coordinador decidió cancelar esta actividad y pagar a una empresa privada dicho servicio, por lo que no creo que beneficie al área.

Conforme pasa el tiempo, parece que son otros los intereses de las gentes que dirige la coordinación, como el "sólo están de paso" "por cumplir con deseos personales" "sirve para curriculum" etc., y no la de abrir espacios para comunicar a una sociedad, e internamente estar informados de los que sucede en la delegación y lo más relevante del país y el mundo.

Para atender el servicio de quejas de medio por teléfono la coordinación tiene dos líneas telefónicas lo que impide dar una buena respuesta al solicitante.

²⁵ *Ibidem*, pág. 77.

El trabajo del reportero como del fotógrafo se reduce a cubrir solamente los eventos del delegado, por tanto la coordinación esta sujeta sólo a la agenda de éste, a no ser por la síntesis de prensa que se realiza diariamente la coordinación no existiría en función de actividad.

La información que se llega a generar por boletines, trípticos, mantas, mamparas, y hasta periódicos murales no es supervisada en lo mínimo por la coordinación, en lugar de fortalecer el área con equipo y personal trabajador de la misma delegación, cada oficina por iniciativa personal ha decidido hacer su propia comunicación dejando aún lado la institucionalidad y el trabajo responsable de cada instancia.

Goldhaber menciona que *"Vivimos en la era de las organizaciones. Todos nosotros somos afectados cotidianamente por organizaciones. Las organizaciones, como sistemas de comunicación, se encuentran en un estado de crisis debido principalmente a las arcaicas estructuras y las comunicaciones deficientes."*²⁶

Hablar de una afección no puede ser algo positivo para el desarrollo de un organismo o institución, por lo tanto es necesario hacer varias reflexiones en torno a cómo es la comunicación en una institución de gobierno, en este caso la delegación Iztapalapa.

Una democracia imaginaria persistirá si no atacamos de raíz el gran rezago que sufre nuestra ciudad, la comunicación, que no tendría más que el interés de informar veraz y oportunamente a una sociedad que necesita estar informada. El desarrollo de una nueva civilidad sólo podrá ser si "limpiamos primero la casa", con el mismo personal, pero capacitado y estimulado, equipo y herramientas necesarias, pero ante todo la voluntad y el deseo de que las condiciones mejoren, no sólo de las autoridades, estén el tiempo que sea, o de los trabajadores, sino de todos los que conformar este organismo.

Con las referencias que tenemos hasta el momento, tanto internas como externas que embargan a la delegación podremos entonces proponer algunos mecanismos de mejoras en torno a su comunicación, en esta investigación sólo abordaremos la coordinación responsable de la comunicación social.

²⁶ GOLDHABER, op. cit., pág., 33.

Partiendo de necesidades reales planteadas por los trabajadores en una encuesta realizada para esta investigación, que finalmente son los operativos de las áreas y hasta los reporteros o representantes de los medios que han manifestado la ineficiencia de las coordinaciones de comunicación social, ya que algunos piensan que la información esta constantemente en censura o control.

Ciertamente, Carlos Fernández Collado, menciona que *“aquellos que tienen el poder político tanto para reforzar el conformismo social como para proteger su propia autoridad”, mantienen esta censura y control en la información, y así encuentros entre intereses políticos opuestos rara vez son libres y abiertos.*²⁷

2.5. Resultados del Sondeo de Opinión.

En este apartado mostraremos los resultados obtenidos de un sondeo de opinión realizada a 9 trabajadores de base, que laboran en la Coordinación de Comunicación Social, cabe recordar que en el apartado anterior se mencionaron los recursos humanos en los cuales ésta área cuenta con un total de 10 trabajadores.²⁸

La delimitación de los temas anteriores nos permitirán encontrar algunas de las barreras que impiden la comunicación eficiente en la Delegación Iztapalapa y especialmente en la Coordinación de Comunicación Social (CCS) y poder así proponer alternativas de mejora que permitan el buen desempeño de funciones.

En esta fase de la investigación se determinó realizar el sondeo de opinión a los trabajadores de base ya que finalmente son ellos los operativos de las funciones ya establecidas, al mismo tiempo podemos mencionar que los funcionarios y el personal de confianza están “sólo de paso”, crean incertidumbre porque estos puestos son asignados bajo condiciones políticas o determinados por un grupo de poder, que en cualquier momento pueden ser sustituidos.

La aplicación del sondeo se conformó por preguntas abiertas y cerradas que nos ayudaran a conocer la opinión de los trabajadores por medio de 4 rubros: la identificación, motivación y capacitación, redes de comunicación y organización.

²⁷ FERNANDEZ Y Gordon, op. cit., pág., 312.

²⁸ De los 10 trabajadores de la Coordinación de Comunicación Social sólo se entrevistaron a 9 de ellos, debido a que la autora de esta investigación forma parte de la plantilla total.

En el tema de identidad podemos destacar que seis de los entrevistados consideran que sus funciones si cumplen con la misión de la delegación, sin embargo, tres no la cumplen y, ellos la definen en su mayoría, el brindar atención y servicio a las demandas de la comunidad.

Ocho personas se sienten a gusto laborando en esta institución, pero les gustaría que las relaciones de jefes y empleados fueran cordiales, que la organización interna fuera eficiente ya que hay ocasiones en que las funciones se duplican, por lo tanto el sistema de atención a la ciudadanía y en el caso de la CCS a los reporteros y representantes de medios de comunicación no es rápida ni eficaz.

La prepotencia y la corrupción fueron consideradas como una necesidad de cambio de los trabajadores sobre los funcionarios de la delegación, esta situación puede remontarse a una generalidad, si consideramos que de los entrevistados siete de ellos han laborado en más de dos áreas en la delegación, con una antigüedad de más de diez años, por lo que en este tiempo han podido constatar estos juicios.

En este primer bloque de preguntas podemos concluir, que los trabajadores se sienten identificados con la institución, saben cuales son sus derechos y obligaciones, sin embargo esto se los ha dado el tiempo de laborar en ella, más no por el convencimiento total de querer pertenecer a este organismo definitivamente.

En el tema de motivación y capacitación se rescató información de suma importancia, que servirá más adelante como uno de los elementos fundamentales para conformar la propuesta de implementación de un programa de comunicación interna en la delegación.

Se detectó que los trabajadores pocas veces son reconocidos por su trabajo, tanto de sus jefes como por sus compañeros y difícilmente sus opiniones son tomadas en cuenta para mejorar y enriquecer el trabajo.

Sin embargo estos empleados se plantean metas laborales a futuro como el de ser jefes de alguna oficina, elaborar proyectos y programas de trabajo, mejorar la calidad de su trabajo actual y el deseo de capacitación constante, todas estas metas dentro de la institución. Pero hubo quienes manifestaron el deseo de instalar su propio negocio gracias a lo que durante tanto tiempo aprendió, qué es la fotografía.

Mencionaremos al respecto, que la mayoría de los entrevistados son personas adultas, casados y con hijos, situación que les obliga a permanecer en un trabajo fijo, con un salario que les permite vivir al día, por lo que sus expectativas a futuro no son muy grandes, no tienen alternativa más que permanecer en un empleo seguro, aunque no se superen.

Respecto a la capacitación, difícilmente pueden asistir a los cursos que se imparten por el área de Recursos Humanos de la delegación, ya que manifestaron diversas razones como; el que no son apropiados para su perfil de trabajo, no hay cursos de especialidad, están fuera de su horario de trabajo, son muy esporádicos y muchas veces el trabajador no es enterado de los cursos, y lo más grave es que no hay facilidades ni motivación por parte de los jefes para asistir a los cursos, cuando está estipulado en las Condiciones Generales de trabajo²⁹ que los jefe proporcionen las facilidades necesarias para que estos asistan a los cursos.

También se destacó la importancia de la calidad total como un instrumento más para mejorar el trabajo, pero que es necesario que todos participen en el cambio, ya que la calidad es la imagen de toda la institución y que ésta hace que las personas se sientan mejor con el trabajo que desempeñan,

Sin embargo todos resaltaron que en la delegación no se practica la calidad total y sugirieron varias alternativas para mejorar la forma de trabajo, principalmente en la CCS, tales como el trabajo en equipo, la responsabilidad, material y equipo necesario, capacitación efectiva, motivación, armonía y comunicación eficiente entre empleados y jefes, una organización que permita conocer las funciones específicas de los trabajadores así como el deseo por ambas partes de hacer mejor el trabajo.

Consideraron la recreación y la convivencia como un mecanismo más para fortalecer las relaciones laborales y de productividad en la delegación, ya que reunirse con sus compañeros y jefes ayudará a tener un ambiente laboral cordial y participativo. Ya que la mayoría coincidieron en que el trabajo se genera bajo un ambiente individualista, tenso, e indiferente y sin comunicación satisfactoria.

²⁹Sindicato Unico de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal, Condiciones Generales de Trabajo Artículo 155, fracción I, II Y III.

Difícilmente los trabajadores se enteran de los incentivos que ofrece la delegación o de quienes son los acredores a éstos, ya que los consideran inadecuados o como un privilegio ya que son insuficientes, aunado a que los pocos que existen son destinados para personas muy cercanas a los jefes o responsables de la entrega de incentivos, esta información llega a los trabajadores por medio del rumor.

Los trabajadores reconocen que sí hay incentivos, pero que estos deberían de ser en forma equitativa, frecuentes, pago de vacaciones, nivelación de salario, si es de forma económica; pero existen otras formas de compensar o gratificar al trabajador por su esfuerzo en el desarrollo de su trabajo, y que no necesariamente es dinero, como por ejemplo: días de descanso, reconocimientos por escrito de su jefe o del delegado y hasta el reconocimiento verbal de sus compañeros.

Las redes son la parte medular de la comunicación, con el conocimiento de éstas podremos detectar cuando hay una falla del proceso de comunicación y en dónde se localiza.

Detectamos que las formas de comunicación de los empleados en la CCS, están conformadas por barreras que les impide trabajar de manera eficiente y cordial, por lo que su desempeño afecta el servicio que ofrecen tanto a la comunidad como a las personas representantes de los medios y a los reporteros.

La comunicación de los empleados con su jefe en su mayoría la consideran como regular, personalizada pero no frecuente, sólo se da por cuestiones de trabajo o cuando existe algún problema del mismo.

Consideran que la mala organización de las actividades, la indiferencia y apatía de los trabajadores y jefes, la falta de confianza de ambos y el trabajo individualizado, son factores que impiden que la comunicación se genere de manera eficaz.

Los trabajadores consideran que las reuniones periódicas permitirían evaluar las actividades desempeñadas, las inquietudes y dudas podrían ser aclaradas tan sólo si se tuviera la voluntad de que las formas de trabajo cambiaran en beneficio no de una persona sino de una sociedad.

La organización es una herramienta que ayuda a reformar de manera armónica la manera de trabajar. De tal manera, para alcanzar las metas programadas en un área, es importante considerar los recursos materiales como el primer elemento necesario para lograr estas metas, así como el espacio adecuado y suficiente para desempeñar las actividades encomendadas.

Sin embargo en la delegación no es equitativa la distribución de estos recursos, algunas oficinas se encuentran en constante remodelación con los aparatos y equipos más novedosos, mientras que otras oficinas carecen de lo esencial para trabajar, con lo es la papelería o mobiliario. Por lo tanto, esto hace que los trabajadores tengan rivalidades y con justa razón se encuentren desmotivados para realizar su trabajo y en lugar de esforzarse por ser mejores cada día, manifiestan estas inconformidades con el trabajo mal hecho o incompleto, o simplemente lo realizan sin motivación. Los trabajadores consideran que los recursos no son los adecuados y mucho menos suficientes.

Consideran que es necesario que los trabajadores de la delegación sean creativos y tengan iniciativa, pero también es indispensable que el presupuesto asignado para las áreas sea real a las necesidades y que los recursos se utilicen adecuadamente.

Los recursos materiales al igual que los humanos se encuentran en total abandono, no existe una capacitación constante para los trabajadores, no hay una normatividad que regule el cambio de área de los empleados, por lo que hoy se encuentran en una oficina y mañana en otra cumpliendo su jornada de trabajo como modo de subsistencia y no por responsabilidad.

El perfil de los empleados difícilmente cumple las expectativas de las áreas, ya que los niveles escolares no favorecen las necesidades de la institución, si consideramos que de un universo de 4571 empleados que equivale al 90 % de la población total de los trabajadores de la delegación, según una encuesta realizada por la Subdirección de Recursos Humanos.

ESCOLARIDAD	CONCLUIDO	SIN CONCLUIR
ANALFABETAS		596=13.04%
PRIMARIA	1346=29.45%	662=14.48%
SECUNDARIA	1107=24.22%	662=14.48%
BACHILLERATO	491=10.75%	238=5.20%
TOTALES:	2944=64.42%	1627=35.58%

Los niveles escolares que se muestran, nos permite conocer el panorama de las condiciones en las que laboran los trabajadores en la delegación y detenerlos un momento para reflexionar la necesidad de proporcionar a los empleados una estimulación para que culminen los estudios básicos o de nivel profesional, o al menos la capacitación en el ramo de la actividad que realiza, para que estos sean más eficientes.

La plantilla de personal de la delegación es grande y por la composición de sus programas, se encuentra un alto índice de analfabetismo o bajos niveles de estudios básicos. Este personal realiza en su mayoría actividades de bacheo, limpia, albañilería, jardinería, desazolve etc. Aún cuando para llevar a cabo estas tareas, no se requiere de amplios conocimientos, si es obvio que la baja preparación académica afecta negativamente el cumplimiento adecuado de las metas programadas.

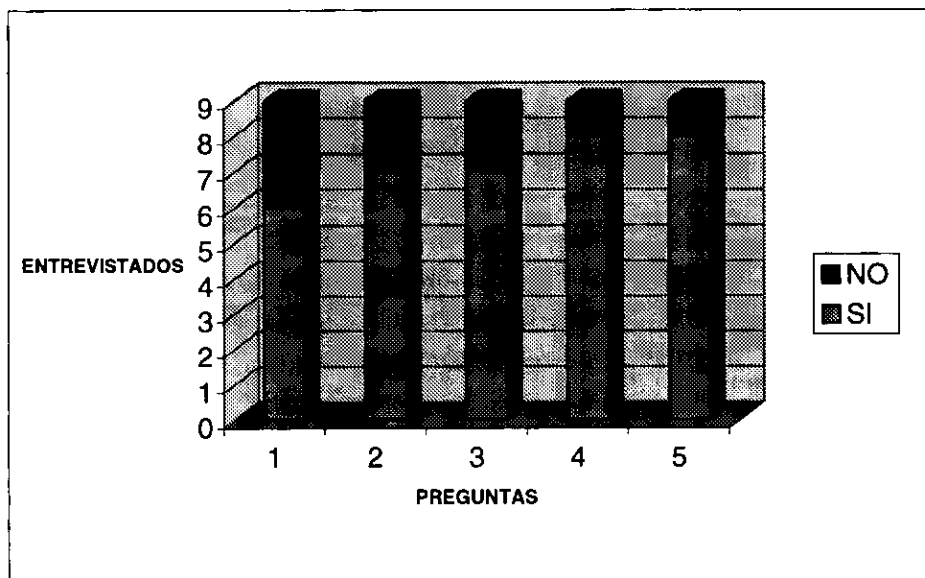
Con esta información podemos concluir que es indispensable la capacitación a los trabajadores ya que, por situaciones personales no pueden concluir con sus estudios, por lo tanto si se desea tener personal preparado se debe tomar total atención a este problema.

En el caso de la CCS, los mismos trabajadores están de acuerdo en que el personal no cumple con el perfil deseado o que es insuficiente para realizar las actividades en el área, sin embargo con el paso del tiempo algunos de ellos han logrado realizar las actividades, otros sólo crean antigüedad y no experiencia de trabajo

A continuación se presenta la información de forma gráfica de las preguntas que tuvieron una respuesta de manera cerrada, pero que nos mostraron datos de suma importancia y con esto finalizamos el análisis de la información y enseguida se realizará una propuesta de comunicación interna, que es finalmente el objetivo principal de esta investigación, para que permita mejorar estos conceptos que son considerados significativos para cambiar las condiciones de trabajo en esta institución, con relación a la comunicación interna.

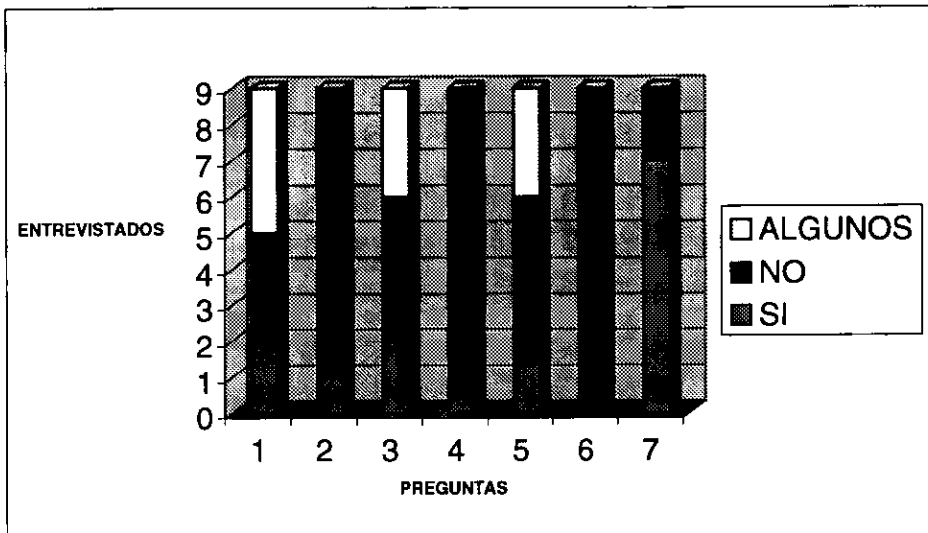
IDENTIFICACION

	SI	NO
1. ¿CONSIDERA QUE SUS FUNCIONES CUMPLEN LA MISION DE LA DELEGACION?	6	3
¿CONOCE LA MISION DE LA DELEGACION	7	2
2. ¿HA LABORADO EN OTRAS AREAS DE LA DELEGACION?	7	2
3. ¿SE SIENTE A GUSTO TRABAJANDO EN LA DELEGACION?	8	1
4. ¿CONOCE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES COMO TRABAJADOR	8	1



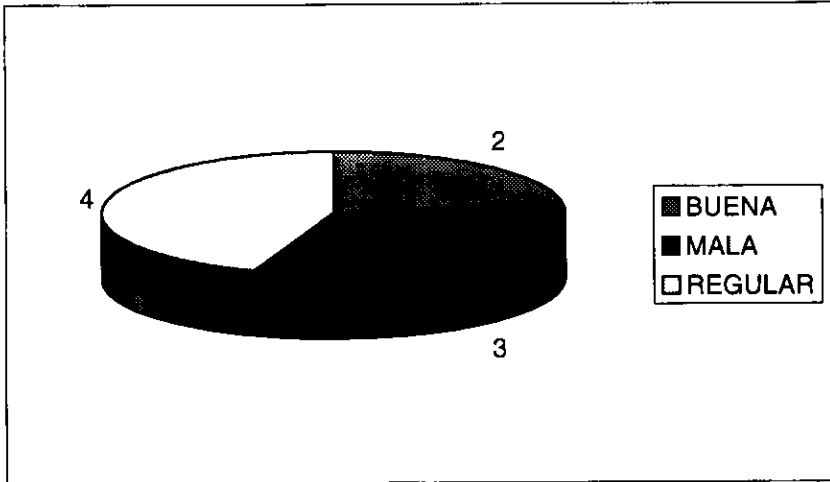
MOTIVACION Y CAPACITACION

	SI	NO	ALGUNOS
1.¿SU TRABAJO ES RECONOCIDO POR SUS COMPAÑEROS Y SUPERIORES?	2	3	4
2.¿EL TRABAJO QUE REALIZA ACTUALMENTE CUMPLE CON SUS EXPECTATIVAS?	1	8	0
3.¿SUS SUGERENCIAS SON TOMADAS EN CUENTA?	2	4	3
4.¿PARTICIPA EN LOS CURSOS DE CAPACITACION?	2	7	0
5.¿CONSIDERA QUESON ADECUADOS LOS CURSOS DE CAPACITACION?	2	4	3
6.¿EN SU AREA DE TRABAJO SE PRACTICA LA CALIDAD TOTAL?	0	9	0
7.¿CONSIDERA QUE LOS EVENTOS RECREATIVOS FAVORECEN LAS RELACIONES LABORALES?	7	2	0

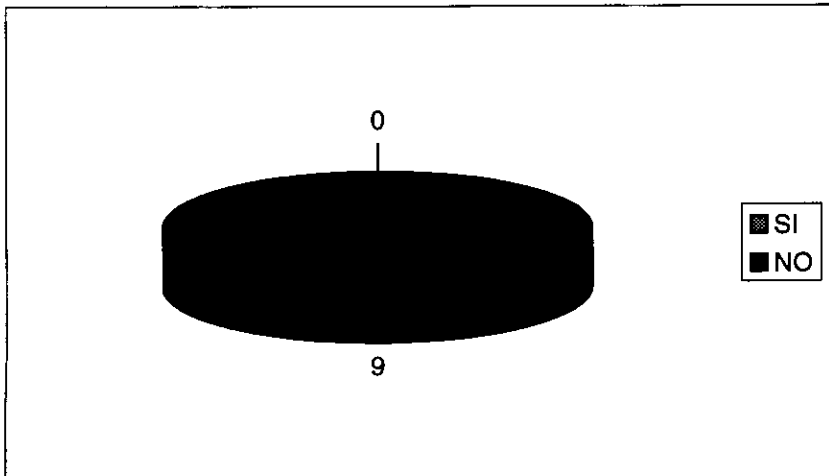


REDES DE COMUNICACION

1. ¿COMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE? BUENA MALA REGULAR
2 3 4



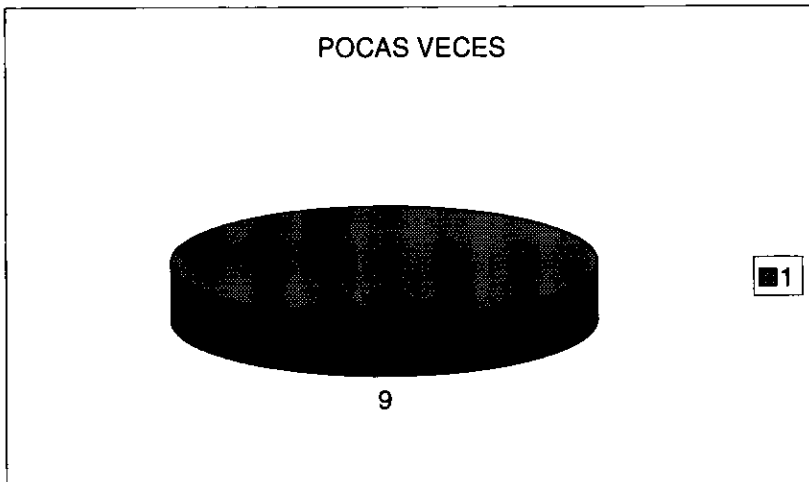
2. ¿CUENTA CON REUNIONES PERIODICAS DE EVALUACION? SI NO
0 9



3. ¿CON QUE FRECUENCIA SE REUNE CON SU JEFE Y COMPAÑEROS PARA TRATAR ASUNTOS LABORALES?

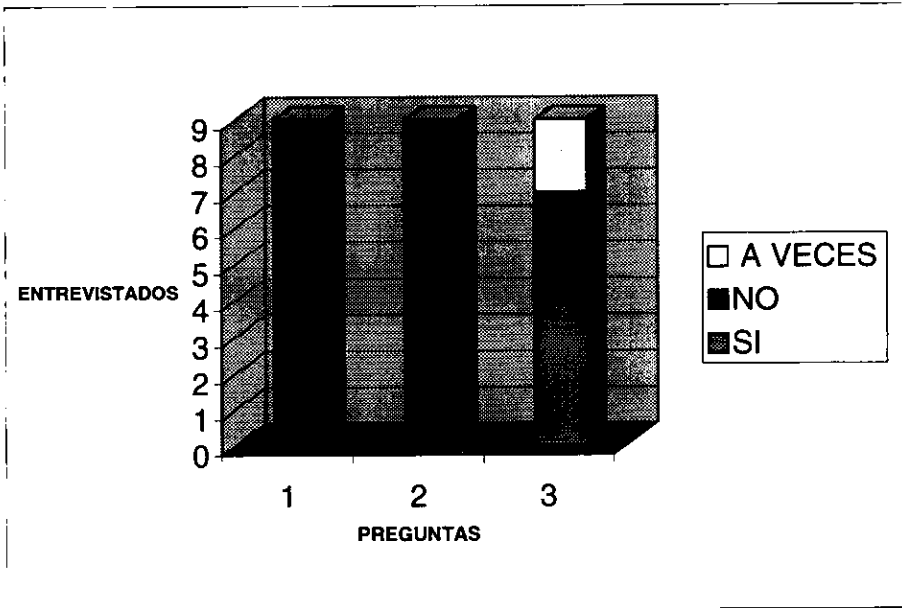
POCAS VECES

9



ORGANIZACION

	SI	NO	A VECES
1.¿CONSIDERA QUE LOS RECURSOS MATERIALES SON ADECUADOS PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES?	0	9	0
2.¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL ES EL ADECUADO PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DEL AREA?	0	9	0
3.¿CONSIDERA QUE SUS FUNCIONES CUMPLEN LOS OBJETIVOS DEL AREA?	4	3	2



III. Elementos Básicos para mejorar el desarrollo de una Organización.

3.1. Las relaciones interpersonales como parte de la Comunicación Interna en una organización.

Si retomamos del primer apartado las relaciones como parte importante de la comunicación en las organizaciones, hablaremos entonces de las relaciones humanas como elemento fundamental para que un organismo o institución alcance sus objetivos.

Goldhaber menciona que *"las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo,"*³⁰ en el caso de la delegación Iztapalapa los responsables pocas veces han realizado programas a beneficio de los trabajadores, excepto en la administración de Elio Villaseñor, delegado de Iztapalapa de diciembre de 1997 a marzo de 1999, quien inauguró la *"Semana por la Dignificación del Servidor Público"*, realizada del 8 al 14 de febrero de 1999.

Este programa tenía el propósito de crear condiciones mejores para que los trabajadores iniciaran una nueva ética de servicio a la comunidad, a través de estímulos, reconocimientos, entrega de equipos de computación e instalaciones remodeladas se deseaba dignificar al servidor público, para que a su vez se sintieran orgullosos de su trabajo y pudieran realizarlo con transparencia y honestidad.

Pero por poco tiempo y en mínimas ocasiones los trabajadores de la delegación han podido disfrutar de estas atenciones, de las cuales Taylor *"esta convencido de que la clave para mejorar la prosperidad de la organización consiste en mejorar la prosperidad del hombre que realiza el trabajo"*.³¹

Factor humano en una organización.

Los individuos son mucho más que un mero factor de producción en los planes administrativos. Son miembros de sistemas sociales dentro de organizaciones, son consumidores de bienes y servicios y como tales ejercen vital influencia en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones y partidos políticos.

²⁸GOLDHABER, op. cit., pág. 63.

En estos diferentes papeles, los individuos establecen una ética que orienta la conducta humana, siendo ésta la característica principal de toda sociedad.

Las personas asumen diferentes papeles en una organización y todos ellos son necesarios para que ésta funcione eficientemente para trabajar a favor de las metas, los responsables de las áreas de Recursos Humanos deben tomar en cuenta aspectos como la dignidad de las personas y su integridad.

Los individuos actúan en diferentes papeles, pero al mismo tiempo cada uno de ellos es diferente, pero en las empresas suelen partir de que todas las personas son iguales por el hecho de que se desarrolla reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de seguridad descripciones de puestos. Pero es igualmente importante reconocer que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, nivel de conocimientos y habilidades y potencial.³²

El concepto de integridad individual significa que la gente debe ser tratada con respeto sin importar el puesto que ocupe en una organización, ya que todos contribuyen a los propósitos de la institución o empresa. Cada uno de ellos es único, con sus muy peculiares habilidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos, y por tanto merecen ser tratados como tales³³

No podemos hablar de la naturaleza de la gente sin considerar a la persona e su integridad y no sólo características específicas como conocimientos, actitudes, habilidades o rasgos de personalidad.

Una persona posee todos estos elementos en un grado u otro. Además estas características interactúan entre sí, y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e imprevisiblemente. El ser humano es una persona total influida por factores externos.

Existen varios enfoques para mejorar la comunicación, uno de ellos consiste en la realización de un diagnóstico de comunicación en este caso analizaremos la situación de la Coordinación de Comunicación Social, los resultados de éste sirven de base para cambios tanto en la institución como en el sistema de comunicación interno, otro enfoque es el de aplicar técnicas de comunicación, con especial acento en las relaciones interpersonales y la habilidad para escuchar.

²⁹ Goldhaber lo retoma en su texto, op. cit., pág. 67.

³⁰ HAROL Koontz y HEINZ Weihrich, Administración, una perspectiva global, pág. 499.

3.2. Calidad en el trabajo.

La calidad se ha convertido en los últimos años en un arma estratégica en el mercado global. La antigua filosofía de la suficiencia que consiste en mantener el estado de cosas en tanto un producto genere una ganancia, ya no es suficiente. Ahora el propósito de las compañías debe ser nada menos que la excelencia.

Cuando se alude a la buena calidad de un producto, se piensa en que es bueno si el consumidor puede darle el uso para lo que fue creado, de acuerdo a sus necesidades personales.

Pero para poder alcanzar la excelencia es necesario que los administradores estén dispuestos a colocar en primer término las necesidades de sus clientes. Jamás deben olvidar que los clientes son indispensables. Son la razón de existir de las compañías.³⁴

Básicamente hay dos tipos de calidad, la del producto y en el sentido general como lo es la calidad del servicio, así como de una gran variedad de cosas, es decir del trabajo mismo, de la administración, del ser humano, de un proceso.

En razón de este tema, se hablará de la calidad de la comunicación interna, del trabajo y además factores que forman parte de él como lo es lo referente a la administración y a los seres humanos; además de ser el caso a estudiar una organización que brinda un servicio, las tres definiciones siguientes, ayudarán a entender aún mejor el concepto de calidad.

- Definición básica. La calidad satisface la necesidad del cliente o quien hace uso de un servicio.
- La calidad en el trabajo se manifiesta cuando se hacen bien las cosas en la primera oportunidad.
- La calidad individual o de grupo, se debe tener como meta para llevar a cabo cualquier actividad planeada.

Por lo tanto, la calidad es la base para poder llegar a la eficiencia, mejorar el trabajo y de igual forma la productividad. También se hace necesario definir el concepto de eficiencia para comprender bien este proceso. Se refiere a la utilización de la menor cantidad de recursos y por lo tanto menos energía, en la medida de lo posible.

³⁴Koontz y Wehrich, op. cit., pág.101.

La calidad también se relaciona con la gente capaz para realizar su labor, por lo que su función debe corresponder a sus habilidades. Una persona que no realiza su trabajo con capacidad, refleja no tener calidad en ninguna otra área de su vida y por lo tanto, no puede elaborar un producto o servicio de calidad.

Círculos de Calidad.

*Un círculo de control de calidad, es un grupo de personas de la misma área organizacional que se reúne regularmente para resolver los problemas que surgen en el trabajo*³⁵ Los características y formas de trabajo de estos círculos pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Los miembros de estos grupos reciben capacitación en solución de problemas.
2. Suelen reunirse una vez durante cuatro horas al mes.
3. Sus miembros pueden ser objeto de reconocimiento, pero no reciben premios en dinero.
4. Aplican control estadístico de la calidad y trabajo en equipo.

Aunque los métodos específicos de mejora de la calidad dependen de cada situación, los siguientes principios pueden ser de utilidad.³⁶

1. La mejora de la calidad no debe ser una moda pasajera, sino un esfuerzo permanente a largo plazo.
2. Aunque el compromiso de la alta dirección es de vital importancia, todos los miembros de una organización, de la cima a la base, deben comprometerse con la calidad
3. La mayoría de los problemas de calidad requieren de la cooperación y coordinación de muchos departamentos funcionales, estos problemas también deben preocupar por igual a trabajadores y directivos.
4. Ideas y sugerencias de mejoras de calidad pueden provenir de muchas partes, a menudo inesperadas. Ello impone la necesidad de aprovechar las ideas del recurso más importante: la gente.
5. El control de la calidad debe ejercerse en los pasos cruciales del proceso de operaciones. De ahí que deban establecerse criterios de calidad para cada paso importante.

³⁵ *Ibidem*, pág. 710.

³⁶ *Ibidem*, pág. 711.

Calidad Total.

“Uno de los métodos más conocidos para la mejora de la calidad es la llamada “administración de la calidad total” (ACT),”³⁷ compromiso que a largo plazo garantiza una mejora continua de la calidad, es considerada un modo de vida organizacional, es sencillamente administración eficaz, demanda indiscutiblemente el flujo de la información vertical, horizontal y diagonalmente.

Capacitación y desarrollo son muy importantes para el dominio de habilidades y para el aprendizaje sobre el uso de instrumentos y técnicas como el control estadístico de la calidad.

Todo esfuerzo de mejora de la calidad precisa no sólo del apoyo sino también de la participación de los administradores, de la cima a la base, así como de los empleados en general. Se debe reconocer la autodeterminación de los individuos en la promoción e instrumentación de cambios.

Las acciones de mejora de la calidad deben ser objeto de una vigilancia permanente a través de la constante recolección, evaluación y retroalimentación de datos y de la continua aplicación de programas de mejora. La ACT no es una acción ocasional, por el contrario, es un empeño persistente y a largo plazo que debe ser reconocido, reforzado y premiados

Los principios de calidad total no sólo pueden implementarse en empresas privadas, sino también en el gobierno. Según los principios propuestos por Deming³⁸ al proponerlo sólo descubrió que los jefes intermedios fueron quienes se opusieron a este programa, quienes vieron disminuido su poder a causa de la eliminación de barreras departamentales y de un mayor grado de trabajo en equipo.

3.3.Capacitación.

Goldhaber que *“cuando una organización se enfrenta a una crisis financiera, los primeros en sufrir las consecuencias son los programas de capacitación, por el contrario menciona que la capacitación deberían ser considerados como una inversión en los recursos más valiosos de la organización... los humanos”³⁹*

³⁷ *Ibíd*em, pág. 712. ,

³⁸ *Ibíd*em, pág. 714.

³⁹ Goldhaber, op. cit., pág. 352.

Los conocimientos técnicos requieren ser puestos al día y a medida que aparecen nuevas técnicas, los programas de capacitación se convierten en una necesidad vital

Los programas de capacitación son herramientas diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades o actitudes de los miembros de un organismo, pero, los programas de capacitación en comunicación mejoran las conductas, actitudes y conocimientos de la comunicación.

Los cursos de capacitación para los trabajadores de la delegación son programados planeados por el área de Recursos Humanos, realizando anualmente un diagnóstico en cada una de las áreas y directamente con los responsables de las mismas.

El problema aparece cuando estas personas responsables de solicitar los cursos, los sugieren inadecuados o insuficientes para cumplir con las metas de las oficinas, o simplemente se concretan a repetir lo que se pidió el año anterior, esto quiere decir que depende del interés que tenga el jefe que en ese momento, para que estos cursos de capacitación sean accesibles al horario de labores, y que tengan el perfil a las actividades que desempeñan.

Para poder realizar este diagnóstico con éxito, Goldhaber dice que *“Antes de que los miembros de una organización comiencen cualquier programa de capacitación, es esencial que se conteste a las siguientes preguntas: ¿Quién necesita seguir un programa de capacitación? y ¿Qué tipo de capacitación necesitará?. Uno de los métodos que existen para contestar estas preguntas, consiste en analizar las conductas, habilidades y actitudes de los miembros de la organización.”*⁴⁰

Sin embargo, no es suficiente programar los mejores cursos, cuando no se tiene la voluntad y la disposición, tanto para que el personal asistiera como para que les sea autorizado por los jefes. Por lo que es necesario que ambos se convenzan de la importancia y la necesidad de participar en la capacitación para ser más eficientes en el desempeño de sus labores y en mejorar las relaciones con las personas que los rodea.

⁴⁰ *Ibidem*, pág. 356.

Goldhaber⁴¹ menciona que en muchas ocasiones las organizaciones requieren un programa de capacitación para así alcanzar un amplio objetivo de la propia organización: por ejemplo, para mejorar las comunicaciones ascendentes, incrementar la sensibilidad de los gerentes, para mejorar las relaciones interpersonales entre los gerentes y los empleados.”

La capacitación del personal es una inversión a largo plazo y el sentido común aconseja, por lo tanto, que se dediquen los mayores esfuerzos al adiestramiento de los trabajadores, pero si se requiere mantener un buen nivel de capacitación habrá que capacitar a los propios instructores, ya que podemos darnos cuenta que en muchas ocasiones los pocos cursos que se imparten en la delegación carecen de planeación y profesionalismo, por lo que las personas capacitadas se desmotivan y no asisten más a los cursos.

Debe recordarse, sin embargo, que la capacitación es un método de mejoramiento que no termina en el funcionario y empleado que ha sido capacitado, sino que produce sus efectos en sus subordinados, colegas o superiores.

Pero se da el caso que de nada sirve cuando la capacitación sólo la reciben ciertas personas, sea por interés personal o por indicación del jefe, ya que los conocimientos adquiridos o el adiestramiento lo toma una de diez personas.

3.4. Motivación.

En este punto hemos considerado la necesidad de plantear la motivación como un instrumento que puede ser tomado en cuenta para lograr una efectiva comunicación en las organizaciones. No sólo los estímulos económicos son suficientes para lograr el funcionamiento en una institución.

“Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad la realización y la afirmación personal. naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.”⁴²

⁴¹ Ibídem, pág. 358.

⁴² HAROLD Y Heinz, ibídem, pág. 501.

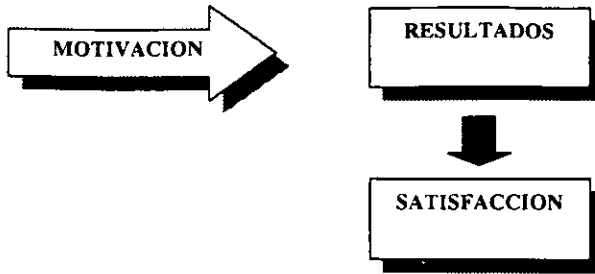
Las personas responsables de los recursos humanos en una organización tienen la encomienda de crear condiciones favorables al desempeño. Pero cada individuo es responsable de su automotivación.

George Odiorne⁴³, profesor de administración, investigador y experimentando consultor, ha hecho recomendaciones específicas al respecto. Enseguida mostraremos algunas de ellas:

1. Fíjese una meta personal y no la pierda de vista (ex presidente de Chrysler se propuso a los 35 años de edad llegar a ser vicepresidente de Ford Motor Company, propósito que durante 15 años motivó y guió su conducta.
2. Complemente sus objetivos a largo plazo con metas a corto plazo y acciones específicas. Siempre se ha dicho que hacer algo es ya un comienzo.
3. Aprenda cada año la realización de una nueva y desafiante tarea. El aprendizaje de un administrador no concluye con la obtención de un título de licenciatura o maestría en administración. Un título es en realidad el comienzo, no el fin, del aprendizaje. Aprender todo lo referente a la nueva tecnología de macrocomputación y aplicar estos conocimientos podría ser una de las tareas difíciles a las que nos referimos.
4. Haga diferente su trabajo. Establezca objetivos de mejora de su puesto. Con un poco de imaginación es probable que incremente considerablemente su productividad.
5. Desarrolle un área de pericia. Haga pleno uso de sus fortalezas, o convierta en fortaleza una de sus debilidades. Tal vez le gustaría ser reconocido como el mejor contador o ingeniero en su área específica de competencia.
6. Dése retroalimentación y prémiese. El establecimiento de metas verificables le ofrecerá una norma sobre la cual medir su desempeño ¿Por qué no concederse una cena especial para celebrar sus logros?

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

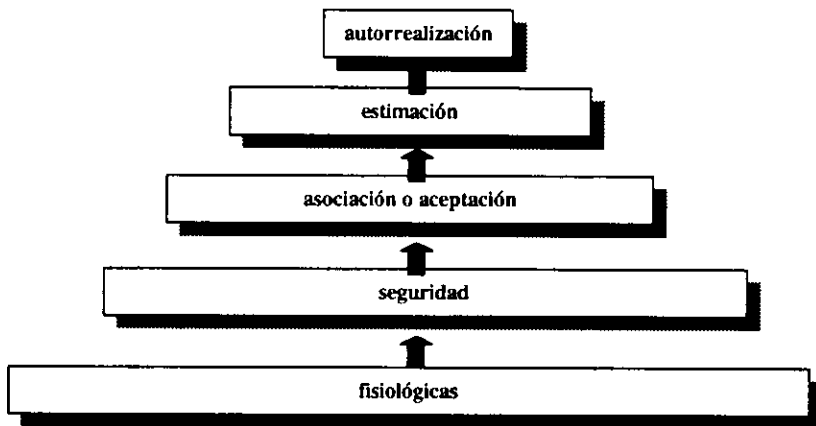
⁴³ *Ibidem*, pág. 502.



La motivación es el impulso a satisfacer un deseo (obtener un resultado), la satisfacción se experimenta una vez obtenido el resultado.

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow⁴⁴ que concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia se muestran en la siguiente figura:



⁴⁴ *Ibíd*em, pág. 506.

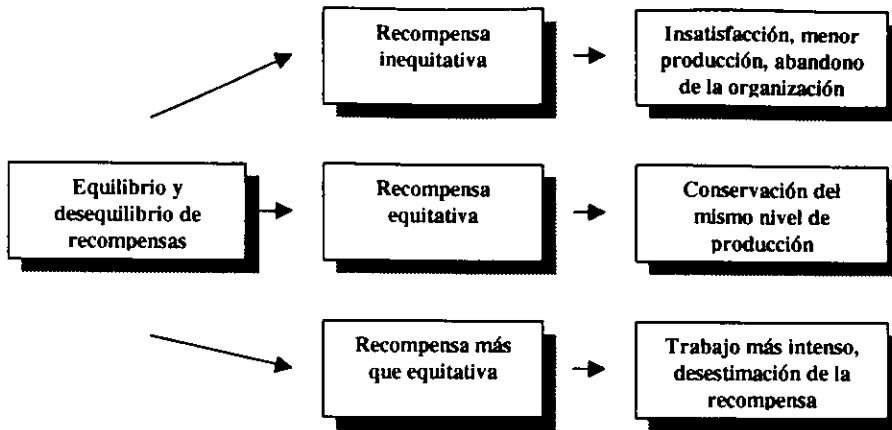
1. Necesidades fisiológicas: Estas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos.
2. Necesidades de seguridad: Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de asociación o aceptación: En tanto que seres sociales, los individuos experimentan las necesidades de pertenencia, de ser aceptados por los demás.
4. Necesidades de estimación: De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimulación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidades produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
5. Necesidad de autorrealización: Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser, de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Uno de los medios para abordar este asunto es la teoría de la equidad, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de las recompensas en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. J. Stacy Adams⁴⁵ reconocido como el formulador de la teoría de la equidad.

Los aspectos esenciales de esta teoría pueden describirse de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

⁴⁵ *Ibíd.*, pág. 513.



Tras analizar algunas de las teorías sobre la motivación, cabe preguntarse que técnicas motivacionales pueden emplearse, aunque la motivación es tan compleja e individualizada que puede haber muchas respuestas para ésta, pero es posible identificar algunas de las principales técnicas.⁴⁶

Dinero

El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador, ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo, cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le pueda dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante.

El valor concedido al dinero bien puede exceder su estricto valor monetario, pues también puede significar categoría o poder, los economistas y la mayoría de los administradores han tendido a colocar al dinero en un alto sitio en la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta tienden a restarle importancia.⁴⁷

⁴⁶Ibídem, pág. 516.

⁴⁷Ibídem, pág. 516.

Es imposible generalizar la importancia del dinero, para algunas personas es la mayor de éstas y para otras quizá nunca lo sea. Probablemente sea más exacto afirmar que en la mayoría de las empresas y otras instituciones el dinero se emplea como medio para mantener dotas a las organizaciones con el personal adecuado y no como motivador.

En el caso de la Delegación, el dinero no es empleado para la contratación de personal capacitado para desempeñar una labor específica, sin embargo lo que es visto, es la asignación de presupuesto para la contratación de personas de confianza, amigos o recomendados, aunque no sean especialistas en la labor encomendada, ya que sólo están de paso.

Por lo tanto, el dinero no es empleado como técnica de motivación para los trabajadores que realizan las labores operativas de la delegación, me refiero al personal de base y eventual.

Sin embargo el dinero por medio de pagos extraordinarios o bonos siempre es insuficiente para motivar a los trabajadores, y puede ser reactor de la codicia humana, provocando problemas entre el personal en lugar de beneficiar las relaciones interpersonales y laborales.

En la delegación sólo se cuenta con algunos motivadores en forma de dinero, el pago de tiempo extraordinario, guardias, prima dominical, pasajes, empleado del mes y el premio de administración pública, los cuales son mínimos los trabajadores que perciben estos incentivos.

Participación

La participación genera la motivación así como el conocimiento útil para el éxito de las organizaciones. La participación es también un medio reconocimiento por parte de los compañeros y jefes, generando una sensación de logro y satisfacción.

Lo que sucede en la Coordinación de Comunicación Social es que difícilmente el personal tiene acceso a la participación, situación que provoca incomodidad a éstos e indudablemente mantienen un sentido de desmotivación y desconfianza.

“La comunicación no es considerada por sí misma, sino como un medio para el cumplimiento de las metas organizaciones, hecho que a veces olvidan quienes se interesan únicamente en las relaciones interpersonales.”⁴⁸

⁴⁸Ibídem, pág. 604.

La participación de los trabajadores es necesaria para lograr la calidad, al respecto, Demetrio Sosa⁴⁹ menciona que para llegar a ello, los directivos deben de apreciar el valor de las personas y motivarlos a participar de una manera más objetiva y racional.

Lo anterior propiciará que el personal se interese en aprender a colaborar de tal manera, que le permita aportar ideas y sugerencias que le ayudaran a hacer uso de su capacidad.

De igual manera, cuando existe un sistema autoritario dentro de la organización, esto no se puede lograr porque los subordinados, de acuerdo a la orden recibida, sólo se dedican a hacer sus tareas de forma monótona y jamás se preocupan por el resultado final. A medida que los tiempos cambian, esta forma de dirección se ha vuelto obsoleta por no ser afecta, por lo mismo se debe optar por el estilo participativo.

Por ello es importante propiciar la participación con el fin de lograr que el trabajador colabore activamente y de manera ordenada para afrontar y solucionar los problemas, esto mismo le ayudará a crear proyectos que sirvan para mejorar el trabajo individual y colectivo.

Demetrio Sosa⁵⁰ realiza un comparativo entre el estilo de participación autoritario y participativo en el cual muestra las ventajas y desventajas en la aplicación.

Autoritario	Participativo
<ul style="list-style-type: none"> El personal sólo obedece órdenes. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal participa con sus ideas para mejorar el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> Se requiere dar órdenes precisas y supervisar que se cumplan. 	<ul style="list-style-type: none"> Es suficiente con clarificar las metas y proporcionar orientación.
<ul style="list-style-type: none"> Se requiere un alto grado de estandarización: procedimientos, sistemas políticos, normas y reglamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se minimiza la necesidad de estandarización.
<ul style="list-style-type: none"> El personal logra antigüedad. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal adquiere experiencia.

⁴⁹ SOSA Pulido, Demetrio. Administración por Calidad (APC). Pág. 45-48.

⁵⁰ *Ibidem*, pág. 46.

IV. Programa de Comunicación Interna para la Delegación Iztapalapa (propuesta).

Para cumplir con el propósito de esta investigación: “Establecer la propuesta de un Programa de Comunicación Interna para la delegación Iztapalapa” se realizó previamente una planeación estratégica que permite sustentar la propuesta que se plantea a continuación.

Si bien la comunicación organizacional es concebida como un grupo de factores de comunicación relacionados con las metas de un organismo y que la eficacia de ésta es responsabilidad de todos los miembros que la conforman, los cuales persiguen un propósito común, es necesario el planteamiento de un programa específico de comunicación interna dentro de la delegación.

La comunicación da vida al sistema organizacional, pues constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes. Por lo tanto si los procesos de comunicación al interior no se plantean vinculados a los objetivos, filosofía y metas de cada organismo o institución, entonces todos los procesos se podrían ver afectados.

La propuesta de un programa de comunicación interna para la Delegación Iztapalapa esta encaminada a la creación de una oficina que se encargue de concretar los programas y actividades de comunicación al interior de ésta, para tal efecto, a continuación se mostrarán los lineamientos de trabajo por los que tendrá que dirigirse esta área para su funcionamiento.

Creación de una Coordinación de Comunicación Interna en la Delegación Iztapalapa.

Misión

Disponer de un sistema integral de comunicación interna que permita fortalecer las funciones de los miembros que conforman la Delegación Iztapalapa y contribuir al logro de sus actividades y objetivos.

Visión

Mantener a los integrantes de la Delegación Iztapalapa a la vanguardia de la comunicación, mediante la aplicación de enfoques comunicativos insertados en el proceso de calidad total, eficiencia y el aprovechamiento estratégico de los recursos materiales y humanos.

Objetivos

- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los programas encaminados a mejorar las formas de comunicación interna en la Delegación Iztapalapa.
- Establecer canales y códigos estratégicos de comunicación para los integrantes de la Institución y así mantener el flujo de la información de manera oportuna.
- Contribuir a la organización de los procesos productivos y al mejoramiento de las relaciones personales.
- Promover la capacitación de los integrantes de la Institución para mantenerse en la vanguardia y el cambio.
- Estimular el desempeño del trabajo en el ámbito de la calidad total.
- Transmitir a todos los empleados las metas, proyectos y actividades de la institución.
- Fomentar la integración del personal que conforma cada área y a su vez todas las áreas que conforman a la Delegación.
- Motivar al personal con nuevas dinámicas de trabajo para fortalecer el compromiso laboral, involucrándolos e integrándolos a trabajar en equipo.
- Ofrecer a los integrantes de la institución la oportunidad de participar y de ofrecer sugerencias a los proyectos de trabajo, que les permita revisar sus actividades laborales y adaptarlas a los cambios que se requieran.
- Evitar que las actividades realizadas por los integrantes de la institución se dupliquen.

Instrumentación

- Planeación.- Para poder planear, dirigir, controlar y evaluar los programas de la coordinación, se tendrá que realizar de manera periódica sondeos de opinión, entrevistas y encuestas que permitan conocer y mejorar la situación de la comunicación interna de la institución.

Los problemas de una comunicación eficaz son con frecuencia por una planeación deficiente, a menudo la gente habla y escribe antes de pensar, planear y formular el propósito de su mensaje. No obstante, establecer las razones de una instrucción, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento adecuado son acciones que pueden favorecer enormemente la comprensión y reducir las resistencias al cambio.

- Diseño y difusión de material gráfico (escrito, visual y audiovisual).- La utilización de los medios adecuados para difundir y presentar la información de una manera didáctica, amena y oportuna, servirá para difundir las actividades, objetivos y sucesos de la institución entre sus integrantes.

Cabe destacar que los medios son utilizados para transmitir mensajes, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor.

El medio deben ser utilizado de manera sistemática y programada, ya sea para transmitir o recibir mensajes de los integrantes de una institución.

Existen diversas maneras de clasificar a los medios, G. Goldhaber, en su texto: La comunicación en las organizaciones, los divide en el Hardware, que depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento: televisión, computadoras, teléfono, radio, etc., y el Software, que depende de las capacidades y habilidades para comunicarse de los individuos implicados: hablar, escuchar, escribir, por ejemplo, cartas, memorandas, manuales, folletos, circulares, discursos, reuniones, etc.

Para lo cual se sugiere el uso de los siguientes medios:

- ❖ Boletines, trípticos, volantes
 - ❖ Periódicos murales
 - ❖ Tableros de noticias (manual o electrónico).
 - ❖ Instalación de un circuito cerrado de video
 - ❖ Presentación de audiovisuales y diapositivas
 - ❖ Elaboración de una memoria videográfica y fotográfica para crear un archivo documental.
- Relaciones laborales.- Se deberán realizar dinámicas que permitan fortalecer las relaciones y el compromiso laboral, involucrar e integrar al personal a trabajar en equipo, así como promover la participación de los trabajadores para que puedan ofrecer sugerencias a los proyectos y actividades que se realizan.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Es importante destacar que el desarrollo de un organismo o institución consiste principalmente en mejorar la prosperidad del hombre que realiza el trabajo, y una de las herramientas es la motivación que favorece el impulso y esfuerzo para satisfacer un objetivo o meta.

Sin duda alguna un factor de motivación para el trabajador es la percepción de recompensas justas a su esfuerzo y dedicación para realizar su trabajo, pero también lo es el trato con respeto sin importar el puesto que ocupe y la oportunidad de que sean partícipes del cumplimiento y la planeación de los programas que permiten lograr los objetivos de la institución, ya que ellos también forman parte de este organismo.

Para estas dinámicas se recomienda hacer uso de los siguientes medios:

- ❖ Creación de un órgano de comunicación interna que identifique a los integrantes de la institución y que éstos puedan utilizarlo para transmitir información de interés general e inquietudes (gasetas o periódico).
 - ❖ Reuniones programadas o inesperadas entre los jefes y empleados (cuantas veces sean necesarias).
 - ❖ Recorridos por instalaciones de manera frecuente para tener contacto directo con los empleados y así conocer de cerca el trabajo que desarrollan.
 - ❖ Organización de eventos deportivos, recreativos y culturales, en los que participen los jefes, trabajadores y familiares, para contribuir al desarrollo con emotividad y eficiencia del trabajo y así lograr una identificación institución-empleados.
 - ❖ Reconocimientos de desempeño laboral (incentivos económicos, y reconocimientos morales)
- Capacitación.- La Coordinación de Comunicación Interna coadyuvará con las áreas encargadas de la capacitación a los trabajadores, para planear programas que les permita mantenerse actualizados en sus funciones y realizarlas de manera eficaz, ya que los conocimientos técnicos requieren ser puestos al día y a medida que aparecen nuevas técnicas, los programas de capacitación se convierten en una necesidad.

Pero, principalmente es necesario tomar en cuenta los programas de capacitación en comunicación, ya que éstos permiten mejorar las conductas, actitudes, relaciones con sus semejantes y conocimientos de la comunicación.

Debe recordarse, que la capacitación es un método de mejoramiento que no termina en las personas que son adiestradas, sino que se refleja en los subordinados, colegas o superiores y de igual forma en el desarrollo mismo del trabajo; pero siempre y cuando se elaboren estos programas mediante una planeación estratégica, de tal manera que todos los trabajadores se involucren poco a poco a la actualización constante.

- Apoyo y asesoría.- La Coordinación de Comunicación Interna dará apoyo y asesoría a las áreas que conforman la delegación, para que planeen e instrumenten conjuntamente programas de comunicación al interior de sus oficinas, así como códigos y canales de identificación.

La eficiencia de la comunicación es responsabilidad de todos los miembros de una organización, tanto administradores, jefes o directivos como empleados y trabajadores en general, los cuales persiguen un propósito común.

Frecuentemente, la comunicación se ve entorpecida por barreras y fallas en el proceso de comunicación que impiden el buen desarrollo de un organismo o institución, por lo tanto es necesario que todos los integrantes de estos órganos conozcan cuales son estas barreras y como eliminarlas.

Metas

- Con la aplicación de los programas de comunicación interna, se puede considerar que en un plazo de seis meses se verá reflejado en el personal que conforma la institución el conocimiento de las actividades y objetivos de la delegación, así como el manejo de una misión y visión de trabajo.
- Al realizar de manera frecuente (cada seis meses) un diagnóstico de las condiciones de la comunicación al interior de la delegación, se podrá mantener actualizadas las actividades en función de esta comunicación.
- Con la realización de dinámicas y nuevas relaciones de trabajo, los integrantes del organismo desarrollarán sus actividades en un clima de armonía y cordialidad en un lapso de un año de trabajo constante.
- La capacitación, el apoyo y la asesoría a las áreas que conforman la delegación deberán ser de manera constante, posterior a la auditoría de la comunicación interna en la delegación, y los resultados serán reflejados en un plazo de un año.

Recursos Materiales

- Oficina (tres cubículos, sala de juntas, cuarto de revelado fotográfico, salón de video, recepción, área secretarial y dos baños)
- Mobiliario y equipo (siete escritorios, dos mesas de trabajo, cuatro archiveros, seis computadoras en red con internet e impresoras, dos maquinas de escribir eléctricas, un fax, una fotocopidora, proyector de acetatos y diapositivas, cámara fotográfica y de video, dos televisores con videocasetera, papelería, material de video y fotografía).
- Dos vehículos.

Recursos Humanos

- Un Coordinador
- Dos Lideres Coordinadores de Proyectos
- Dos Diseñadores Gráficos
- Técnicos en Audiovisuales
- Cuatro Secretarias
- Dos Auxiliares Administrativos

Descripción de puestos

Coordinador.- Se encarga de dirigir la planeación, organización, así como controlar y evaluar los programas de comunicación interna.

Lideres Coordinadores de Proyectos.- Trabaja conjuntamente con el coordinador de manera operativa en la planeación, organización control y evaluación de los programas de la coordinación de comunicación interna.

Diseñadores Gráficos.- Se encargan de elaborar todo el trabajo gráfico, de diseño, necesario para llevar a cabo los proyectos de comunicación interna.

Técnicos Audiovisuales.- Se encargan de realizar los trabajos de fotografía y video, así como las grabaciones de audio necesarios para el apoyo de los programas de comunicación interna.

Secretarias.- Se encargan de la recepción y elaboración de documentos, el archivo en general el apoyo secretarial para la coordinación, así como el manejo y atención de los aparatos de comunicación, como el teléfono, fax, fotocopidora, entre otros.

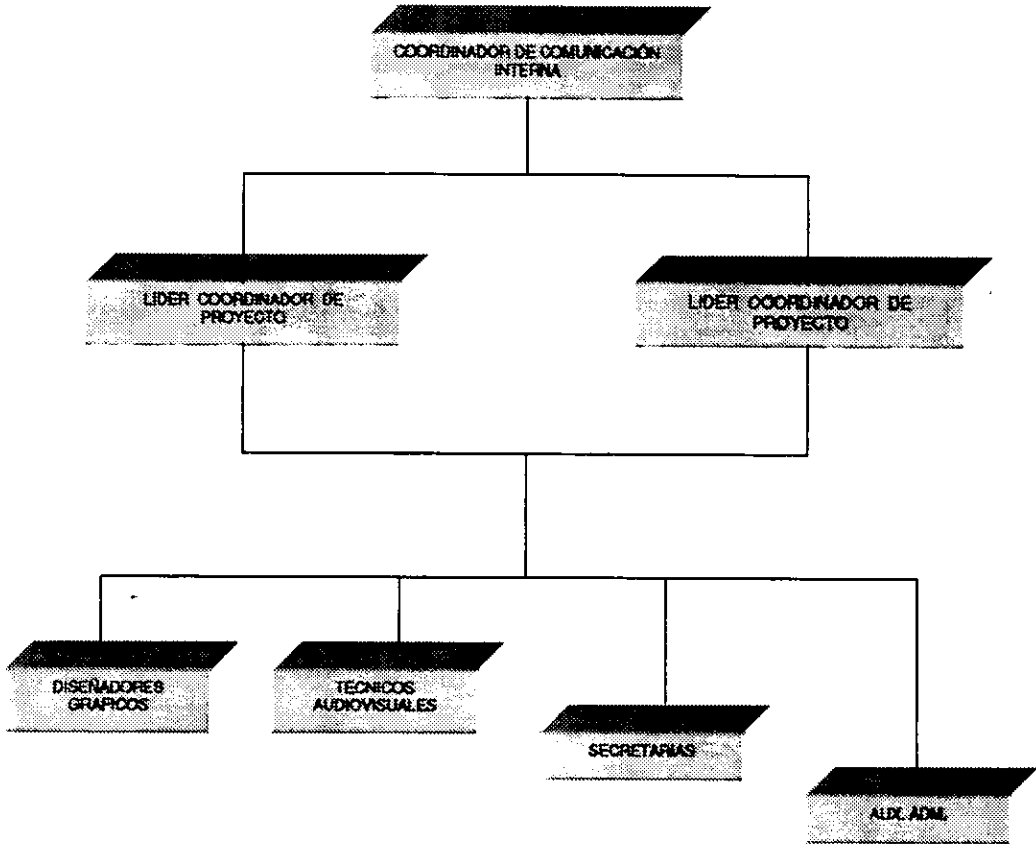
Auxiliar Administrativo.- Se encarga de la mensajería, así como de dar apoyo a las actividades que desarrolla la coordinación.

El personal deberá ser seleccionado por la Subdirección de Recursos Humanos de la Delegación, según el perfil deseado para cubrir esta área, de igual forma, la propuesta de personal estará sujeta a los niveles salariales actuales y nombramientos que se estipulen según la normatividad.

Cabe señalar que esta Coordinación deberá pertenecer a la Subdelegación Administrativa de la delegación, ya que esta área es la encargada de administrar todos los recursos, tanto materiales y financieros como los humanos.

A continuación se mostrará el organigrama de cómo deberá estar conformada la estructura de la Coordinación de Comunicación Interna.

Organigrama



CONCLUSIONES

La comunicación es de suma importancia para el desarrollo de las actividades en un organismo y ésta es responsabilidad de todas las partes que lo conforman. La productividad, el crecimiento, el clima y desempeño laboral, así como el conocimiento de los objetivos y de cómo lograrlos, es el objetivo de una comunicación interna eficiente.

Esta investigación nos permitió realizar un análisis de las formas de comunicación en la delegación Iztapalapa y uno de los principales resultados es que éste organismo no considera como factor fundamental a la comunicación interna.

Las actividades de la delegación Iztapalapa se centran en ofrecer respuestas apremiantes para resolver problemas diversos, dejando de lado la adecuada planeación de programas a favor de las actividades internas, lo cual repercute tangiblemente en el diseño de las actividades a desarrollar.

En algunas situaciones como: emergencias, presiones sociales, rezago, condiciones políticas y económicas, requieren de una actuación sin demora de la intervención de la delegación, estados que rebasan a las partes que la integran y de igual manera las carencias de un proceso organizado, conformado por una planeación, organización, dirección, control y evaluación, que permita emprender una acción gubernamental.

Al constatar la falta de elementos de planeación en programas y actividades, resultan inciertos los aspectos de comunicación interna y en consecuencia en la comunicación al exterior, que ofrecen en el mejor de los casos una respuesta improvisada. .

Dentro de los propósitos del Gobierno del Distrito Federal, electo por el voto ciudadano, se encuentra el de integrar un gobierno eficiente y responsable. A los dos años de este Gobierno, se ha constatado la magnitud de inercias y vicios que prevalecen en el ámbito laboral tal y como ocurre en la delegación Iztapalapa.

Esta situación es posible ubicarla como uno de los principales obstáculos par el desarrollo de la Ciudad y del País.

Mientras que el Gobierno del Distrito Federal no se asuma como una institución plena, debidamente organizada, donde se incluya el proceso fundamental de la administración, antes mencionado, los problemas y rezago de la Ciudad no podrá ser abordados adecuadamente.

Si la delegación Iztapalapa es parte de este Gobierno, en principio debería estar inmersa en una dinámica de comunicación interna la cual no se percibe por los aspectos señalados, definitivamente la propia delegación debería integrar sus programas y estrategias de comunicación al interior, acordes con sus circunstancias, que permita a los seis mil trabajadores aproximadamente, conocer la misión y objetivos, así como sus carencias y debilidades de la institución.

Esta delegación, debería reflexionar en torno a la importancia que representa el grupo humano para realizar las labores de trabajo, para que éstos puedan desarrollarse en toda su dimensión, destacar su potencial e involucrarse a la fundamental labor que realizan.

A lo largo de este trabajo se tuvo un acercamiento con información que nos permitió darnos cuenta que no existe un área determinada para realizar actividades que estimulen la comunicación interna, sólo son acciones aisladas y poco frecuentes que no unifican criterios, situación que es permisible con los trabajadores en el ámbito laboral.

El convencimiento para instrumentar herramientas de comunicación interna, con recursos humanos profesionales con capacidad creativa, instalaciones y equipo adecuado a las necesidades reales, es elemental para crear una comunicación externa capaz de convocar, motivar, educar y orientar a individuos al llamado de la cooperación por su comunidad, mejorando así sus condiciones de vida y desarrollarse en armonía con el entorno.

Por lo anterior, este trabajo de investigación nos permitió llegar a la conclusión de la necesidad de crear una oficina que se encargue de planear programas y acciones de trabajo que ayuden a mejorar la comunicación interna de la delegación Iztapalapa.

En cuanto a los trabajadores, existe un camino largo por recorrer en términos de su preparación, así como en la correspondencia de los conocimientos que acreditan con el perfil del puesto ya que muchos de estos son proporcionados con la ayuda del sindicato y pocas veces por escalafón.

Con respecto a los mandos, es elemental considerarlos, no como el puesto político que crea incertidumbre por el tiempo de asignación, sino el puesto que se desempeña como un trabajo que requiere cumplir programas permanentes y no un periodo gubernamental.

La Ciudad de México ha iniciado el ya impostergable proceso de transición hacia una verdadera participación de la sociedad sobre un gobierno electo y sobre los ciudadanos que han asumido la responsabilidad de gobernar, nos plantea el compromiso de superar los viejos esquemas de atención de la demanda social, de formas de control político, caracterizado por el clientelismo y el corporativismo, y deshacer un proyecto centrado en los intereses y compromisos de grupos.

La participación social en las acciones de Gobierno, la respuesta eficaz y profesional a la demanda de la comunicad, la ética ciudadana entrada en una administración honesta, eficiente y transparente de los recursos públicos, valores institucionales son la base para garantizar un Gobierno para todos los que formamos parte de esta gran Ciudad.

Pero, para poder lograr estos objetivos es necesario renovar las formas de servicio con una comunicación eficiente, primero interna en la institución y el cambio al exterior será consecuente.

BIBLIOGRAFIA

BAENA Paz, Guillermina. Instrumentos de Investigación. Ed. Editores Mexicanos Unidos, México, 1985.

Carrillo Castro, Alejandro. Administración Pública. Marco Internacional (1967-1987) Ed. Porrúa, México, 1988.

DAFT, Richard L. y Richard M. Steers. Organizaciones. Ed. Limusa, México, 1992.

EVERETT M. Rogers y otros. Comunicación en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1980.

FERNANDEZ Collado, Carlos. La Comunicación Humana. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1995.

FERNANDEZ Collado, Carlos y Gordon L. Dahnke. Comunicación Organizacional. Ed. Trillas, México, 1997.

FLAMENT, Clude. Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo. Ed. Nueva Visión, México, 1977.

GALINDO, Jesús, Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. Ed. Addison Wesley Logman-Conaculta, México, 1998.

GOLDHABER, Gerald M. Comunicación Organizacional. Ed. Diana, México, 1994.

GONZALEZ Reyna, Susana. Manual de Redacción e Instrumentación Documental. Ed. Trillas, México, 1997.

HAROL Koontz y Heinz Wehrich. Administración, una Perspectiva Global. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1998.

MATTELART, Armand. Historia de las Teorías de la Comunicación. Ed. Paidós Comunicación, México, 1997.

McQUAIL; Denis, Introducción a la Teoría de la Comunicación de Masas. Ed. Paidós Comunicaciones, México, 1991.

ROJAS Soriano, Raúl. Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Textos Universitarios, UNAM, México, 1982.

SOSA-Pulido, Demetrio. Administración por Calidad. (APC). Ed. Limusa, México, 1991.

FUENTES SECUNDARIAS

DELEGACION IZTAPALAPA. Código Etico 1999-2000, México, 1999.

DELEGACION IZTAPALAPA. Informe Anual 1998 de la Oficina de Educación para Adultos. México, 1998.

DELEGACION IZTAPALAPA. Plan Estratégico 1998-2000. México, 1998.

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. Otras Formas de Comunicar para otra Forma de Gobernar, Programa Integral de Comunicación 1998-2000, México, 1998.

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. Programa General de Desarrollo del Gobierno del D. F. 1998-2000, México, 1998.

OFICIALIA MAYOR, Manual Administrativo, Delegación Iztapalapa, México, 1998.

SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL. Condiciones Generales de Trabajo, México, 1998.