

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**DIAGNÓSTICO DEL USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA
FORMALES EN LA DELEGACIÓN IZTACALCO.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**P R E S E N T A:
GABRIEL RODRÍGUEZ RUBIO
ASESORA DE TESIS: MAESTRA VIRGINIA REYES CASTRO**

MÉXICO D.F. 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Para mi madre,
Amparo Rubio,
quien me cuida desde el cielo
y me enseñó que el amor es la base del éxito.

Y para mi padre,
Mario Rodríguez,
de quien aprendí a trabajar siempre duro
y a tener grandes sueños.

Por ellos llegué hasta aquí
y por ellos llegaré mucho más lejos.
¡Los amo!

Índice

Página

Introducción 1

Capítulo 1: La Comunicación organizacional ..5

1.1. ¿Qué son las organizaciones? 5

1.2. Organización y Comunicación 10

1.2.1. La comunicación 10

1.2.2. Puntos de vista sobre la comunicación organizacional 14

1.2.3. Elementos básicos del proceso de comunicación 16

1.3. Tipología de la comunicación en las organizaciones 20

1.3.1. La comunicación organizacional externa 20

- Conceptos básicos 21

- Clasificación 23

- Funciones 24

1.3.2. La comunicación organizacional interna formal 26

1.3.2.1. Funciones 28

1.3.2.2. Elementos básicos de la comunicación organizacional interna 31

A. Interdependencia 31

B. Redes de comunicación interna 32

C. Medios de comunicación organizacional interna formales 34

Capítulo 2: La Delegación Iztacalco . 39

2.1. Iztacalco, historia y demografía ...40

2.2. Iztacalco como Órgano Político-Administrativo .. 42

2.3. Estructura Orgánica y Atribuciones del Órgano Político-Administrativo

De Iztacalco .. 44

a) Jefatura Delegacional .. 45

• Jefe Delegacional .. 46

• Secretaría Particular de la Jefatura Delegacional .. 47

• Coordinación de Asesores .. 47

• Coordinación de Seguridad Pública .. 48

• Dirección del deporte .. 48

• Dirección de Desarrollo Sustentable .. 49

• Coordinación de Modernización y Atención Ciudadana .. 50

• Subdirección de Ventanilla Única .. 51

b) Dirección General Jurídica y de Gobierno .. 52

c) Dirección General de Obras, Servicios y Desarrollo Urbano .. 54

d) Dirección General de Desarrollo Social .. 56

e) Dirección General de Participación Ciudadana .. 58

f) Dirección General de Administración .. 59

g) Coordinación de Comunicación Social .. 61

1. JUD de Prensa .. 62

2. JUD del Centro de Información y Documentación .. 63

3. Diseño Gráfico y Fotografía y Video .. 64

Capítulo 3: Diagnóstico del uso de los medios de comunicación interna formales en la Delegación Iztacalco ...67

3.1. Metodología de la investigación ... 68

3.2. Encuesta para identificar los medios de comunicación interna formales en Iztacalco ... 70

3.2.1. La muestra ... 71

3.2.2. El cuestionario ... 72

3.2.3. Interpretación de resultados ... 72

- Medios escritos ... 73
- Medios orales ... 74
- Medios tecnológicos ... 74

3.3. Encuesta del uso de los medios de comunicación interna formales entre los empleados de oficina de la Delegación Iztacalco ... 77

3.3.1. La muestra ... 77

3.3.2. El cuestionario ... 80

3.3.3. Interpretación de resultados ... 82

3.3.3.1. Uso de los medios de comunicación y órdenes de trabajo ... 82

A) Medios de comunicación utilizados por mandos medios y directivos ... 82

B) Medios de comunicación utilizados por el personal administrativo y de oficinas ... 89

3.3.3.2. Uso de medios de comunicación en situaciones de cambio e incertidumbre ... 97

3.3.3.3. Uso de los medios de comunicación e integración laboral por parte del personal administrativo ... 104

3.3.3.4. Consideraciones finales y sugerencias de los trabajadores para que la comunicación en su área de trabajo mejore. .111

Conclusiones .122

Bibliografía 129

Cibergrafía .131

Hemerografía 131

Entrevista .131

Anexo .132

Introducción

La comunicación es un fenómeno natural en las organizaciones. Sin embargo, no todas ellas llevan a cabo procesos en la materia que favorezcan sus funciones y actividades diarias, por lo que dicha necesidad dio lugar al desarrollo de la comunicación organizacional como disciplina dedicada al estudio de las diferentes formas en que se comunican las organizaciones con sus públicos.

Una de las opciones más eficientes para estudiar la comunicación organizacional es el diagnóstico de sus flujos, redes, medios y canales. Entre otras cosas, la identificación de las áreas de oportunidad y fortalezas de la comunicación en una organización sirve para mejorar sus relaciones laborales e integrar a sus trabajadores a los objetivos.

Es por eso que la presente investigación se enfoca al diagnóstico del uso de los medios de comunicación organizacional interna formales por parte del personal administrativo de una institución gubernamental: la Delegación Iztacalco.

Cabe destacar que la elección de esta demarcación como objeto de estudio y no de alguna de las 15 restantes que integran la Ciudad de México, radica en que gracias al Servicio Social que se llevó a cabo en su Coordinación de Comunicación Social, se tuvo la oportunidad de identificar algunos de los procesos de comunicación organizacional interna formales e informales entre empleados y directivos.

Se reconocieron distintas problemáticas en el establecimiento de retroalimentación entre ambas partes, pues en algunas ocasiones los trabajadores no podían expresar inquietudes a sus jefes, mientras que estos últimos mostraban

insatisfacción por la labor desempeñada por el personal, siendo que algunos de ellos no daban claramente sus instrucciones y creían que se ejecutarían al pie de la letra.

Indudablemente, la simple observación no permitió obtener conclusiones sólidas acerca de la comunicación organizacional interna que se lleva a cabo en la Delegación Iztacalco, por lo que se decidió realizar un diagnóstico del uso de los medios de comunicación interna formales por parte del personal administrativo de esta institución pública.

Es importante señalar que a pesar de que el presente estudio se realizó entre 2005 y 2007, sus resultados son un aporte fundamental al crecimiento actual de la Delegación Iztacalco, pues desde el periodo en comento hasta la actualidad, según señalan las reformas más recientes hechas al Manual Administrativo de la Delegación Iztacalco publicadas en enero de 2011 en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, no se plantean soluciones a las áreas de oportunidad identificadas en la investigación y que se conocerán en páginas posteriores.

Hipotéticamente, la problemática general en la Delegación Iztacalco radica en que el uso de los medios de comunicación organizacional interna no permite la existencia de retroalimentación en los procesos de comunicación que ejecutan cotidianamente empleados y directivos, y su comprobación se hará a lo largo de tres capítulos.

En el primero, se analiza la importancia de la comunicación como elemento fundamental no sólo de la vida del ser humano, sino de las distintas organizaciones formales e informales en las cuales la gente interactúa.

Se estudian los diferentes tipos de organizaciones y procesos de

comunicación ejercidos a lo largo de la historia; la existencia de la comunicación organizacional en sus diversas modalidades; los elementos básicos del proceso de comunicación humana y organizacional, al igual que la importancia de la comunicación externa.

Debido a que es un elemento central de la investigación, se analiza el papel que juega la comunicación organizacional interna, sus características, clasificación y funciones, estas últimas propuestas por Carlos Fernández Collado, las cuales son: Innovación, Mantenimiento y Producción.

Por su parte, en el segundo capítulo se aborda, en forma general pero sin soslayar aspectos importantes, los datos demográficos de Iztacalco, sus orígenes como demarcación, su estructura política y orgánica, su identidad institucional, funciones por área, departamento o coordinación de trabajo, así como las tareas específicas que ejecuta la Coordinación de Comunicación Social y los diferentes subsistemas de la institución pública, tanto hacia el exterior como el interior.

Finalmente, en el tercer apartado se presenta el diagnóstico del uso de los medios de comunicación interna formales por parte del personal de oficina de la Delegación Iztacalco y se identifican las características de la retroalimentación en los diferentes procesos de comunicación entre su personal administrativo y directivos.

La primera parte de este capítulo se dedica a la encuesta breve aplicada a los directivos y mandos medios de la demarcación, cuyo fin fue identificar los medios de comunicación interna que son los más utilizados en las áreas de trabajo a su cargo como parte de sus actividades cotidianas, pues al no existir un manual

descriptivo de los diferentes canales de comunicación en el lugar, se recurrió a identificarlos a través de un cuestionario.

Mientras que la segunda, se centra en la encuesta aplicada de forma estratificada a 12 por ciento del personal de oficina de la Delegación, para conocer el uso que éste le otorga a sus medios de comunicación interna formales; la manera en que se ejecutan las tres funciones de comunicación interna propuestas por Carlos Fernández; el medio de comunicación de mayor utilización; los diversos procesos de comunicación existentes entre directivos y empleados; y las sugerencias de estos últimos en torno a cómo podría mejorar la comunicación en su área de trabajo y, en general, en la institución.

Con base en el diagnóstico realizado, se determinan aquellos rubros de la comunicación interna formal de la organización que deben mejorarse y sirven para que ésta defina un plan estratégico que conlleve una mayor calidad en la prestación de los servicios a la población de Iztacalco, la integración de su personal, la consecución cotidiana de sus objetivos, entre otros elementos que se ven favorecidos cuando la comunicación forma parte de estrategias organizacionales y no de la espontaneidad.

Capítulo 1: La comunicación organizacional

1.1 ¿Qué son las organizaciones?

El ser humano tiene entre sus características primordiales la organización y la comunicación.

Por tanto, antes de estudiar la comunicación dentro de las organizaciones, resulta pertinente analizar el valor de la *organización* en el desarrollo de las personas.

Entre otras acepciones, la Real Academia de la Lengua Española define a la *organización* como la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines¹.

Para tratar el origen de las organizaciones hay que remontarse a la aparición del ser humano, quien no pudo realizar todas sus actividades en la individualidad y requirió de la agrupación e interrelación con otros sujetos para llevar a buen puerto sus objetivos, sobrevivir y desenvolverse.

La gente ha evolucionado dentro de organizaciones de muchos tipos y dimensiones, entre las que destacan los grupos, las tribus, las etnias, las comunidades, las sociedades, entre otras; ésta ha desarrollado nuevas formas de comportarse ante los fenómenos naturales y sociales que le rodean, así como establecido instituciones y trazado ideas morales que rigen su vida.

El avance de las organizaciones en la historia se da a través de su utilidad y valor social, pues mientras unas crecen, otras desaparecen por no saber responder a los cambiantes objetivos sociales.

¹ <http://buscon.rae.es>, marzo 2012.

Carlos Bonilla² considera que, de acuerdo con su conformación, existen dos clases de organizaciones:

- Las *formales*, que cuentan, entre otras cosas, con una estructura, planeación y regulación de todas y cada una de sus actividades, como es el caso de las empresas, los partidos políticos y las instituciones educativas.
- Las *informales*, fruto de relaciones espontáneas entre distintos sujetos, que invariablemente pertenecen a diferentes organizaciones formales, como los asistentes a un concierto o partido de fútbol americano.

Particularmente, algunos patrones de relaciones encontrados en la empresa no aparecen en los organigramas: amistades y antagonismos, individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él, constituyen la llamada organización informal, la cual se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la organización formal³.

Annie Bartoli⁴, considera que el concepto *organización* tiene tres significados: es un *conjunto organizado* por gente que pretende alcanzar propósitos comunes.

² Carlos Bonilla. *La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas*, p. 16.

³ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, p.188.

⁴ Annie Bartoli, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, pp. 18-22.

En segundo lugar, es *la acción de organizar y estructurar*, para lograr que nuestros objetivos trazados se cumplan, la cual se caracteriza por cinco etapas propuestas por la experta:

1. *Determinación de las misiones de la organización, donde se integran la vocación, objetivos y planes.* Si no sé cuál es mi meta, para qué me organizo.
2. *La formulación de funciones*, con el fraccionamiento y establecimiento de departamentos. Cada grupo de personas cumple fines específicos; organizar trae consigo siempre un orden.
3. *El establecimiento de niveles organizacionales*, mediante escalafones, distribución de poderes formales y grado de centralización.
4. *La integración y dispositivos de coordinación* entre los distintos grupos, departamentos y niveles, que permitan la consecución general de los objetivos organizacionales.
5. *La determinación de tareas individuales*, con una división, descripción y reglamentación básica.

Un último sentido sugerido ubica a la organización como el *resultado de dicha acción, lo que la autora denomina* un conjunto de elementos estructurales compuesto por reglas, procedimientos y dispositivos de coordinación y distribución de tareas y responsabilidades⁵.

Las anteriores tres vertientes de lo que representa una organización, responden directamente al punto de vista de Carlos Bonilla sobre la organización formal, pues destacan la implementación de una estructura organizacional, al igual

⁵ *Ibíd.*, p. 22.

que el establecimiento de tareas supeditadas a diferentes normatividades y reglamentos particulares.

Richard Daft, como parte de su libro *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*⁶, argumenta que las organizaciones son *entidades sociales* orientadas a ciertos propósitos y conformadas principalmente por sujetos, las cuales establecen fronteras y límites claros que las distinguen de las demás.

Debido a que hay un sin fin de objetivos en el plano organizacional, contamos con diferentes tipos de organizaciones. En cuanto a las formales, afirma Carlos Bonilla, éstas pueden ser diferenciadas como instituciones, empresas y órganos representativos⁷.

Las instituciones sociales son parte de la sociedad, regulan y dan marco a las actividades humanas. Es decir, satisfacen las necesidades básicas de la sociedad, como la supervivencia, mantienen el orden en el grupo y motivan a sus integrantes mediante un sistema de valores y objetivos que definen el propósito de la vida en sociedad⁸. Entre las más importantes están la familia, la escuela, la religión y el gobierno.

El experto cree que mientras la empresa - la cual puede clasificarse como industrial, comercial o de servicio - se enfoca en la consecución de fines económicos, los organismos del tipo representativo son grupos de gente que persigue fines comunes y en defensa exclusiva de los intereses de sus agremiados, como los sindicatos de trabajadores.

⁶ Richard Daft, *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, pp. 31-32.

⁷ Carlos Bonilla, *op.cit.*, pp. 17-19.

⁸ Alejandra Martínez, *et al.*, *Sociología de las organizaciones*, p. 125.

Desde la óptica de Joseph Litterer⁹, se pueden estudiar las organizaciones desde el enfoque de sus funciones sociales:

- ✓ *Económicas*, que producen bienes y capital, como las empresas y las cooperativas.
- ✓ *Integradoras* o de control social, como las dependencias jurídicas o la policía.
- ✓ *De conservación de patrones*, por ejemplo, grupos religiosos y organizaciones educativas.
- ✓ *Y las políticas*, cuyo interés se centra en el mejoramiento de la situación social, como la Delegación Iztacalco, caso de estudio de la presente investigación.

Ahora bien, resulta primordial diferenciar entre lo que es una organización pública y una privada, puesto que las organizaciones antes mencionadas pueden pertenecer a dichas modalidades. En este sentido, Marcela Gajardo, sugiere que:

- Lo público para fines públicos, caracteriza al Estado como primer sector.
- Lo privado para fines privados, es lo que caracteriza al segundo sector, con el mercado como su actor protagónico.
- Lo privado con fines públicos, es lo que define al tercer sector¹⁰, donde encontramos a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Las organizaciones se caracterizan como públicas y privadas cuando definen sus objetivos sociales; su existencia es resultado de las diferentes

⁹ Joseph Litterer, *Análisis de las organizaciones*, pp. 58-59.

¹⁰ Marcela Gajardo. "Aportes recientes de la investigación al conocimiento del tercer sector en América Latina", en *Revista Umbral XXI*. México, p. 27.

necesidades y formas de pensar de las personas y se distinguen mediante los propósitos que se han trazado.

Para poder organizarnos requerimos de la interrelación humana y el intercambio de ideas que favorezca, a su vez, el establecimiento de fines o metas comunes. En otras palabras, para organizarnos debemos comunicarnos.

1.2. Organización y comunicación.

La comunicación es un proceso natural en los seres humanos. Igualmente, al hablar de organizaciones encontramos grupos interrelacionados de individuos que se comunican de una u otra manera para desarrollar sus funciones y actividades cotidianas.

«Es imposible no comunicar. Además, todo es comunicación en la medida en que cualquier situación vivida es portadora de mensajes, desde el momento en que una conciencia humana está allí para ver, escuchar o percibir»¹¹.

Las organizaciones y en sí cualquier actividad de la gente no podría desarrollarse sin la comunicación.

1.2.1. La comunicación

Diversos autores se han dado a la tarea de definir, clasificar y/o caracterizarla, por lo que varios de ellos coinciden en afirmar que ésta representa un proceso:

- «A lo largo del cual fuentes individuales inician mensajes usando símbolos convencionales, signos no verbales y señales contextuales para

¹¹ Annie Bartoli, *op.cit.*, p. 78.

expresar significados por transmisión de información, de tal manera que otro proceso similar o paralelo de comprensión se construye por la parte o partes receptoras a las que se dirige el mensaje. En este proceso tiene especial interés el lenguaje, entendido como un complejo de palabras compartidas, signos no verbales y reglas para su uso e interpretación según acuerdos dentro de un particular grupo humano o sociedad. Su importancia proviene del significado que transporta.¹²

- En el que intervienen muchos factores, pero que tradicionalmente se divide en tres clases:
 1. *Comunicación interpersonal*: La que se realiza cara a cara, dos o más personas, dialogando sin intermediarios.
 2. *Comunicación mediatizada*: La que realizan una o varias personas mediante un determinado soporte o tecnología a través del espacio y/o del tiempo.
 3. *Comunicación colectiva o de masas*: La producción y transmisión de información a gran escala a audiencias diversas y con determinado interés.¹³

La comunicación se lleva a cabo gracias a la existencia de diversos elementos clave como lo expresan los anteriores conceptos, entre los que encontramos el emisor, receptor, mensaje, lenguaje utilizado y medios o canales de comunicación requeridos, los cuales serán definidos más adelante.

¹² Antonio Lucas, *et al.*, *Sociología de la comunicación*, p. 59.

¹³ Pau Aragonés, *Empresa y medios de comunicación*, p. 21.

Por el momento, cabe destacar que un factor presente en cada uno de los modelos de comunicación es la *retroalimentación*, la respuesta dada al mensaje, que permite que la comunicación se ejecute de forma efectiva.

El concepto de retroalimentación se convirtió en la espina dorsal de todos los conceptos de comunicación, pues implica que este proceso no debe ser estéril. Debe enriquecer a ambos interlocutores a través del intercambio de experiencias, ideas, propuestas y todo aquello que un ser humano puede aportar a otro.¹⁴

La comunicación se caracteriza por el intercambio de mensajes, por lo que también debe permitir jugar al receptor el papel de emisor; de ahí que el ser humano se ha dado a la tarea de perfeccionar dicho proceso a lo largo de los siglos y a través de la historia ha impulsado nuevos medios y formas de comunicación.

En este sentido, Jean Cloutier¹⁵ señala que la comunicación es un proceso que evoluciona por *episodios* que se superponen, donde en primera instancia el hombre *exterioriza*; es decir, se comunica interpersonalmente mediante su cuerpo, con el apoyo de sonidos y movimientos.

Posteriormente, las personas establecieron *lenguajes de transposición*, donde destacan los dibujos, las pinturas rupestres, los cantos y el baile; y empiezan a vencer la barrera del espacio, a través de mensajes emitidos por señales de humo y cartas; y la del tiempo, con la permanencia de las pinturas realizadas en cavernas y paredes.

¹⁴ Ricardo Homs, *La comunicación en la empresa*, p. 1.

¹⁵ Jean Cloutier, *La comunicación audio-escrita-visual*, p. 122.

De acuerdo con el experto, es la posibilidad de reproducir a gran escala sus ideas y pensamientos lo que posibilita que el hombre entre a un tercer periodo denominado *La amplificación*, que tras la aparición del papel en China (150 D.C.) y la invención de la imprenta por Gutenberg a mediados del siglo XV, permite la difusión y reproducción de mensajes en el ámbito masivo.

El desarrollo tecnológico y social trae consigo la aparición de otros medios de comunicación como la fotografía, el cine, la televisión, la radio, el teléfono, el internet, entre otros.

Éstos, representan soportes físicos para la difusión de mensajes y cada uno delimita y perfecciona con el tiempo el tipo de lenguaje que utilizará, ya sea oral, escrito, no verbal o audiovisual.

De acuerdo al autor, un último episodio por el cual atraviesa el ser humano es el de *La comunicación individual*, que comenzó con el crecimiento de la comunicación masiva y permite a las personas registrar los mensajes mediante la fotografía, la reproducción en disco y video, la xerografía o fotocopia, entre otros.

Los medios de comunicación se han perfeccionado con el paso del tiempo, lo que inició con una comunicación meramente gestual, se convirtió en procesos comunicativos a distancia y muchas veces en tiempo real, con el apoyo de las nuevas tecnologías. Hoy en día, millones de personas no sentirían %completa+su vida sin las innovaciones en telefonía móvil y el Internet, por mencionar algo.

En conclusión, la comunicación es un proceso natural, dinámico, progresivo y evolutivo que permite al ser humano el intercambio de mensajes, a través de lenguajes verbales (oral, escrito, audiovisual), no verbales (gestos, comunicación

corporal) y diferentes medios, que en ocasiones no presentan barreras de espacio o tiempo.

1.2.2. Puntos de vista sobre la comunicación organizacional

Pese a que un sinnúmero de organizaciones todavía no lo perciben así: la mala comunicación puede traer consigo la deficiente consecución de los objetivos trazados o, en algunos casos, el cierre definitivo de la organización.

Si las organizaciones han sido creadas para alcanzar fines y esto sólo se logra mediante la acción coordinada, entonces la comunicación destaca como un elemento fundamental dentro de las organizaciones, ya que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas¹⁶.

No obstante, en ocasiones la idea existente en torno a ésta es errónea, pues su práctica profesional se reduce, la más de las veces, a un nivel operativo que consiste en la producción de piezas, la distribución de mensajes informativos y la organización de actividades¹⁷.

Hoy en día, prevalecen empresas, instituciones, asociaciones y demás, que invierten poco o de plano no destinan un centavo a la integración y fortalecimiento de un área que administre y planifique estratégicamente los procesos de comunicación que realizan con sus diferentes públicos.

Horacio Andrade, piensa que hay tres acepciones fundamentales que no debemos soslayar para otorgarle su justo valor a la comunicación organizacional¹⁸:

¹⁶ Carlos Bonilla, *op.cit.*, p. 30.

¹⁷ Ma. Antonieta Rebeil, *et al.*, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, p. 95.

¹⁸ Carlos Fernández, *et al.*, *La comunicación en las organizaciones*, p. 33.

1. Que ésta es un *fenómeno inherente a toda organización*. Tanto los públicos internos como los externos se interrelacionan con distintos grupos como parte de sus funciones y en la búsqueda de lograr sus objetivos organizacionales.
2. Para que esto suceda satisfactoriamente, la comunicación también es vista como una *disciplina* que estudia la forma en que se desarrolla dicho proceso entre los diferentes grupos de interés de una organización.
3. Finalmente, la comunicación es *un conjunto de técnicas y actividades* que buscan facilitar el proceso comunicativo de las organizaciones, entre las que se encuentran: la comunicación interna y externa, las relaciones públicas y la publicidad.

Gerald Golhaber¹⁹, complementa lo anterior al afirmar que la comunicación organizacional representa ~~el~~ flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Para este experto, las personas son el elemento vital de esa red, por lo que la comunicación organizacional es una ~~ciencia~~ ciencia de la conducta²⁰ de los individuos que integran a las organizaciones; las cuales, si no quieren desaparecer o ver obstaculizado el cumplimiento de sus metas, deben identificar el fenómeno comunicativo con sus diferentes características; buscar alternativas teóricas que posibiliten su desarrollo óptimo y poner en práctica las diferentes actividades que ayuden a crear una dinámica en sus flujos internos e interdependencia con personas y organizaciones.

¹⁹ Gerald Goldhaber, *Comunicación organizacional*, p. 23.

²⁰ *Ibid.*, p. 293.

La comunicación es un proceso que ocurre en cualquier organización y como tal, necesita administrarse, presupuestarse y ser parte de una planeación estratégica; la organización que no acepte esta premisa, puede empezar a despedirse del competitivo mercado actual.

1.2.3. Elementos básicos del proceso de comunicación

Éstos no deben ubicarse de manera aislada sino como un todo con diversas funciones, donde los mensajes no son solamente información emitida, sino un proceso catalizador de intercambios informativos y retroalimentación, dinámico y creciente.

Carlos Fernández²¹ propone los siguientes elementos básicos de la comunicación organizacional: la fuente o emisor, el mensaje, el canal y el receptor.

El primero de ellos lo define como la organización, un grupo de individuos o un sujeto de forma particular; es quien inicia el proceso de comunicación.

El mensaje es cualquier tipo de estímulo que al ser recibido o interpretado por un miembro de la organización ocasiona que ese individuo le atribuya un significado²².

Es un problema muy recurrente que las organizaciones confundan la difusión de información con el proceso comunicativo, lo que provoca la acumulación de mensajes y eliminación por falta de interés entre los receptores. De ahí, que es primordial distinguir entre lo que es comunicación e información:

²¹ Carlos Fernández, *et al.*, *op.cit.*, pp. 20-23.

²² Carlos Fernández, *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, p. 93.

Según Ricardo Homs, un mensaje que no espera respuesta se convierte en información, pero cuando busca estimular al receptor para que emita una respuesta o modifique su actitud ante el tema en cuestión, nos hallamos ante un proceso de comunicación²³.

En su opinión, el *feed back* representa la mayor diferencia entre comunicación e información.

La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario²⁴.

Los procesos comunicativos encuentran en la información uno de sus apoyos centrales. Mientras que la retroalimentación representa el intercambio de información entre los individuos participantes.

Por otro lado, el *canal* es el medio por el cual se transmite el mensaje y que crea una relación entre el emisor y el receptor. Éste puede ser natural, como lo son los sentidos y el cuerpo humano; y artificial o invenciones del hombre, que facilitan su comunicación en el espacio y en el tiempo, por ejemplo: el teléfono, el correo, la televisión, la radio, el cine y la Internet.

En opinión de Carlos Fernández, el canal o medio puede ser: *masivo*, que alcanza a un número muy alto de personas; *público*, que llega a un grupo relativamente grande; y los *interpersonales*, que traen consigo una comunicación más directa entre las partes, como son las conversaciones cara acara.

²³ Ricardo Homs, *op.cit.*, p.15.

²⁴ Carlos Fernández, *et al.*, *op.cit.*, p. 23.

Las organizaciones, según sus recursos financieros y metas, recurren a estos tres tipos de medios. Resultaría ilógico que una pequeña empresa de apenas diez trabajadores utilice las videoconferencias de forma recurrente por ser éstas muy útiles en otro tipo de negocios. Posiblemente le funcionen mejor la comunicación cara a cara y las reuniones de trabajo.

Al contrario, una empresa con oficinas en diversos estados o países no puede depender sólo del periódico mural, de los memorandos y circulares; su labor será determinar las necesidades, mucho más amplias, de sus públicos internos y externos.

Recordemos que las organizaciones se crean para alcanzar fines específicos mediante la asociación y el trabajo conjunto, por lo que si sus metas crecen, lo harán también los mecanismos de comunicación con los empleados, proveedores, clientes, prensa, entre otros.

Para Roberto Hernández, la elección de determinada forma de comunicación organizacional se supedita a diversos factores²⁵, entre los que destacan:

- ❖ La *distancia física* entre las personas que se comunican. Por ejemplo, el socio comercial de Bimbo en China podría optar por el chat con webcam para entablar una charla con los ejecutivos del Distrito Federal.
- ❖ *La agenda de los sujetos que interactúan en el proceso*. El tiempo es dinero en los procesos organizacionales, por lo que los encuentros cara a cara puede representar un gasto más que un beneficio tangible.

²⁵ *Ibíd.*, p. 263.

- ❖ *El tipo de actividad que se ejecute.* En ocasiones se requiere la presencia en las instalaciones de todos los miembros del equipo creativo; mientras que en otras alguno de ellos pueden trabajar desde su domicilio y estar comunicado mediante nuevas tecnologías.
- ❖ *La clase de información que se difundirá.* La complejidad de la misma, así como los requerimientos en particular para su promoción son vitales al momento de escoger un tipo de medio.

Al seleccionar un canal de comunicación, la organización debe tomar en cuenta su presupuesto y los objetivos estratégicos de comunicación trazados, así como la definición del qué y el por qué de sus mensajes, pues a través de esto y del uso correcto del medio o canal, podrá conformar una comunicación organizacional efectiva.

Asimismo, *los públicos o receptores* a los que va enfocada su información deben ser caracterizados, al representar elementos primordiales en el proceso de comunicación organizacional junto con el propio emisor.

Estos últimos posibilitan que la comunicación se ejecute exitosamente, pues tienen en sus manos la retroalimentación. En el campo organizacional, los públicos pueden ser de tres tipos²⁶: *internos, mixtos y externos*.

Los primeros, se conforman por las personas que laboran en el lugar; los mixtos incluyen a las agrupaciones que trabajan de la mano con la organización para conseguir sus objetivos, y por ende, se ven afectadas o beneficiadas por lo que en ella ocurra; mientras que los externos, integran al resto de las organizaciones existentes, las cuales no se ven impactadas directamente por las

²⁶ Carlos Bonilla, *op.cit.*, p. 73.

actividades de la organización, aunque no por ello carecen de importancia para la misma.

En resumen, ~~la~~ retroalimentación da sentido a la comunicación²⁷. Pero para lograr que ésta suceda de forma satisfactoria, debemos analizar cada uno de los elementos del proceso de comunicación propuestos: si se juega el papel de emisor, debe definirse la modalidad de lenguaje a utilizar para la difusión de los mensajes, identificar las ventajas y particularidades de los canales y, sobre todo, estudiar y caracterizar a cada uno los públicos a los que se desea llegar, debido a que éstos precisan el tipo de comunicación organizacional a tratar.

1.3. Tipología de la comunicación en las organizaciones

La comunicación integra las diferentes relaciones e interdependencias que ocurren como parte del proceso comunicativo. Primeramente, aquellas que ocurren con otras organizaciones y grupos sociales (comunicación externa), así como las desarrolladas con los integrantes de la organización (comunicación interna).

1.3.1. La comunicación organizacional externa

Es muy simple, si una organización no interactúa y se comunica con los diversos sistemas que la rodean, es muy probable que desaparezca. Por tanto, la comunicación que ejecute hacia el exterior debe formar parte central de un plan de estratégico.

²⁷ Ricardo Homs, *op.cit.*, p.12.

Í Toda empresa *actúa y se comunica* con su entorno - tanto de manera estratégica y consciente como involuntariamente- y esto es inevitable, pero controlable. Y finalmente, quiéralo o no, sépalo o no, toda empresa proyecta dentro de sí misma y hacia su entorno una determinada *imagen*+²⁸

- Conceptos básicos

Públicos objetivo, entorno, imagen e identidad corporativa, representan términos que trabajan en conjunto y determinan la importancia de la comunicación hacia el exterior de las organizaciones.

La *comunicación externa*, es %al conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios+²⁹

Los públicos externos son todas aquellas personas que no forman parte de una organización y que, sin embargo, son importantes para su desarrollo. La organización los determina de acuerdo a sus objetivos y actividades cotidianas.

Éstos forman parte del *entorno*, es decir, del ambiente que rodea a la organización; el cual, considera Carlos Fernández³⁰, se conforma por todos aquellos rubros tangibles e intangibles que se encuentran fuera de la misma y que son primordiales directa o indirectamente para la toma de decisiones.

²⁸ Joan Costa, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, p. 146.

²⁹ Carlos Fernández, Coord., *op.cit.*, p.32.

³⁰ *Ibid.*, p. 277.

Es tal la influencia del entorno, que simplemente construir una gasolinera en cierto barrio puede ser todo un galimatías, pues un grupo de vecinos puede obstaculizar la obra al considerarla peligrosa e innecesaria, por lo que la empresa que desea echar a andar dicho negocio, debe llevar a cabo una planeación donde contemple la posible reacción de la comunidad ante el proyecto.

Pero no sólo una organización se encuentra en el imaginario de la población civil o de sus potenciales clientes, además proyecta una imagen ante el resto de organizaciones, instituciones, gobierno, ONG, entre otros, de acuerdo a su tamaño y objetivos.

Joan Costa³¹ cree que la *imagen corporativa* representa la imagen mental que una sociedad se crea de una organización a través de sus acciones y mensajes a lo largo del tiempo. Todos tenemos una imagen en nuestra mente del peor restaurante donde hemos departido con los amigos o la pareja, del político más corrupto, de las salas de cine con el servicio más deficiente.

De igual forma, el especialista considera que la *identidad corporativa* incluye los signos visuales mediante los cuales la población identifica y recuerda a nuestra organización, como el nombre o logotipo; en su opinión, la identidad es la *esencia* de la empresa y ésta se forja con la manera de concebirla. En los rasgos distintivos que le son infundidos y definen su unicidad: la personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales³².

³¹ Joan Costa, *Identidad Corporativa*, p. 116.

³² Joan Costa, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, p.144.

Es evidente que para alcanzar sus metas, las organizaciones deben *mostrar una cara atractiva*, una forma de ser y actuar positiva, y es aquí donde juega un papel fundamental la comunicación externa, que mediante diversas acciones establecerá el grado de congruencia entre la identidad que se quiere difundir y la imagen que los demás tienen de la organización.

- *Clasificación*

La comunicación externa puede catalogarse con base en los objetivos que persiguen los mensajes que emite. Annie Bartoli, asevera que ésta abarca varias dimensiones³³:

1. *Comunicación externa operativa*. Representa el conjunto de relaciones de carácter profesional que establece una organización de forma cotidiana y sin las cuales no podría sobrevivir, pues éstas le proveen de diversos recursos que le ayudan a cumplir con sus metas. Destacan las redes con los clientes, proveedores, contratistas, instituciones de gobierno de los tres niveles, etcétera.

2. *Comunicación externa estratégica*. Se refiere al establecimiento de contactos clave que pueden sacar de un apuro a una organización o coadyuvar a su crecimiento económico y profesional. Un bufete de abogados, representantes de trabajadores, inversionistas, empresarios, expertos y académicos, cámaras empresariales, entre otros. Estos grupos, representan el círculo de influencia de una organización.

3. *Información externa de notoriedad*, que no es comunicación externa como tal, sino información unilateral de la empresa hacia el medio, la cual trae consigo la inversión en publicidad, promociones, donativos, patrocinios,

³³ Annie Bartoli, *op.cit.*, pp. 100-102.

exposiciones y publicaciones periódicas, con el propósito de fortalecer la imagen institucional y elevar su posicionamiento ante su *target*.

Bartoli habla de una cuarta modalidad de comunicación externa, ejercida por los propios trabajadores de la organización y que indudablemente representa una promoción o difusión positiva o negativa de las acciones y actividades que en ésta se realizan. Lo que comparta un empleado a sus familiares y amigos y éstos a su vez a otras personas, repercutirá para bien o para mal en la imagen de la empresa.

En síntesis, la comunicación organizacional externa es un proceso que permite el intercambio de mensajes entre una organización, los individuos que laboran en ella y aquellas organizaciones que se encuentran en su medio ambiente o entorno, lo que posibilita la consecución de objetivos comunes.

- *Funciones*

Las funciones que ejecuta la comunicación organizacional externa requieren del soporte de un plan anual de trabajo, donde se definan claramente los objetivos de identidad organizacional y de comunicación estratégica con los distintos públicos de interés.

En este sentido, Fernando Martín³⁴ propone una lista de las funciones de comunicación externa y los distintos canales utilizados:

- ❖ *Elaboración de los distintos géneros periodísticos* que detallen todo tipo de actividades, productos, servicios y características de una organización y el personal que la conforma, los cuales serán difundidos entre los medios de

³⁴ Fernando Martín, *Comunicación en empresas e instituciones*, pp. 80-97.

comunicación masiva para buscar la aceptación social y un mayor índice de posicionamiento.

- ❖ *La relación con los medios* debe ser cordial, clara y abierta ante la solicitud de información para la elaboración de dichos géneros, lo que traerá consigo publicidad gratuita para la organización. En muchas ocasiones, la prensa se acerca a las organizaciones para entrevistar a sus directivos, solicitar información estadística o monográfica y cubrir sus diferentes eventos, congresos y conferencias.
- ❖ Realizar *visitas a la organización*, que cuenten con el apoyo de un video institucional. Por ejemplo, la empresa Vitro, ubicada en el Estado de México, realiza cada cierto tiempo visitas guiadas a sus instalaciones a los familiares y amigos de los trabajadores, con lo que refuerza su imagen institucional.
- ❖ Organizar *conferencias de prensa* que respondan a las estrategias de comunicación organizacional e informen detalladamente sobre determinado tema o hecho a los medios de comunicación, con la subsecuente respuesta a sus interrogantes, para que estos lo difundan entre los distintos públicos de interés. Este evento debe ser fruto de una planeación clara en torno a qué se quiere difundir ante los medios y qué impacto se busca tener en la opinión pública.
- ❖ Elaborar una *revista institucional informativa* que comunique claramente los acontecimientos que ocurren dentro y fuera de la organización, a través de la cual se mantendrá informado al público acerca de diversos temas de interés.
- ❖ *Organizar eventos* para crear y fortalecer relaciones con los públicos externos, como exposiciones, convenciones, congresos, ferias, jornadas, entre otros.

- ❖ *Patrocinar* y/o llevar a cabo el mecenazgo de actividades deportivas y culturales, con el fin de reforzar la imagen de la organización.

A las anteriores funciones, podemos agregar la difusión de mensajes mediante carteles, papelería, folletería, publicidad en paradas de autobuses y difusión de información por medio de una página web institucional y redes sociales. No obstante, cabe señalar que cada medio y función empleada debe responder a nuestros objetivos estratégicos y presupuesto organizacional.

1.3.2. La comunicación organizacional interna formal

Precisada la importancia de los procesos de comunicación hacia el exterior de una organización, es necesario describir las características de la comunicación organizacional interna, la cual puede ser vista desde distintos enfoques, entre los que se encuentran:

- 1) Es un instrumento de cohesión del elemento humano, su objetivo consiste en integrar al personal como si fuera un solo cuerpo en cuanto a la visión, misión, estrategias, productos, servicios y demás aspectos de la empresa, tanto para responder a los eventos de entorno, como para cristalizar los objetivos generales de la organización, de manera que sus integrantes encuentren su propio desarrollo y el logro de sus propósitos personales³⁵.

³⁵ Luis Picazo, *Comunicación estratégica*, pp. 169-170.

2) Es un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes Medios de Comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.³⁶

La comunicación interna es a la vez proceso, medios y actividades reguladas estratégicamente y actividades espontáneas que ocurren en el interior de las organizaciones entre los individuos que la integran.

Annie Bartoli³⁷, indica que para que ésta sea organizada, debe:

- Ser *flexible*, no dejar de lado la comunicación informal y respetar su existencia.
- Tener una *finalidad*, es decir, formar parte de un plan estratégico.
- Ser *multidireccional*, vertical, horizontal, interna y externa.
- Contar con una *instrumentación* y distintos soportes de comunicación.
- Ser *adaptable y administrable*, así como responder a las necesidades reales de cada uno de los públicos organizacionales y a las condiciones culturales del medio.

Por su parte, Antonio Lacasa³⁸ argumenta que para contar con una comunicación interna con mayores niveles de calidad, debemos ser constantes en

³⁶ Fernando Martín, *op. cit.*, p. 23.

³⁷ Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 127.

³⁸ Antonio Lacasa, *Gestión de la Comunicación Empresarial*, p. 99.

su aplicación en todas las áreas de la organización y lograr que el personal sea consciente de su importancia para el cumplimiento de las actividades cotidianas.

El experto asegura que las organizaciones requieren buscar siempre el incremento del valor de los procesos de comunicación interna a través de la adecuación y evaluación permanente de la información comunicada entre los empleados.

Por tanto, la determinación de las funciones de comunicación de cualquier organización debe ser resultado de un diagnóstico completo de la comunicación prevaleciente, la planeación de estrategias y tácticas a seguir, el control y regulación de las acciones de comunicación con auditorías periódicas que posibiliten la mejora continua del sistema de comunicación, tanto interno como externo, y sobre todo, con la participación activa de directivos y trabajadores.

1.3.2.1. Funciones

Para evaluar los procesos comunicativos que se ejecutan al interior de una organización, no debemos soslayar las funciones específicas en la materia.

El término *función*, desde el punto de vista de Carlos Fernández³⁹, representa la aportación de una acción constante a los objetivos de una organización. En cuanto a comunicación, hace referencia a lo que ésta obtiene mediante los diferentes procesos que lleva a cabo.

El especialista considera que las tres funciones clave de la comunicación organizacional, son⁴⁰:

³⁹ Carlos Fernández, *op.cit.*, p. 24

⁴⁰ *Ibíd.*, pp. 25-28.

1. *Producción.* Se enfoca en los procesos de comunicación relacionados con la correcta y eficiente realización del trabajo de una organización, con mensajes y acciones sobre cómo realizar determinada actividad laboral, resolver conflictos, elevar la productividad existente, entre otros.

Al respecto, Ricardo Homs⁴¹, afirma que la comunicación debe coadyuvar a integrar a los empleados y al personal de nuevo ingreso a los objetivos, planes de trabajo y metas de la organización; con esto, se logrará que aporten permanentemente su esfuerzo e ideas; que los recién egresados se adapten de forma rápida a su nuevo lugar de trabajo y la disminución de los índices de rotación de personal que tanto afectan las finanzas y productividad de las empresas.

2. *Innovación.* Es la comunicación que se ejerce alrededor de un nuevo producto, estrategia, tecnología o actividad en el interior de una organización.

Los mensajes y acciones en el tema tienden a ayudar a los empleados a vencer su resistencia al cambio, a adaptarse a innovaciones tecnológicas, a aplicar correctamente técnicas y recursos financieros novedosos, entre otros.

Por ejemplo, las áreas de comunicación y de sistemas trabajarán en conjunto en la definición de la estrategia correcta para implementar una nueva red de intranet entre los trabajadores de una empresa; asimismo, la información que se difunda ayudará a que sus integrantes acepten la nueva tecnología y la apliquen de forma sencilla en sus actividades diarias.

⁴¹ Ricardo Homs, *op.cit.*, pp. 67-69.

El involucramiento de la planta laboral en procesos de innovación tecnológica como el expuesto será vital. De tal forma, que la organización debe pugnar por el establecimiento de estrategias claras que posibiliten que éstos propongan y echen a andar sus propias innovaciones.

Las organizaciones inteligentes y con ello, sus integrantes, deben mantenerse en un constante proceso de aprendizaje para actualizar sus conocimientos, ya que de ellos depende que las empresas produzcan innovaciones - en el sentido más amplio de la palabra- para crear y mantener ventajas competitivas⁴².

3. *Mantenimiento*. El factor humano representa el ingrediente principal de la comunicación que se ejerce en esta función. Los mensajes y acciones generadas en el tema, asegura Carlos Fernández, persiguen el fortalecimiento de las relaciones laborales y sociales en el lugar de trabajo.

Es indudable que no podemos imponer al equipo de trabajo innovaciones tecnológicas sin prepararlos u orientarlos al respecto; o evitar la duplicidad de tareas si contamos con lugares de trabajo con un ambiente pesado y relaciones laborales empleado-directivo deficientes.

La producción de una empresa y la imagen de la misma, por mencionar dos rubros vitales, no pueden ser positivas sin la adecuada planeación para cuidar el recurso fundamental de cualquier organización: el humano.

⁴² Luis Picazo, *op.cit.*, p.179.

Cabe subrayar que las funciones propuestas por Carlos Fernández formarán parte central del marco teórico del diagnóstico del uso de los medios de comunicación organizacional interna en la Delegación Iztacalco que aparece más adelante en este texto.

1.3.2.2. Elementos básicos de la comunicación organizacional interna

La comunicación organizacional representa el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes⁴³. Por tanto, los elementos centrales para que ésta se realice de manera formal al interior de las organizaciones, son: la interdependencia, las redes que establecen los empleados y los medios de comunicación existentes que posibilitan el flujo de los mensajes.

A. Interdependencia

Sin ésta, no se podría entender la comunicación organizacional en cualquiera de sus dimensiones.

Gerald Golhaber⁴⁴ define a las organizaciones como sistemas abiertos integrados por subsistemas que crean una interdependencia entre ellos mismos y el entorno organizacional en el que se desarrollan y, por ende afectan y se ven afectados de forma recíproca.

Por su parte, Carlos Fernández cree que la interdependencia se conforma por las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente. La interdependencia muestra la diferencia entre un conjunto de individuos aislados y un grupo de personas vinculadas entre sí. Sin la

⁴³ Gerald Goldhaber, *op.cit.*, p. 23.

⁴⁴ *Ibid.*, p.30.

interdependencia, los individuos no pueden desarrollar tareas ni lograr objetivos comunes.⁴⁵

Toda relación que ocurre dentro de las organizaciones y hacia el exterior de ellas, se rige por la interdependencia de actividades, no sólo laborales y de equipos de trabajo, sino además de relaciones sociales, informales y de convivencia.

La interdependencia se ejecuta de manera contrastante y como respuesta a diferentes necesidades y objetivos, desde la establecida en el organigrama para la consecución de los objetivos trazados, hasta la que surge de relaciones amistosas, que invariablemente benefician o repercuten el desarrollo de las primeras.

B. Redes de comunicación interna

Para que se dé la interdependencia, deben existir redes de comunicación organizacionales.

Goldhaber argumenta que las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles, el flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado *red de comunicaciones*. Una red de comunicaciones puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas o toda la organización.⁴⁶

De ahí que, afirma, existen diversos elementos que determinan la forma y extensión de las redes de comunicación organizacional, como los objetivos que

⁴⁵ Carlos Fernández, Coord. *op.cit.*, p.14.

⁴⁶ Gerald Goldhaber, *op.cit.*, p. 27.

persigue cada relación, el tipo de flujo y contenidos de los mensajes emitidos y la respuesta que se da a los mismos.

Es evidente que las redes que se establecen para ejecutar la comunicación formal en una empresa tienen parámetros distintos a las constituidas a través del afecto y el compañerismo: redes informales.

Las redes de comunicación pueden tanto visualizarse en el organigrama, como ser fruto de relaciones interdependientes con carácter informal, las cuales de ninguna forma pueden ser socavadas, pues juegan un papel preponderante en el crecimiento de la organización.

Richard Daft⁴⁷ propone tres direcciones de las redes de comunicación interna formales en las organizaciones:

- ✓ *Descendente*: Tiene su origen en los directivos de la organización y se dirige al resto de niveles y áreas de la misma.

En este sentido Golhaber⁴⁸ considera que esta red trae consigo mensajes de tarea o mantenimiento; e incluye información sobre prerrogativas, metas, interrogantes, entre otros.

- ✓ *Ascendente*: permite a los ejecutivos de la organización alimentarse de información del resto de las áreas en torno a sus actividades cotidianas y nivel productivo. Daft cree que es común que la comunicación ascendente incluya mensajes sobre diversas problemáticas, indicadores de desempeño y de finanzas, así como quejas y sugerencias de los empleados. No obstante, si no se cuenta con un clima de confianza tanto los empleados

⁴⁷ Richard Daft, *op.cit.*, pp. 679-684.

⁴⁸ Gerald Goldhaber, *op. cit.*, p. 29.

como los directivos pueden verse poco beneficiados por este tipo de comunicación.

- ✓ *Horizontal:* Representa los flujos de mensajes entre empleados de la misma área o de áreas del mismo nivel jerárquico en el organigrama, cuya meta central es coordinarse para alcanzar los objetivos generales de la organización.

Carlos Fernández considera que las redes de comunicación interna de una organización pueden tener una triple modalidad⁴⁹: comunicación unidireccional o descendente (es atípico el caso en que se presente sólo comunicación ascendente), comunicación bidireccional (ascendente y descendente) y comunicación integral multidireccional (ascendente, descendente, horizontal y oblicua)+

Cada organización elige, con base en su plan estratégico y personas que la integran, las redes de comunicación que seguirá y la manera en que se darán los flujos de información.

C. Medios de comunicación organizacional interna formales

La presente investigación se centra en el diagnóstico de los medios de comunicación interna formales en las oficinas de la Delegación Iztacalco. Por lo que resulta primordial identificar los principales canales de comunicación que

⁴⁹ Carlos Fernández, *et al.*, p. 136.

pueden existir al interior de cualquier organización, para posteriormente definir los que hay en la institución gubernamental.

Como lo subrayamos anteriormente, las organizaciones requieren concientizarse acerca del rol que juega la comunicación en su crecimiento.

La elección de sus medios o canales de comunicación debe formar parte de un plan estratégico donde se contemple la implementación de aquellos que solventen las diversas necesidades comunicativas de una organización y que indudablemente no repercutan en sus finanzas al no cumplir con las metas propuestas.

Más adelante, se comparte un cuadro con los principales medios o canales de comunicación utilizados en general por las organizaciones, el cual contempla las redes de comunicación descritas, así como los siguientes rubros:

- I. *Modalidad del lenguaje.* Donde destacan el oral, el escrito y el audiovisual, que se apoya en soportes tecnológico.

Cabe señalar, que existe un cuarto lenguaje, el no verbal o corporal, el cual no forma parte de la presente investigación, al no contemplarse en los procesos de comunicación interna formales de las organizaciones.

- II. *El nivel de comunicación requerido.* Los medios de comunicación interna, afirma Roberto Hernández⁵⁰, pueden utilizarse por dos personas (nivel diádico); por un grupo de individuos (nivel grupal) o por todos los miembros de una organización (nivel organizacional).

⁵⁰ *Ibid.*, p. 253.

Cuadro: Medios de comunicación interna formales⁵¹

Medios de comunicación	Red de comunicación	Modalidad del lenguaje	Nivel de comunicación
Teléfono	Bidireccional, horizontal	Oral	Diádico
Teléfono abierto	Ascendente	Oral	Diádico
Correo electrónico	Bidireccional, horizontal	Escrito	Diádico, Grupal, Toda la organización
Videoconferencia	Bidireccional, horizontal	Audiovisual	Diádico, Grupal, Toda la organización
Memoranda	Bidireccional, horizontal	Escrito	Diádico, Grupal, Toda la organización
Cartas al personal	Descendente	Escrito	Diádico, Grupal, Toda la organización
Recados escritos	Bidireccional, horizontal	Escrito	Diádico, Grupal, Toda la organización
Invitaciones a eventos	Bidireccional, horizontal	Escrito	Grupal, Toda la organización
Buzón de sugerencias	Ascendente	Escrito	Diádico
Tableros de noticias y avisos	Descendente	Escrito	Grupal, Toda la organización
Reportes varios	Bidireccional, horizontal	Oral, escrito, audiovisual	Grupal, Toda la organización
Manuales varios	Descendente	Escrito	Grupal, Toda la organización
Boletín informativo	Descendente	Escrito	Grupal, Toda la organización
Revistas y periódicos internos	Descendente	Escrito	Grupal, Toda la organización
Circulares	Descendente	Escrito	Grupal, Toda la organización
Entrevistas	Bidireccional, horizontal	Oral	Diádica
Carteles	Descendente	Escrito	Toda la organización
Comidas, fiestas y eventos	Bidireccional, horizontal	Oral	Grupal, Toda la organización
Reuniones de jefes de departamento	Horizontal	Oral	Grupal
Reuniones de directivos	Bidireccional, horizontal	Oral	Grupal
Reuniones departamentales	Bidireccional, horizontal	Oral	Grupal
Encuestas de evaluación de clima laboral	Bidireccional	Escrito	Toda la organización
Red de Intranet	Bidireccional, horizontal	Escrito	Grupal, Toda la organización
Fax	Bidireccional, horizontal	Escrito	Toda la organización

⁵¹ Cuadro elaborado con base en los medios de comunicación descritos y analizados por: Roberto Hernández, dentro del libro Carlos Fernández, *et al.*, *op.cit.*, pp. 247-249; Gerald Goldhaber, *op.cit.*, p.127; Ricardo Homs, *op.cit.*, p. 104; y Antonio Lacasa, *op.cit.*, pp. 107-114.

En conclusión, para que la comunicación organizacional sea efectiva, las organizaciones deben:

- ✓ *Adoptar una cultura en el tema.* Un sinnúmero de directivos necesitan aceptar que los procesos de comunicación formales e informales que ocurren entre sus subordinados y grupos de interés en el exterior, juegan un papel preponderante en la consecución de las metas de su organización.

Para lograr una comunicación integral, la gerencia debe estar consciente de que su recurso más importante es su plantilla de trabajadores, a los cuales necesita apoyar para que se retroalimenten mutuamente.

La comunicación organizacional es una inversión no un gasto de tiempo, dinero y esfuerzos. De ahí que la organización que se resista a su implementación estratégica, no cumplirá correctamente sus metas o tal vez desaparezca.

- ✓ *Identificar los procesos de comunicación vigentes.* Todo enfermo, a menos que sea proclive a la automedicación, necesita el análisis de un médico para poder mejorar. Lo mismo sucede con las organizaciones, las cuales mediante un diagnóstico deben identificar sus redes, interdependencias y flujos informativos. Con base en esto, podrán definir qué tipo de comunicación interna y externa poseen y hacia dónde quieren que ésta se dirija.

- ✓ *Implementar un plan estratégico integral.* Mediante los resultados que arroje el diagnóstico de sus procesos de comunicación, las organizaciones deben elaborar un programa de comunicación con dos vertientes fundamentales: comunicación interna y externa.

Es necesario, que éstas establezcan tácticas y estrategias específicas para cada rubro y definan a la persona o grupo que se hará cargo del área comunicación.

Los medios de comunicación, al igual que las redes e interdependencias deben ser los adecuados, de tal manera que traigan consigo un clima laboral idóneo, altos índices de productividad, un sano equilibrio entre los procesos de comunicación formales e informales, entre otras cosas.

- ✓ *Tener un estricto sistema de control y evaluación de la comunicación.* Las organizaciones deben darle seguimiento puntual y sistematizado al cumplimiento de su plan en la materia, al establecer sólidos y periódicos mecanismos de evaluación al desempeño de los responsables del área, lo que a su vez ayudará a replantear objetivos y corregir áreas de oportunidad.

Resulta inevitable que el ser humano se organice y comunique por diversos y muy contrastantes motivos, por lo que la comunicación que ejerza en cada una de las organizaciones en las cuales forme parte debe traer consigo siempre procesos de retroalimentación, su supervivencia y crecimiento dependen de ello.

Capítulo 2: La Delegación Iztacalco

La elección de esta demarcación como objeto de estudio y no de alguna de las 15 restantes que integran al Distrito Federal, radica en que gracias al servicio social que se llevó a cabo en su Coordinación de Comunicación Social, se tuvo la oportunidad de identificar algunos de los procesos de comunicación organizacional interna formales e informales entre los empleados y directivos.

Se reconocieron áreas de oportunidad en el establecimiento de retroalimentación entre ambas partes, pues en algunas ocasiones los trabajadores no podían expresar inquietudes a sus jefes, mientras que estos últimos mostraban insatisfacción por la labor desempeñada por el personal, siendo que algunos de ellos no daban claramente sus instrucciones y consideraban que se ejecutarían al pie de la letra.

Indudablemente, la observación a simple vista no permitió obtener conclusiones sólidas acerca de la comunicación organizacional interna que se realiza en la Delegación Iztacalco, por lo que se decidió llevar a cabo un diagnóstico del uso de los medios de comunicación interna formales por parte del personal administrativo de esta institución pública.

Cabe destacar que el tiempo que se laboró en la Coordinación de Comunicación Social ayudó además a conocer que ésta se enfoca básicamente en la satisfacción de procesos de comunicación organizacional externa con los medios de comunicación masiva locales y federales, con otras organizaciones y con la población de la demarcación. Pese a que apoya a las diferentes áreas de la institución mediante actividades de comunicación interna como la elaboración de

papelería y carteles, esta área no cuenta con un plan estratégico en el tema que favorezca los diferentes procesos administrativos y la consecución satisfactoria de las metas departamentales y organizacionales.

Debido a que en el primer capítulo se describieron las características e importancia de la comunicación organizacional, en éste se analizarán de forma concreta las diferentes actividades administrativas que cubre la Delegación Iztacalco, con el propósito de contextualizar al lector acerca de los diversos procesos de comunicación que ocurren en sus oficinas para que los trabajadores ejecuten sus diferentes tareas.

2.1. Iztacalco, historia y demografía

Esta delegación se localiza al Oriente de la capital del País. Mientras que en el pasado se caracterizó por ser una zona rural y lacustre, al contar con ríos, lagos y canales, hoy día es una demarcación urbanizada y representa una de las zonas industriales más importantes del D.F.

Iztacalco figura en la memoria cultural de nuestro país desde épocas remotas, y algunos de los más importantes códices que registró la historia de México desde su pasado prehispánico, nos señalan su existencia cuando era apenas un pequeño islote que, junto con Zacatlalmanco - ahora Santa Anita - , estaba rodeado por las aguas del Lago de Texcoco¹.

En el libro *En la casa de la sal. Monografía, crónicas y leyendas de Iztacalco*, se menciona que las referencias más antiguas de este lugar se

¹ Nayar Rivera, *En la casa de la sal. Monografía, crónicas y leyendas de Iztacalco*, p. 5.

encuentran plasmadas en códices y crónicas que se elaboraron después de la conquista española.

Por la alta densidad mineral de las aguas de Texcoco, es probable que los habitantes de Iztacalco hicieran una industria de la extracción de sal, de donde vendría su nombre, derivado del náhuatl *iztatl* (sal), *calli* (casa) y el locativo *co* (en), que podría interpretarse como *En la casa de la sal* o *Casa de la sal*².

Asimismo, el texto señala que existen diversos códices en los que se plasma el pictograma de un horno o filtro para la extracción de sal. De hecho, el que aparece en el código Mendocino, representa el emblema actual de la Delegación.



Emblema Delegación Iztacalco³

A principios de 1929, Iztacalco contaba apenas con 9 mil habitantes⁴. En la actualidad, según información del Censo de Población y Vivienda 2010⁵, tiene alrededor de 384 mil.

² *Ibíd.*, p. 12.

³ www.oocities.org/esciudadelaesperanza/Logotipo_Iztacalco.jpg, marzo 2012.

⁴ Guía de Identidad de la Delegación Iztacalco, proporcionada por su Oficina de Información Pública, agosto 2005, p. 5.

La Guía de Identidad de Iztacalco indica que la demarcación se conforma por 23.3 kilómetros cuadrados, que la ubican como la de menor superficie entre las delegaciones de la Ciudad de México, con apenas 1.6 por ciento del total del territorio.

Iztacalco colinda al Oriente con el Municipio de Nezahualcóyotl, en el Estado de México; al Sur y Oriente, con la Delegación Iztapalapa; al Poniente, con la Delegación Benito Juárez; así como al Norte, con las Delegaciones Cuauhtémoc y Venustiano Carranza.

En síntesis, la historia de esta demarcación esta plagada de amplias tradiciones indígenas, muchas de ellas vigentes.

La delegación Iztacalco tuvo un crecimiento organizacional vigoroso, al pasar de la agricultura a la urbanización y finalmente, a la industrialización.

Al igual que las otras 15 delegaciones políticas que conforman la Capital, cuenta con una administración y organización que ha cambiado con el paso del tiempo y como respuesta a retos políticos y sociales.

2.2. Iztacalco como Órgano Político-Administrativo

De acuerdo con el artículo 104 del Estatuto de Gobierno de D.F.,⁶ la Administración Pública en la entidad debe contar con un órgano político-administrativo en cada demarcación territorial, denominado Delegación.

En el caso de Iztacalco, ésta se ~~va~~ constituye el 29 de Diciembre de 1970, al ser decretada su creación en el Diario Oficial de la Federación, en la Ley Orgánica

⁵ www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras, marzo 2012.

⁶ *Estatuto de Gobierno del Distrito Federal*, Diario Oficial de la Federación, 28 de enero de 2011, p.32.

del Departamento del Distrito Federal, que consideró esta disposición al dividir el territorio del Distrito Federal en 16 Delegaciones, coadyuvando así a hacer realidad la desconcentración administrativa.⁷

Por su parte, el artículo 105 del estatuto⁸, menciona que cada delegación se integrará por un Jefe Delegacional, electo cada tres años, así como por los funcionarios y servidores públicos que establezcan la ley orgánica y el reglamento en la materia.

En el presente, las oficinas centrales de esta institución gubernamental se ubican en Avenida Río Churubusco y Calle Té, Colonia Gabriel Ramos Millán.

En cuanto a la cifra de personas empleadas por la Delegación Iztacalco, su Oficina de Información Pública⁹ informó que durante el periodo de esta investigación, 2005-2007, contaba con 2,783 empleados, entre personas que laboraban en sus oficinas centrales, así como en otras instalaciones y en campo, ofreciendo diversos servicios a la población.

Cabe subrayar que nuestro estudio se centró únicamente en el personal administrativo de base que laboró en sus oficinas centrales: 1,271 empleados. Dicha plantilla, será descrita a detalle en el siguiente capítulo, como parte de la definición de la muestra representativa del presente trabajo.

⁷ *Manual Administrativo de la Delegación Iztacalco*, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, 19 de julio de 2006, p. 3.

⁸ Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, *op.cit.*, p. 32.

⁹ Información proporcionada en agosto de 2005.

2.3. Estructura Orgánica y Atribuciones del Órgano Político-Administrativo de Iztacalco

Como respuesta a su desarrollo, la estructura orgánica de la Delegación Iztacalco ha sufrido modificaciones en diversos años: 1982, 1984, 1988, 1989, 1996, 1997, 1998, 1999, 2001, 2002, 2004 y 2010¹⁰.

Al respecto, la estructura prevaleciente en esta institución durante el periodo de la investigación, 2005-2007, es la que muestra el Manual Administrativo de la Delegación Iztacalco publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal en Julio de 2006, pero vigente a partir del 1 de abril de 2004, la cual se integra por seis áreas o subsistemas clave: 1. Jefatura Delegacional; 2. Dirección General Jurídica y de Gobierno; 3. Dirección General de Obras, Servicios y Desarrollo Urbano; 4. Dirección General de Desarrollo Social; 5. Dirección General de Participación Ciudadana y 6. Dirección General de Administración.

Teniendo como fuente de información este manual, a continuación describimos de forma concreta y clara cada una de las áreas, así como las principales atribuciones y funciones que cubren para dar cobertura a las necesidades de la población en la región:

¹⁰ *Manual Administrativo del Órgano Político Administrativo en Iztacalco*, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, 27 de enero de 2011, pp. 38-41.

Como lo ilustra el anterior organigrama, además del Delegado en Iztacalco, la Jefatura Delegacional incluye ocho áreas clave para la consecución de las metas gubernamentales: Secretaría Particular de la Jefatura Delegacional, Coordinación de Asesores, Coordinación de Seguridad Pública, Dirección del Deporte, Dirección de Desarrollo Sustentable, Coordinación de Modernización y Atención Ciudadana, Subdirección de Ventanilla Única y Coordinación de Comunicación Social.

Cabe señalar que al jugar un rol destacado en la investigación, esta última será analizada de forma más completa al cierre de este apartado. Mientras tanto, se identificarán las actividades básicas del resto de las áreas en comento.

- *Jefe Delegacional*

Electo por la población iztactalquense, éste tiene entre sus principales atribuciones¹² ser la cabeza de la administración pública de esta institución y trabajar de la mano con otras delegaciones y el Gobierno del Distrito Federal en los diferentes proyectos y obras, así cómo en temas de seguridad y protección civil.

El Jefe Delegacional presentará al Jefe de Gobierno tanto el programa operativo anual como el presupuestal de Iztacalco; podrá designar a los servidores públicos que conformarán a la Delegación y establecerá su estructura.

Su labor estratégica y directiva tiene influencia directa en la toma de decisiones de cada una de las áreas que conforman a la Delegación, por lo que

¹² *Ibid.*, pp. 23-28.

sus actividades se reflejan directamente en la calidad de vida de la población, el nivel educativo de los niños, el impulso a la cultura, el desarrollo de infraestructura y transporte, la disminución de los índices delictivos, el crecimiento del empleo, entre otros.

- *Secretaría Particular de la Jefatura Delegacional*

Como parte de sus funciones cotidianas¹³, otorga apoyo puntual a las acciones que lleva a cabo el Jefe Delegacional y controla sus recursos humanos, materiales y financieros.

Esta área juega un papel preponderante, al establecer una coordinación estrecha con cada subsistema que integra a la institución gubernamental, así como con la ciudadanía y los diferentes niveles de gobierno que trabajan con Iztacalco.

- *Coordinación de Asesores*

Los asesores del área tienen entre sus funciones primordiales¹⁴ el impulso y desarrollo de proyectos y estudios que favorezcan el desarrollo administrativo de la Delegación Iztacalco y de cada una de las áreas que la conforman.

Éstos brindan ayuda a los diferentes subsistemas que integran a la institución y a su vez, solicitan y dan seguimiento a sus planes de trabajo.

Asimismo, laboran de la mano con las diversas instancias del Gobierno del Distrito Federal y dan respuesta puntual a sus solicitudes.

¹³ *Ibid.*, pp. 39-40

¹⁴ *Ibid.*, p. 40.

- *Coordinación de Seguridad Pública*

Históricamente, la Delegación Iztacalco tiene zonas muy conflictivas en materia de seguridad pública, como la colonia Agrícola Oriental. De ahí que el papel que juega esta coordinación en la materia es medular.

Entre sus funciones¹⁵ primordiales se localiza el diseño, instrumentación y control del Programa de Seguridad Pública en la demarcación, que incluye la coordinación estrecha con las diversas instancias gubernamentales, así como con la sociedad civil y sus agrupaciones.

Particularmente, la subdirección de Prevención del delito, como su nombre lo dice, establece los mecanismos para abatir los índices delictivos y determina los canales de participación de la comunidad en el tema.

Por su parte, la subdirección de Enlace Operativo implementa dispositivos de seguridad en los eventos públicos que se realicen en la Delegación Iztacalco. Cabe recordar que esta zona de la Ciudad de México tiene sitios como el Foro Sol, donde se llevan a cabo espectáculos deportivos y musicales.

- *Dirección del deporte*

México se encuentra entre los países con mayor índice de obesidad en el mundo junto con los Estados Unidos, por lo que las acciones correctivas y preventivas en la materia son muy importantes.

¹⁵ *Ibid.*, pp. 40-43.

Como parte de sus funciones diarias¹⁶, esta dirección promueve el deporte delegacional, con el apoyo de otras instancias gubernamentales, de la sociedad civil, de empresas, así como ligas, federaciones y organizaciones.

Establece los medios para capacitar a instructores y profesionistas deportivos e impulsa la educación en el tema de la población civil mediante información detallada y práctica de las diferentes disciplinas.

De igual forma, administra los espacios deportivos existentes en la Delegación Iztacalco, como el Centro de Desarrollo Deportivo Magdalena Mixhuca Siglo XXI.

- *Dirección de Desarrollo Sustentable*

Como se mencionó con antelación, la Delegación Iztacalco representa una de las zonas industriales de mayor valor para el D.F., por lo que esta dirección juega un rol preponderante en el crecimiento empresarial de la demarcación al elaborar y administrar su Programa de Desarrollo Económico.

Algunas de las funciones que ejecuta cotidianamente, son¹⁷: apoyar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mediante estudios de viabilidad económica y ambiental; realizar ferias, exposiciones, congresos y demás, donde se promuevan diferentes actividades comerciales e industriales.

Son el impulso del empleo y el cuidado del medio ambiente dos asignaturas vitales de esta dirección. Por un lado, en el ámbito laboral, la Delegación Iztacalco debe crear los medios para incentivar la creación de plazas de trabajo, lo que a su

¹⁶ *Ibid.*, pp. 43-47.

¹⁷ *Ibid.*, pp. 47-49.

vez busca lograr con el desarrollo de diferentes proyectos productivos, su bolsa de trabajo y esquemas de capacitación para los empleados.

Respecto al tema ~~%~~verde+, la Subdirección Ecológica supervisa el desarrollo de las políticas, estrategias y acciones de cuidado ambiental, tanto en el ámbito preventivo como en el correctivo.

Para que sus funciones organizacionales puedan darse sin contratiempos, esta subdirección requiere de la coordinación estrecha con el resto de áreas de la delegación, con otras instituciones gubernamentales y la sociedad civil.

La difusión de información en torno a cómo ser amigables con el medio ambiente entre la población y el sector empresarial, representan acciones estratégicas clave que la demarcación debe impulsar diariamente.

- *Coordinación de Modernización y Atención Ciudadana*

Como parte de sus tareas principales, tiene que ~~%~~coordinar la ejecución y dar seguimiento a los programas de simplificación y modernización administrativa, así como del sistema de atención al público que se instrumente al interior del Órgano Político . Administrativo de acuerdo con la normatividad vigente¹⁸.

¹⁸ *Ibid.*, p. 49.

Como lo señala el Manual Administrativo de la Delegación Iztacalco, esta coordinación coadyuva al diseño del Programa Anual de Actividades de la Delegación, vigilando su adecuación a la normatividad vigente y cobertura de objetivos, unidades de medida, indicadores de desempeño y requerimientos de la población civil en las diferentes áreas que integran a la institución gubernamental.

Además, coordina y supervisa la operación del Centro de Servicios y Atención Ciudadana, al igual que la entrega en tiempo y forma de la información que los Iztacalquenses soliciten en torno a la administración en turno.

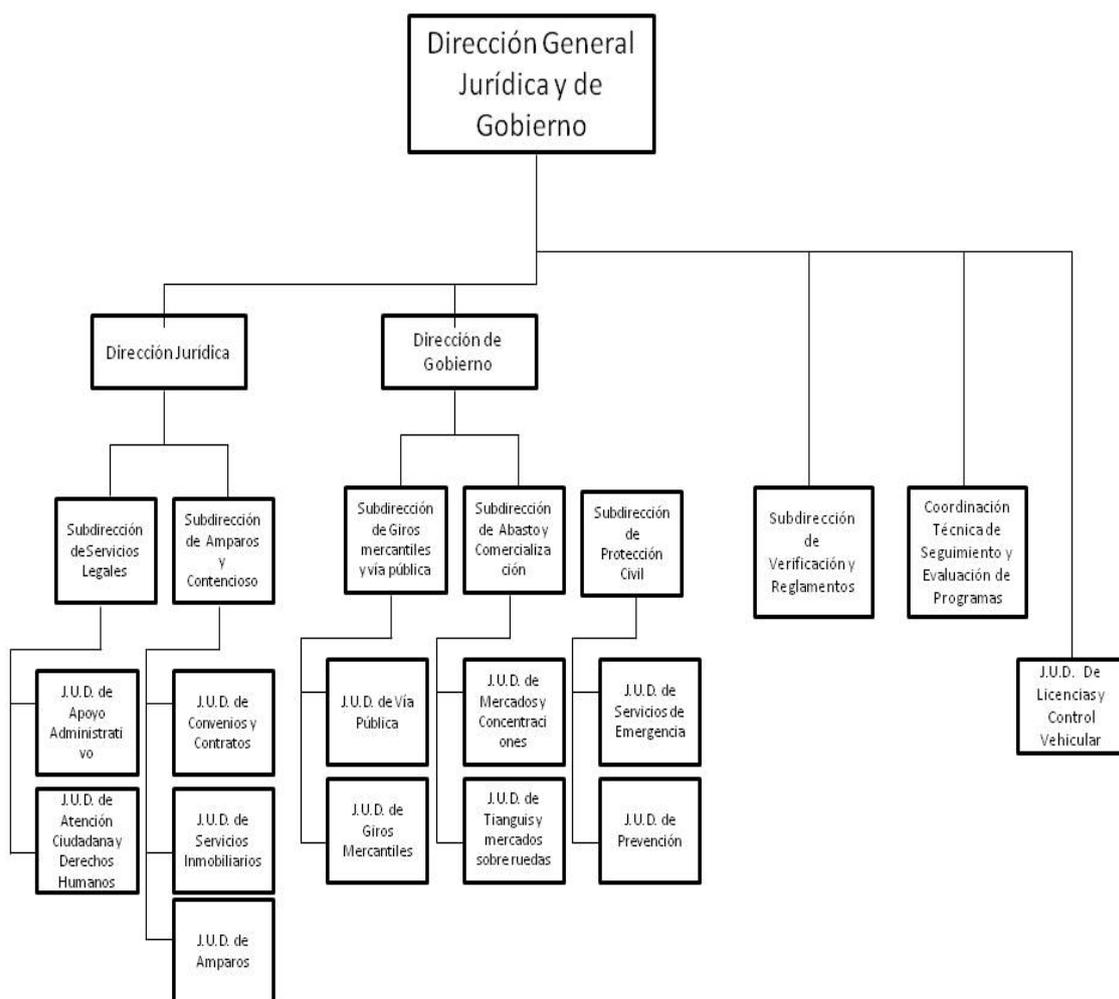
- *Subdirección de Ventanilla Única*

Es uno de los engranes centrales de la comunicación que se ejerce con la población, al orientarla acerca de los diferentes trámites que se ejecutan en las Ventanillas Únicas, entre los que destacan: el mantenimiento de obras hidráulicas, eléctricas y viales, asesoría legal y comercial, entre otros.

Por tanto, para poder desempeñar correctamente su labor, sus integrantes deben cubrir a cabalidad las siguientes funciones¹⁹: otorgar sus servicios de acuerdo a lo que plasma el Manual de Trámites y Servicios, así como participar activamente en las reuniones de trabajo que se realicen en la subdirección.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 52.

b) Dirección General Jurídica y de Gobierno



II. Organigrama de la Dirección General Jurídica y de Gobierno²⁰

²⁰ *Ibid.*, p. 108.

No podríamos entender la existencia de la Delegación Iztacalco sin un área que administre, ejerza y dé seguimiento al marco legal vigente.

Indudablemente, las funciones²¹ que ejecuta diariamente esta dirección repercuten en el desarrollo del resto de las áreas de la Delegación y en un sinnúmero de actividades de la población civil, empresas, industrias y comercios.

De forma particular, con las áreas de esta institución gubernamental trabaja en la supervisión del apoyo legal otorgado a cada una de ellas, así como de los procesos legales en los cuales Iztacalco forma parte.

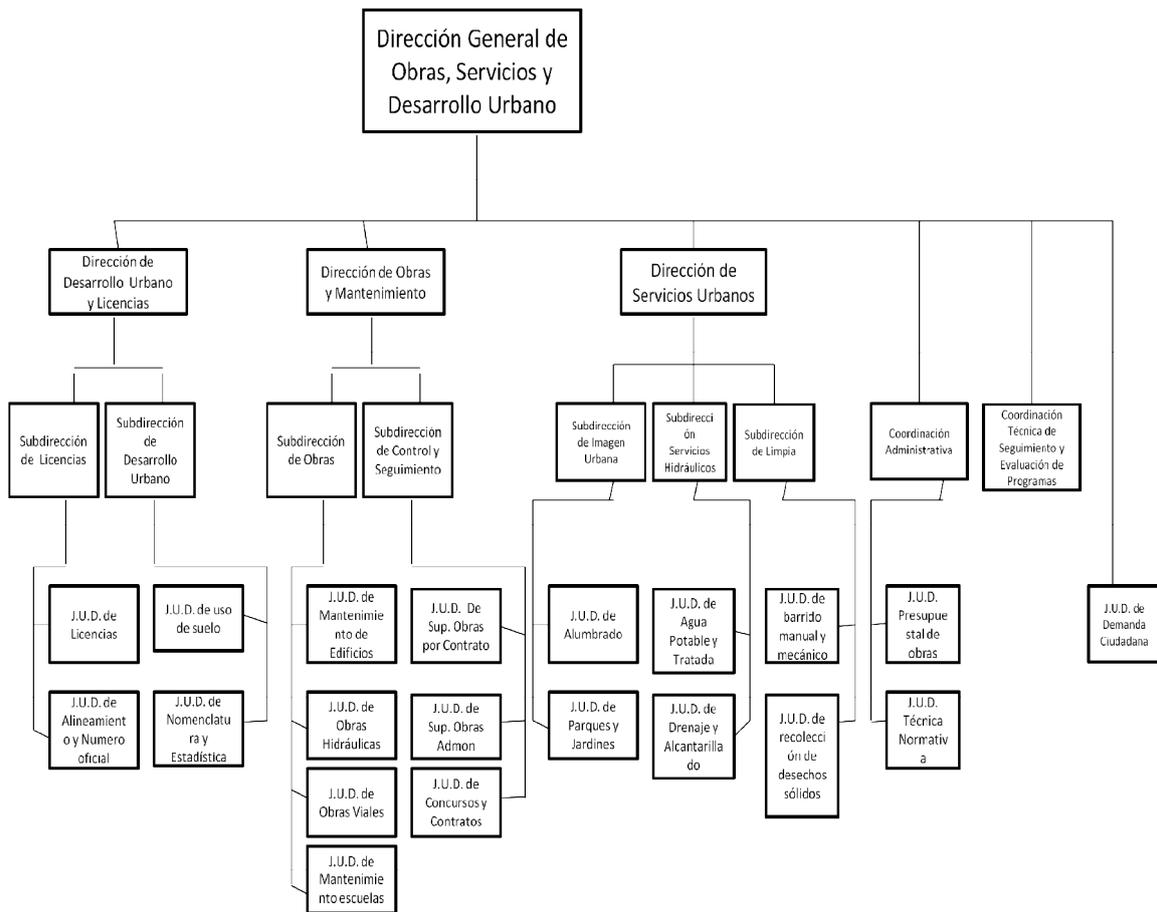
La Delegación tiene una relación laboral y colaboración con las agrupaciones políticas y de la sociedad civil, al igual que con instituciones y organizaciones enfocadas en la procuración de justicia y combate a la delincuencia.

En el rubro comercial, por mencionar algunos ejemplos, expide las cédulas de empadronamiento que rigen a los mercados públicos y supervisa la labor, tanto de estos últimos como de los comerciantes ambulantes autorizados y no autorizados.

Finalmente, el fortalecimiento de la imagen urbana y la infraestructura de transporte en la Delegación corren a cargo de esta dirección, la cual autoriza, en el ámbito de sus facultades, la instalación de semáforos, puentes peatonales, entre otros.

²¹ *Ibid.*, pp. 52-53.

c) Dirección General de Obras, Servicios y Desarrollo Urbano



III. Organigrama Dirección General de Obras, Servicios y Desarrollo Urbano²²

²² *Ibid.*, p. 109.

El impulso de obras de infraestructura es uno de los detonantes clave del crecimiento de cualquier demarcación, por lo que esta dirección ejerce un alto impacto en el desarrollo socioeconómico de Iztacalco, al tener como una de sus funciones principales planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo y funcionamiento eficiente de la infraestructura urbana, aplicando medidas tendientes a prolongar y mejorar el funcionamiento del suministro de los servicios urbanos, su fisonomía y estética en el ámbito de su competencia²³.

De acuerdo con el Manual Administrativo de la Delegación Iztacalco, algunas de las funciones más relevantes²⁴ de esta dirección, son:

La supervisión de la expedición de licencias de las diversas obras de infraestructura que se proyecten en la Delegación y de los números oficiales y alineamiento; así como la canalización de las certificaciones de uso de suelo en torno a infraestructura de vivienda.

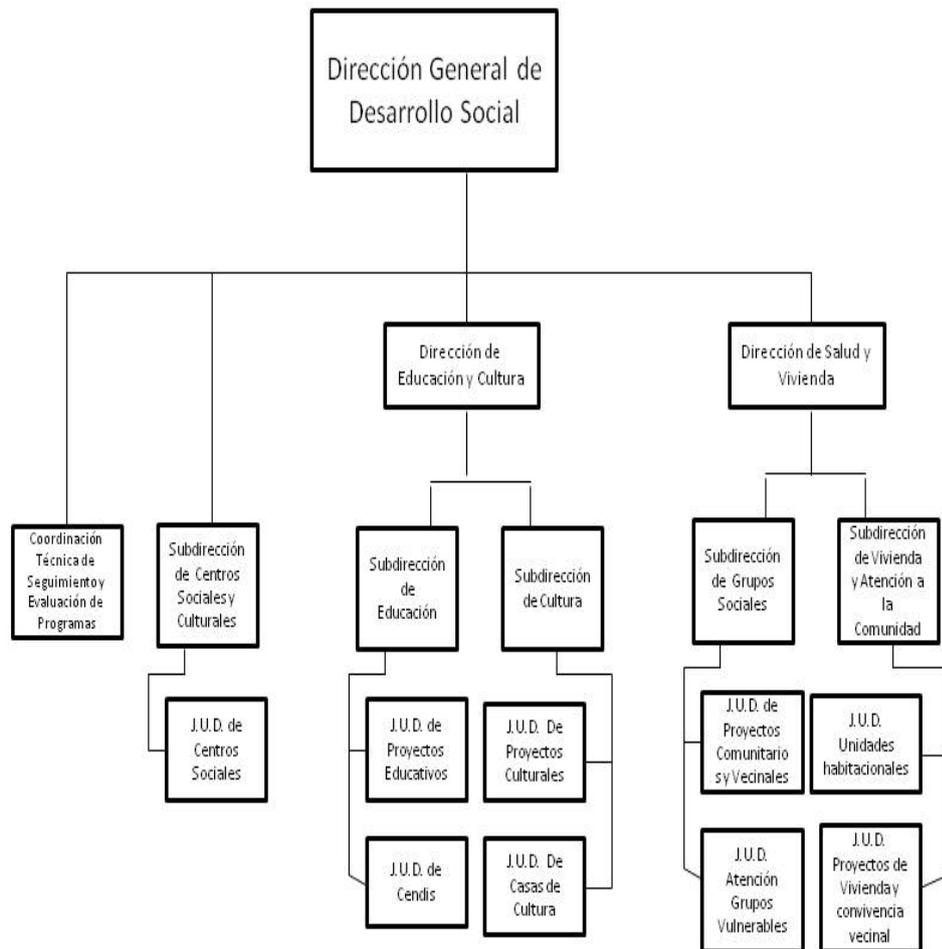
Dicha dirección ejerce un rol clave en la autorización de obras de mantenimiento y construcción en la región, al igual que en el establecimiento de las bases de concurso de obra pública y la emisión del fallo correspondiente.

Respecto a los apoyos otorgados a la población civil, supervisa y da seguimiento a los trámites y servicios generados en la materia por la Subdirección de Ventanilla Única y el Centro de Servicios y Atención Ciudadana.

²³ *Ibid.*, p. 63.

²⁴ *Ibid.*, pp. 65-81.

d) Dirección General de Desarrollo Social



IV. Organigrama Dirección General de Desarrollo Social²⁵

²⁵ *Ibid.*, p. 110.

Tiene el objetivo primordial de planear, administrar y evaluar las acciones y estrategias en materia de cultura, grupos sociales, proyectos comunitarios y vecinales, vivienda, así como de atención médica asistencial y de grupos vulnerables, dirigidas a la población Iztacalquense.

Entre las funciones clave que realiza cotidianamente²⁶ se encuentran el trabajo conjunto con las organizaciones privadas, públicas y ONG interesadas en el fortalecimiento del tejido social, por medio de las demandas, propuestas y solicitudes de los habitantes de esta zona del D.F.

Además, interviene directamente en las actividades que se llevan a cabo en los centros sociales, culturales, educativos y deportivos de la Delegación Iztacalco, como los eventos para adultos mayores, de concientización de la población infantil en temas de seguridad, exposiciones y visitas guiadas, entre otros.

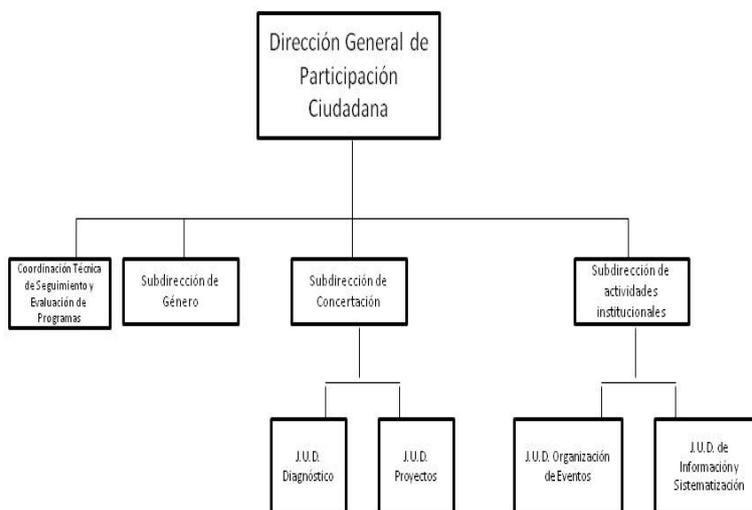
La coordinación y administración de las bibliotecas y Centros de Desarrollo Infantil, al igual que la instrumentación e implementación de programas educativos en sustentabilidad ambiental, prevención de ilícitos, sexualidad, equidad de género, son también tareas vitales de esta dirección.

En cuanto a vivienda, labora en la regularización, mantenimiento y ampliación de inmuebles y en los diversos procesos de convivencia vecinal.

Asimismo, ejecuta acciones específicas de atención médica y odontológica de la población civil.

²⁶ *Ibíd.*, pp. 81-90.

e) Dirección General de Participación Ciudadana



V. Dirección General de Participación Ciudadana²⁷

Sin duda, uno de los retos más importantes de México es la participación proactiva de la población civil en los temas que afectan a su calle, colonia, delegación, entidad y por supuesto, país.

Por ende, esta dirección se encarga²⁸, entre otras cosas, de la planeación, programación y evaluación de las acciones estratégicas de participación ciudadana; asimismo, busca el fortalecimiento constante de relaciones de trabajo y colaboración entre la institución gubernamental y los órganos vecinales.

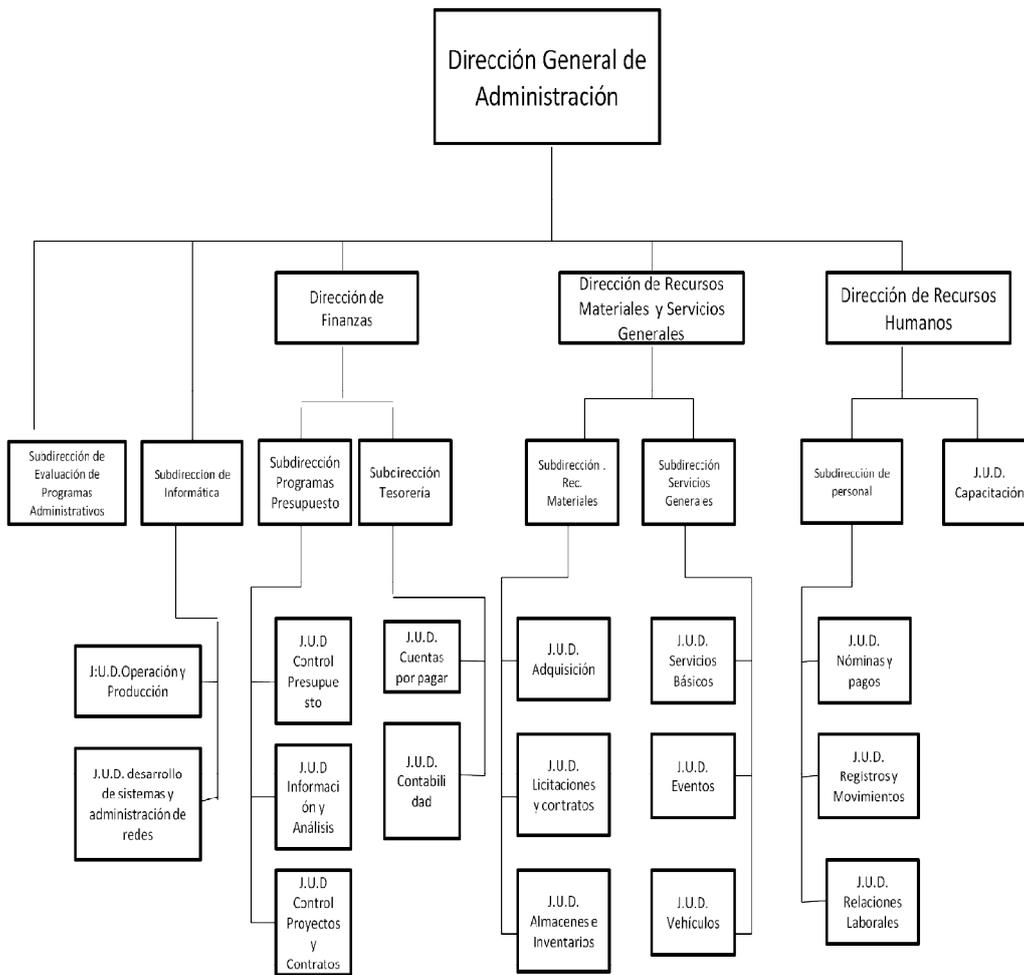
Debe evaluar de forma sistemática los resultados y reuniones que establece con dichos órganos en la Delegación Iztacalco e impulsar esquemas de capacitación que otorguen mayores herramientas a la población para coadyuvar a su crecimiento.

²⁷ *Ibid.*, p. 111.

²⁸ *Ibid.*, pp. 90-93.

El establecimiento de procesos de comunicación sólidos con los vecinos iztactalquenses es una de las funciones básicas del área, por lo que requiere de una planeación puntual y eficiente de las audiencias públicas y las visitas que lleva a cabo a las colonias el jefe delegacional.

f) Dirección General de Administración



VI. Organigrama de la Dirección General de Administración²⁹

²⁹ Por errata, el organigrama de esta dirección no aparece en el Manual Administrativo de la Delegación Iztacalco, *op.cit.*, julio 2006; por lo que se elaboró con base en la estructura orgánica del área que se menciona en la página 21 de dicho documento.

Esta área de la Delegación Iztacalco es la encargada de planear, organizar, autorizar, supervisar, evaluar y corregir desviaciones en la administración de los recursos humanos, materiales, informáticos y financieros, así como de los servicios generales que presta la Dirección General³⁰.

Para tales fines cuenta con cuatro subsistemas clave³¹:

- *Subdirección de Informática.* Tiene entre sus funciones principales la administración, diseño, soporte técnico, mantenimiento, entre otros, de las tecnologías de información existentes en Iztacalco, como los equipos de cómputo y las redes informáticas establecidas en sus instalaciones y con otras instituciones de gobierno.

Resulta indudable que cada área de la Delegación requiere del apoyo técnico y estratégico de la subdirección de informática para llevar a buen puerto sus proyectos.

- *Dirección de Finanzas.* Su principal función es regular la forma en que se ejercen los recursos financieros y presupuestales de esta organización.

Su labor permea en todas las áreas de la Delegación, al hacerse cargo del anteproyecto de presupuesto y apoyar con asesoría y seguimiento a cada una de ellas.

De igual manera, interviene en la administración de los egresos e ingresos de la institución pública y utiliza los informes periódicos como un elemento clave de rendición de cuentas.

³⁰ *Ibid.*, p. 93.

³¹ *Ibid.*, pp. 94-106.

- *Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales.* Se encarga de planear, dirigir, supervisar y evaluar el suministro y mantenimiento de los recursos materiales y servicios generales con la oportunidad y calidad requeridos por las unidades de la Delegación para el cumplimiento de sus funciones e instrumentar los mecanismos de control para el uso racional y adecuado de los recursos ajustándose a las políticas internas y a la normatividad vigente³².
- *Dirección de Recursos Humanos.* La administración de los pagos, los procesos de capacitación, las relaciones sindicato-directivos, así como los movimientos y registro de los trabajadores de Iztacalco, representan los focos de atención centrales de esta dirección.

El reto de esta organización gubernamental, como de cualquier otra en el país, es fortalecer al mismo tiempo sus recursos humanos y financieros, pues resulta evidente que la administración deficiente de uno acarrea problemas serios al otro.

g) Coordinación de Comunicación Social

Desempeña un papel primordial en los procesos de comunicación externa de la Delegación Iztacalco. No obstante, como lo describe el Manual Administrativo de la demarcación, las funciones de comunicación interna que cubre³³ se centran únicamente en el diseño y operación de instrumentos como el periódico mural y la

³² *Ibíd.*, p. 99.

³³ *Ibíd.*, p. 50.

página web institucional, y no en el establecimiento, administración y evaluación de un plan estratégico en la materia.

En concreto, la Coordinación de Comunicación Social orienta sus estrategias, tácticas y recursos al fortalecimiento de las relaciones de la institución gubernamental con la población civil y los medios de comunicación masiva. Por tanto, cuenta con dos Jefaturas de Unidad Departamental (J.U.D.):

1. *J.U.D. de Prensa.*

Como parte de sus tareas cotidianas³⁴ se encarga de la redacción estratégica de comunicados y boletines de prensa sobre las diversas actividades e información importante de la Delegación Iztacalco, los cuales envía a los diferentes medios de comunicación masiva.

El área debe establecer un plan de trabajo sólido con los jefes de información y reporteros, con el propósito de que éstos difundan las acciones y logros de la institución y, a su vez, coadyuven al fortalecimiento de su imagen pública.

La J.U.D. de Prensa opera las campañas de información que impulsa la Delegación y selecciona el material hemerográfico para conformar el periódico mural, el cual muestra las notas periodísticas emitidas por los diferentes diarios que circulan en el D.F. acerca de Iztacalco y sus acciones de gobierno.

Por último, da seguimiento puntual a la información de prensa escrita y medios electrónicos sobre su gestión, con el fin de elaborar la síntesis informativa que se entrega a mandos medios y directivos.

³⁴ *Ibíd.*, p. 51.

Es indudable que la información que se genera en torno a la Delegación Iztacalco es básica para conformar sus diferentes estrategias de comunicación externa y, en general, sus acciones de gobierno. No debemos olvidar una de las premisas básicas de Garald Goldhaber sobre las organizaciones: que éstas son sistemas que influyen y se ven influenciadas por su entorno, por lo que la administración y uso planificado de la información sobre dicha institución gubernamental no debe soslayarse.

2. J.U.D. del Centro de Información y Documentación

Esta área realiza diversas funciones³⁵ alrededor de la información que se genera del órgano político en Iztacalco.

Por un lado, lleva a cabo diversos trabajos de investigación histórica para la recuperación del archivo y administra las entrevistas realizadas a los integrantes de la Delegación.

Es la encargada de administrar el portal de Internet Institucional (www.iztacalco.df.gob.mx) y del otorgamiento de diversos servicios a través del mismo, por lo que debe difundir en forma estratégica a los iztacalquenses los apoyos que la institución gubernamental otorga y canalizar todo tipo de demandas o solicitudes ciudadanas de información, que sean comunicadas mediante el sitio web o los medios de comunicación del órgano político.

En entrevista³⁶, Edna Mendoza, Coordinadora de Comunicación Social de la Delegación Iztacalco, comentó que, por un lado, los medios nos envían las

³⁵ *Ídem.*

quejas de la población de Iztacalco; y, por otro, recibimos las solicitudes a través de los diferentes programas que tiene la demarcación, como: *La Delegación en tu colonia*, que son las reuniones vecinales, o los *Sábados comunitarios*+

Asimismo, al contar con información valiosa de lo que sucede en Iztacalco, supervisa el proyecto de actualización de la monografía delegacional.

3. *Diseño Gráfico y Fotografía y Video*

Pese a que no aparecen en la estructura orgánica del Manual Administrativo de la Delegación Iztacalco, las áreas de Diseño Gráfico y Fotografía y Video, forman parte de la Coordinación de Comunicación Social y cubren diversas funciones básicas:

La primera de ellas, tiene entre sus objetivos centrales el fortalecer la imagen institucional de la organización ante la comunidad y los trabajadores, así como difundir información valiosa de eventos, servicios, entre otros a través de diferentes campañas impresas en carteles, mantas, etcétera.

En este sentido, la titular de Comunicación Social en Iztacalco considera que la percepción de los empleados en torno a la institución gubernamental es buena, pues el delegado tiene mucho contacto con los trabajadores, ya sea en algún festejo o en alguna reunión informativa.³⁷

Cabe destacar que durante el periodo de la presente investigación, además del periódico mural, dicha área diseñó y publicó la gaceta interna mensual

³⁶ Entrevista realizada en las oficinas de la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación Iztacalco, junio de 2005.

³⁷ *Ídem.*

Los cambios en Iztacalco, con información sobre los funcionarios de la demarcación, sus funciones, actividades sobresalientes, cobertura de eventos especiales, artículos de salud y efemérides.

Por último, los diseñadores de la Delegación Iztacalco apoyan permanentemente a otras áreas en la elaboración e impresión de invitaciones, reconocimientos, credenciales, mantas, pancartas, tarjetas, entre otros, mediante el siguiente proceso de comunicación interna:

Se envían oficios a todas las áreas, direcciones, subdirecciones y J.U.D. para informarles que nosotros (la Coordinación de Comunicación Social) los podemos apoyar en todo lo que se refiere a difusión, pero les pedimos que hagan su solicitud con tiempo razonable, debido a la carga de trabajo habitual que tenemos, pues en ocasiones solicitan cosas de un día para otro; si se cuenta con tiempo elaboramos el diseño, corregimos la redacción y apoyamos la realización de los trabajos; de igual forma, las áreas nos mandan un oficio solicitándonos apoyo³⁸, argumentó Edna Mendoza.

Mientras tanto, el área de Fotografía y Video otorga cobertura puntual de los diferentes eventos realizados en el interior y exterior de las oficinas delegacionales.

Cabe mencionar que la Coordinación de Comunicación Social tenía entre sus funciones la regulación del Buzón de Sugerencias, sin embargo, éste ya no se utiliza.

La idea que nosotros teníamos del buzón era darle un enfoque hacia el interior de la delegación, porque la población, con la realización del *Lunes del*

³⁸ *Ídem.*

pueblo, viene directamente a exteriorizar sus quejas o demandas ante el delegado y los responsables de cada área. (El buzón) era un medio interno para enterarnos de cómo estaba la situación aquí en la delegación, pero no tuvo mucho éxito y no hubo respuesta por parte de los trabajadores+, aseguró la Coordinadora de Comunicación Social en la demarcación.

En conclusión, la Delegación Iztacalco es un sistema abierto integrado por diversos subsistemas, que tienen como objetivo central la cobertura de las necesidades de la demarcación y la atención de las demandas de los iztacalquenses, mediante el establecimiento de diferentes procesos administrativos y comunicativos.

Cada una de sus áreas, direcciones y coordinaciones, se ve influenciada de una u otra forma por las escasas acciones de comunicación interna y de apoyo técnico que ejecuta la Coordinación de Comunicación Social y viceversa, pero llevan a cabo sus propios procesos de comunicación.

Es indudable que la Delegación Iztacalco debe diseñar un plan de comunicación interna y definir quien lo administrará, evaluará y enriquecerá permanentemente. Para tales fines, en primera instancia debe diagnosticar el uso de los medios de comunicación interna formales por parte de su plantilla laboral, como lo planteamos en el último capítulo del presente texto.

Capítulo 3: Diagnóstico del uso de los medios de comunicación interna formales en la Delegación Iztacalco

En el primer apartado de la investigación se estudió la importancia de la comunicación en los diversos procesos internos y externos de las organizaciones.

En el anterior, se caracterizó a la Delegación Iztacalco como institución gubernamental y se describieron sus funciones y estructura generales.

Finalmente, en este capítulo se abordará de lleno el diagnóstico del uso de los medios de comunicación interna formales por parte de los trabajadores de oficina de dicha demarcación.

Debido al valor del análisis de los procesos de comunicación interna en las delegaciones políticas del Distrito Federal, se decidió explorar a través de esta investigación cómo se comunica el personal administrativo de la Delegación Iztacalco y diagnosticar el uso de los diferentes medios de comunicación formales existentes en el lugar.

Cabe subrayar que al hablar de medios internos, se hace referencia al uso de canales comunicativos como parte de las funciones administrativas cotidianas de los empleados de oficina y no como un proceso espontáneo y de carácter amistoso (informal), que si bien es fundamental en la comunicación organizacional interna de Iztacalco, requiere de un análisis particular al contar con características distintas.

Ante la existencia de escasa bibliografía nacional en el tema, los estudiantes de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación requieren de casos de estudio mexicanos donde identifiquen la forma en que se comunican las

organizaciones, así como metodologías aplicadas a ellas para evaluar sus diversos procesos de comunicación.

3.1. Metodología de la Investigación

Teniendo como apoyo el paradigma para la ejecución de la investigación de la comunicación organizacional propuesto por Gerald Goldhaber¹, donde se describen los tipos de investigación a realizar, los procedimientos a seguir y las técnicas de recolección de datos en la materia, se describe a continuación la metodología utilizada para llevar a cabo el diagnóstico del uso de los medios de comunicación interna formales por parte de los trabajadores de oficina de la Delegación Iztacalco:

- *Lugar de la investigación.* Como se mencionó con antelación, la experiencia obtenida al realizar el Servicio Social en la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación Iztacalco, permitió la identificación de diversos procesos de comunicación interna formales e informales entre directivos y empleados, así como sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Por tanto, se decidió llevar a cabo una investigación en campo, en las diferentes coordinaciones y direcciones de los edificios sede o centrales de la Delegación Iztacalco, ubicados sobre Avenida Té y Río Churubusco, al Oriente de la Ciudad de México, pues esta organización cuenta con personal que labora fuera de dichas instalaciones, por ejemplo: gente de limpia, centros culturales y deportivos, entre otros.

¹ Gerald Goldhaber, *op.cit.*, p. 320.

De igual forma, pese a que forman parte del organigrama delegacional, no se tomaron en cuenta en este estudio la Dirección del Deporte y la Coordinación de Asesores, pues la primera de ellas se localiza fuera de los edificios sede; mientras que la segunda, se conforma por los asesores de la organización.

- *Procedimiento de la investigación.* El estudio se apoyará en el procedimiento descriptivo propuesto por Goldhaber², mediante el cual se conocerán los medios de comunicación interna formales de la institución gubernamental y se analizará su utilización por parte de los trabajadores de oficina.
- *Técnicas de Recolección de Datos.* Para poder realizar la investigación descriptiva, recurrimos al uso de dos técnicas básicas: la observación y los cuestionarios.

La primera, permitió identificar algunos de los medios de comunicación existentes en la Delegación, así como ciertas conductas de los trabajadores que los manejan.

A través de cuestionarios, llevamos a cabo una encuesta breve a los directivos de la demarcación para definir qué medios de comunicación son usados en las diferentes áreas de trabajo; así como una encuesta a profundidad para conocer su utilización entre los empleados de oficina, como se verá a detalle a continuación.

² *Ibíd.*, pp. 322-323.

3.2. Encuesta para identificar los medios de comunicación interna formales en Iztacalco

En el capítulo anterior, se conocieron los medios de comunicación organizacional interna elaborados y difundidos por el área de Comunicación Social de la demarcación, por lo que ahora resulta pertinente identificar aquellos que utilizan de manera particular en cada una de las áreas, coordinaciones y direcciones de Iztacalco para el cumplimiento de sus metas.

Para poder realizar un diagnóstico en el tema, en primera instancia se definieron los medios formales existentes en las oficinas centrales de esta institución pública.

Debido a que Iztacalco no cuenta con un manual donde defina los diferentes canales de comunicación interna utilizados en sus instalaciones centrales, se recurrió a la observación en campo, con lo cual se identificaron algunos de ellos, como el teléfono, memorandos, conversaciones cara a cara o reuniones.

Sin embargo, fue fundamental conocer la lista completa de medios utilizados en las oficinas delegacionales y no sólo aquellos identificados a simple vista, por lo que se aplicó una encuesta breve a directivos y mandos medios de cada área, con el fin de que compartieran de forma concreta y clara qué canales de comunicación utilizan diariamente para llevar a buen puerto sus diferentes tareas.

3.2.1. La muestra

Se definió con base en el tamaño de las coordinaciones y direcciones que integran a la Delegación Iztacalco. De ahí que se encuestó de forma aleatoria y estratificada a 23 directivos y mandos medios de las diversas áreas de la institución gubernamental.

Se aplicó una cifra superior de cuestionarios en las coordinaciones o direcciones de mayor tamaño y viceversa. Por ejemplo, se encuestó a cuatro directivos y mandos medios de la Dirección General de Administración y sólo uno de la Subdirección de Ventanilla Única.

En general, la muestra para identificar los medios de comunicación interna formales de la institución gubernamental quedó establecida de la siguiente manera:

Área de trabajo	Encuestados	%
Dirección General de Administración	4	17%
Dirección General de Desarrollo Social	3	13%
Dirección General de Obras, Servicios y Desarrollo Urbano	3	13%
Dirección General Jurídica y de Gobierno	3	13%
Dirección General de Participación Ciudadana	2	9%
Coordinación de Seguridad Pública	2	9%
Coordinación de Comunicación Social	2	9%
Dirección de Desarrollo Sustentable	2	9%
Coordinación de Modernización y Atención Ciudadana	1	4%
Subdirección de Ventanilla Única	1	4%
Total	23	100%

En cuanto al sexo y rango de edad de los mandos medios y directivos encuestados, obtuvimos los siguientes datos:

Sexo	Encuestados	%
Masculino	13	57%
Femenino	10	43%
Total	23	100%

Rango Edad	Encuestados	%
25-30	7	30%
31-35	1	4%
36-40	3	13%
41-45	5	22%
46-50	4	17%
51-55	1	4%
56-60	2	9%
Total	23	100%

3.2.2. El cuestionario

Consistió en presentarles a los mandos medios y directivos una lista de medios de comunicación interna, con el propósito de que marcaran con una **X** aquellos que se utilizan en su dirección, coordinación o área de trabajo.

Esto, ayudó a conocer de una manera amplia los canales de comunicación requeridos en cada uno de los subsistemas de la demarcación, los cuales se clasificaron mediante la modalidad de lenguaje que emplean.

Cabe subrayar que cada coordinación, dirección o subdirección, acorde con sus necesidades de comunicación, define qué medios de comunicación utiliza.

3.2.3. Interpretación de resultados

De acuerdo con los datos arrojados por la encuesta breve, los medios de comunicación que se requieren usualmente en la Delegación Iztacalco para la

ejecución de sus diferentes tareas pueden ser de carácter oral, escrito y/o tecnológico.

Estos son los resultados generales del cuestionario aplicado a mandos medios y directivos:

- *Medios escritos*

Indudablemente, es indispensable el uso de estos canales de comunicación en las oficinas de la Delegación Iztacalco, donde destaca la presencia de memorandos y circulares.

Otros de ellos, son los folletos, utilizados por 16 de los 23 entrevistados; y los boletines informativos, usados por 10 de los 23 encuestados.

Aunque representan soportes de pared, a su vez son medios de comunicación escritos el periódico mural, requerido por 10 de los 23 encuestados; y los carteles, utilizados por 18 de los 23 funcionarios.

Desafortunadamente, estos últimos se usan sin un orden. Son colocados en cualquier lugar visible sin tener un sitio específico para su difusión; en ocasiones, se elaboran a mano, carecen de una presentación atractiva y tienen severas faltas de ortografía.

Además, en la institución pública no se cuenta con un administrador permanente de su publicación. Inclusive, gente ajena a las actividades administrativas cotidianas pega carteles y utiliza el periódico mural o tablero de información cuando lo desea.

Por su parte, existen por lo menos dos espacios destinados a periódicos murales fijos en la Delegación Iztacalco, dado que los propios trabajadores han utilizado cualquier pared como lugar para pegar información y difundirla entre sus compañeros, lo que indudablemente refleja desorden.

- *Medios orales*

No podría entenderse la comunicación interna de Iztacalco sin el uso de medios de comunicación oral.

Los 23 mandos medios y directivos entrevistados coincidieron en la utilización de las reuniones de trabajo; 22 de ellos destacaron el uso de la comunicación cara a cara con sus subordinados; 19 realizan reuniones mensuales para tratar temas laborales; 20 consideran que los informes al personal son una de las formas en que se comunican, y 9 de los 23 afirmaron que las reuniones sociales y deportivas son importantes para establecer vínculos con sus equipos de trabajo.

Este tipo de comunicación será abordada de manera mucho más amplia posteriormente en el diagnóstico, al ser parte esencial de los procesos de comunicación interna de esta institución.

- *Medios tecnológicos*

La Delegación Iztacalco carece de medios de comunicación en la materia de última generación.

De acuerdo con información proporcionada por el área de informática de la demarcación³, ésta no cuenta con una red de Intranet. No obstante, 7 de los 23 encuestados afirman utilizar la web para comunicarse, aunque esto ocurre bajo un enfoque de intercambio de mensajes por correos comerciales y no a través de una red interna.

Asimismo, el teléfono, mencionado por 22 de los 23 entrevistados, es requerido para enlazar a las diferentes áreas, coordinaciones y direcciones, al igual que al personal que labora fuera de los edificios sede con la gente de oficinas.

En la investigación de campo se constató que varias veces los directivos establecen órdenes de trabajo con el personal a su cargo a través de este medio de comunicación.

Aunado a la importancia de los medios de comunicación escritos, el uso del fax es constante entre los mandos medios y directivos, pues **13** de **23**, afirman utilizarlo de forma diaria.

De acuerdo con los resultados de esta encuesta breve, las circulares, reuniones de trabajo con carácter grupal y mensual, teléfono, conversaciones cara a cara, informes al personal, carteles, memorandos y folletos, representan los medios de comunicación más utilizados de manera cotidiana en casi la totalidad de las coordinaciones y direcciones de la organización.

A continuación, la lista completa de los canales de comunicación interna formales que afirmaron utilizar los mandos medios y directivos de la Delegación Iztacalco en sus áreas de trabajo:

³ Información proporcionada mediante entrevista breve con los trabajadores del área, septiembre 2005.

Medios requeridos en Iztacalco	Total de menciones	%
Manual de bienvenida	2	9%
Videoconferencia	2	9%
Uso de transparencias	5	22%
Buzón de sugerencias	6	26%
Videos institucionales	7	30%
Carta al personal	7	30%
Intranet	7	30%
Revista o periódico interno	8	35%
Reuniones sociales y deportivas	9	39%
Periódico mural	10	43%
Encuestas	10	43%
Boletines informativos	10	43%
Fax	13	57%
Folletos	16	70%
Memoranda	16	70%
Carteles	18	78%
Reuniones mensuales	19	83%
Informes al personal	20	87%
Conversaciones de trabajo cara a cara	22	96%
Teléfono	22	96%
Reuniones de trabajo grupales	23	100%
Circulares	23	100%

Una vez definidos los medios de comunicación utilizados en dicha institución, a continuación se abordarán las características generales y resultados obtenidos mediante la investigación en torno al uso de los medios de comunicación interna entre los trabajadores de oficina o administrativos de la Delegación Iztacalco.

3.3. Encuesta del uso de medios de comunicación interna formales entre los empleados de oficina de la Delegación Iztacalco

Con el objetivo de diagnosticar el uso de los medios de comunicación interna formales en esta demarcación, se recurrió al apoyo del procedimiento descriptivo, que permitió conocer dichos medios y la percepción que la plantilla laboral tiene acerca de su utilización para ejecutar sus funciones cotidianas.

Es indudable que la identificación de las condiciones de comunicación en esta organización y en cualquier otra, requiere de los argumentos y opiniones de las personas que la integran, por lo que la realización de una encuesta fue fundamental.

Mediante los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a los trabajadores de Iztacalco, se identificaron las diferentes aristas de la comunicación interna formal en la institución, se realizó una interpretación concreta de los datos obtenidos y se formularon sugerencias.

3.3.1 La muestra

De acuerdo con cifras de la Oficina de Información Pública de la demarcación⁴, durante el periodo de investigación, 2005-2007, existían en Iztacalco 2,783 personas con base laboral, entre empleados de oficina de los edificios sede, de otras instalaciones y de gente en campo, como personal de limpia.

La presente investigación se centró en el estudio del personal administrativo con base que labora en las oficinas centrales o edificios sede: 1,271 personas. Y mediante dicho universo de empleados, establecimos una muestra

⁴ Información proporcionada en agosto de 2005.

representativa del 10% (127 trabajadores), con el fin de aplicar la encuesta para conocer el uso de los medios de comunicación interna formales.

Debido a que tres direcciones de la Delegación Iztacalco conjuntan la mayoría del personal administrativo, se estratificó la muestra y se aplicaron más cuestionarios en dichas áreas, sin modificar el 10% del total del universo de trabajadores.

Sin embargo, gracias a que el desarrollo de la encuesta en las coordinaciones de menor tamaño fue ágil, se tomó la decisión de establecer en esas áreas una muestra superior al 10% del universo. Por mencionar algo, se aplicaron 5 cuestionarios (una muestra de 56%) a personas de un área que apenas cuenta con 9 empleados. Lo anterior, permitió que la muestra representativa final fuera de 12% (147 trabajadores entrevistados).

Con el objetivo de hacer más eficiente la investigación, al igual que sucedió con la aplicación del cuestionario a mandos medios y directivos, la encuesta entre los empleados de oficina fue totalmente aleatoria y quedó definida de la siguiente manera:

<i>Dirección o Coordinación</i>	<i>Total de personal de Base</i>	<i>Total de personal encuestado por Área</i>	<i>% de la muestra</i>
Dirección General de Administración	460	46	10%
Dirección General Jurídica y de Gobierno	260	26	10%
Dirección General de Obras, Servicios y Desarrollo Urbano	260	26	10%
Dirección General de Desarrollo Social	90	9	10%
Dirección General de Participación Ciudadana	60	8	13%
Coordinación de Seguridad Pública	30	7	23%
Coordinación de Modernización y Atención Ciudadana	20	5	25%
Coordinación de Comunicación Social	30	7	23%
Dirección de Desarrollo Sustentable	52	8	15%
Subdirección de Ventanilla Única	9	5	56%
<i>Total</i>	<i>1271</i>	<i>147</i>	<i>12%</i>

Como comentamos anteriormente, aun cuando forman parte de la estructura orgánica de Iztacalco, no se tomaron en cuenta en este trabajo la Dirección del Deporte y la Coordinación de Asesores, al localizarse fuera de las instalaciones centrales y representar el grupo de asesores de la organización, respectivamente.

En cuanto al sexo de los encuestados, de la muestra de 147 personas, 110 fueron mujeres (75%) y solamente 37 hombres (25%).

Finalmente, el rango de edad de los empleados de las oficinas centrales de la demarcación fue:

Rango de edad	Número de personas	%
18-22 años	9	6%
23-27 años	15	10%
28-32 años	24	16%
33-37 años	27	18%
38-42 años	29	20%
43-47 años	16	11%
48-52 años	13	9%
53-57 años	10	7%
58-62 años	2	1%
63 o más años	2	1%
Total	147	100%

3.3.2. El cuestionario

Con el objetivo de conocer el uso que le otorga el personal administrativo de las oficinas centrales de la Delegación Iztacalco a los medios de comunicación interna formales, se elaboró un cuestionario con 27 preguntas, 26 cerradas y 1 abierta (ver anexo); mismo que a su vez se dividió en dos secciones: la primera, denominada *“Sobre la forma en que tu jefe se comunica contigo y tus compañeros de trabajo”*, y, la segunda, *“Sobre la forma en que tú y tus compañeros de trabajo se comunican con tu jefe”*.

Con base en la propuesta de Carlos Fernández Collado, en el primer apartado del presente texto se analizaron las tres funciones de comunicación interna formales de las organizaciones: *Producción, Mantenimiento e Innovación*⁵, las cuales representan el marco teórico para la elaboración de la encuesta y diagnóstico del uso de los medios de comunicación interna formales por parte de los empleados de oficina de la Delegación Iztacalco.

⁵ Carlos Fernández, *et al.*, *op.cit.*, pp. 25-28.

Por un lado, de la pregunta 1 a la 7 se analizó el uso de los medios de comunicación por parte de los jefes hacia los trabajadores para determinar tareas y responsabilidades, lo que representa la *Función de Producción*.

De la interrogante 10 a la 13, se estudió el uso de los medios de comunicación en situaciones de cambio en el trabajo, lo que caracteriza a la *Función de Innovación*, sugerida por Fernández Collado.

De la pregunta 14 a la 20 se plantearon interrogantes acerca del uso de los medios de comunicación interna por parte de los empleados hacia sus jefes en cuestiones meramente laborales, lo que representa de igual forma a la *Función de Producción*.

En los cuestionamientos 8 y 9, y 21-24, se estudió la *Función de Mantenimiento*, al hacer referencia a interrogantes sobre integración laboral, a la confianza que le tienen los trabajadores a sus jefes y a los medios que utilizan para externar sus opiniones y sentimientos.

En las preguntas 25, 26 y 27, los empleados dieron sus conclusiones acerca del uso de los medios de comunicación en su área de trabajo y con su jefe.

Particularmente, la interrogante 27 fue de carácter abierto para los encuestados, y en ella externaron sus sugerencias concretas para que la comunicación con su jefe se ejecute de mejor manera.

3.3.3. Interpretación de resultados

3.3.3.1. Uso de los medios de comunicación y órdenes de trabajo

La comunicación que se establece entre empleados y directivos repercute invariablemente en la consecución satisfactoria de las metas laborales de la Delegación Iztacalco.

Por lo tanto, en esta parte de la investigación se abordarán las preguntas de la encuesta referentes a **la función de producción** de la comunicación interna.

Como se mencionó en anteriores páginas, esta función se enfoca en los procesos de comunicación relacionados con la correcta ejecución del trabajo de una organización, con mensajes y actividades en torno a la realización de tareas, la resolución de conflictos, entre otros.

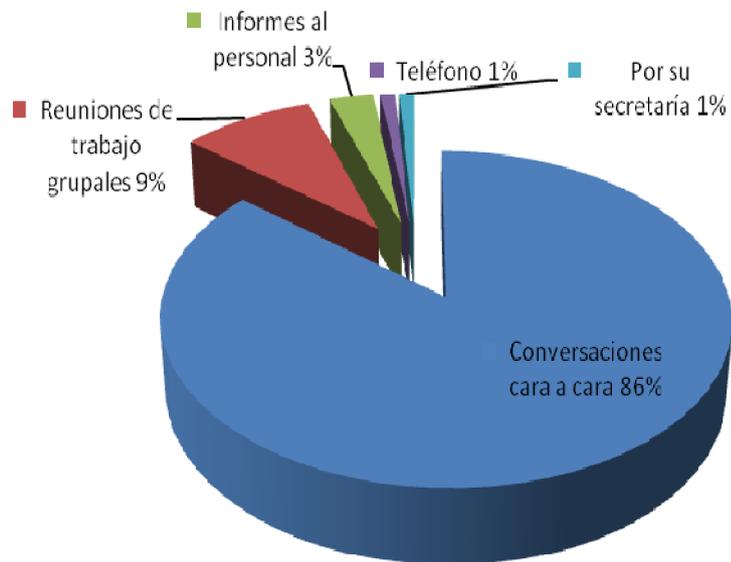
Primeramente, se analizará el uso que los directivos otorgan a los medios de comunicación interna formales para dar órdenes a los empleados y posteriormente, se estudiarán los medios de comunicación que utilizan los trabajadores para comunicarse con sus superiores.

A) Medios de comunicación utilizados por mandos medios y directivos

El canal de comunicación que más usan los jefes de la Delegación Iztacalco para comunicarse con sus empleados es el **oral**, y de manera específica, **las conversaciones cara a cara**, de acuerdo con **86%** de los entrevistados (Pregunta 1); con lo cual, optan por la utilización de un medio con carácter interpersonal y bidireccional para establecer contacto con sus subordinados.

El porcentaje restante se conforma de la siguiente forma:

1. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza tu jefe para comunicarse contigo y tus compañeros?



Por su parte, se presentó a los empleados de oficina una lista con 9 medios de comunicación que los directivos pueden requerir para darles órdenes de trabajo (pregunta 2), dejando abierta la opción de que ellos agregarán otros, y **74%** nuevamente escogió las **conversaciones cara a cara** como el medio que más utiliza su superior para establecer contacto con ellos; lo que en teoría, debería representar una comunicación directa y bidireccional, que abre la posibilidad al diálogo e intercambio de puntos de vista, aclaraciones y sugerencias entre ambas partes, aunque no siempre sucede así, como se verá más adelante.

El resto de los porcentajes es el siguiente:

2. De la siguiente lista, ¿cuáles son los medios de comunicación que más utiliza tu jefe para darte instrucciones de trabajo?	Menciones	%
Conversaciones cara a cara	123	74%
Reuniones de trabajo grupales	16	10%
Circulares	6	4%
Teléfono	17	10%
Informes al personal	4	2%
Por su secretaria	1	1%
Total	167	100%

Como ilustra la tabla, se utilizan poco los informes al personal, lo que invariablemente es un área de oportunidad para la Delegación Iztacalco, pues a través de este canal de comunicación descendente, los mandos medios y directivos pueden difundir cada determinado periodo las cuestiones más sobresalientes y de interés para los trabajadores.

La **Función de Producción** subraya la importancia de la difusión de planes y acciones a todo el personal, y a través de los informes se da a conocer a los empleados la situación prevaleciente y las cuestiones que se abordarán a futuro.

Finalmente, uno de los encuestados manifestó que la forma en que se comunica con su jefe es a través de su secretaria, lo que refleja como en algunas ocasiones los empleados se comunican con sus superiores solamente a través de interlocutores.

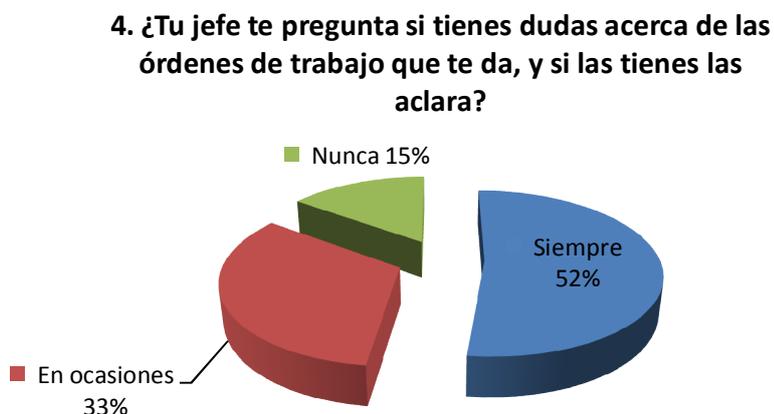
En otro orden de ideas y una vez definidas las conversaciones cara a cara como el medio de comunicación que más usan los mandos medios y directivos con sus empleados, se preguntó a los trabajadores si sus jefes les explicaban de manera clara como realizar su trabajo (Pregunta 3) y el cuestionario arrojó que **63%** de los empleados considera que los directivos **siempre** les explican cómo

llevar a cabo sus labores de una manera clara, sin palabras confusas o difíciles de entender.

Sin embargo, **30%** dijo que solamente **en ocasiones** les explican las órdenes de trabajo encomendadas; y **7%**, comentó que **nunca** lo hacen, lo que indudablemente refleja que, pese a una comunicación cara a cara con sus superiores, algunas veces los directivos no establecen una comunicación totalmente clara con sus empleados, acarreando que estos últimos realicen sus actividades cotidianas con dudas, duplicidades u omisión de tareas.

La explicación sin términos o ideas confusas de lo que se comunica ayuda que la información no conlleve incertidumbre y por ende, pueda ejecutarse de una manera satisfactoria.

En este sentido, **52%** de los entrevistados cree que su jefe **siempre** los cuestiona acerca de sus dudas laborales y se las aclara (Pregunta 4), lo que de igual forma es un **porcentaje negativo**, pues ejemplifica la existencia de deficiencias en la retroalimentación entre directivos y trabajadores en **48%**, como lo muestra la siguiente gráfica:



Cabe señalar, que los trabajadores deben externar sus dudas y pedir que su jefe se las aclare, situación tratada en páginas siguientes. No obstante, el directivo o mando medio debe establecer a su vez las condiciones idóneas para que la comunicación cara a cara propicie la retroalimentación y cause el mínimo de dudas entre su personal, y si éstas últimas surgen, sean resueltas en la inmediatez o lo antes posible y no hasta que el trabajo sea realizado con deficiencias o simplemente no se ejecute.

Por su parte, se preguntó a los empleados si su superior les mantenía informados sobre los horarios, roles, funciones y en general de todas las **actividades importantes** para que el trabajo en su área se realice satisfactoriamente (Pregunta 5), y **44%** del personal dijo que éste lo hace **siempre**; **35%**, comentó que **en ocasiones**; y **21%** dijo que **nunca** lo hace.

De tal forma que buena parte de los trabajadores considera que hay información laboral relevante de la cual no tienen conocimiento y eso invariablemente repercute en la forma en que ejecutan su trabajo diario.

Es fundamental que en la **Función de Producción** de la comunicación interna, los jefes comuniquen a los trabajadores toda la información, acciones, planes e ideas relevantes referentes a las actividades laborales del área, coordinación o dirección. Para lograrlo, es prudente que conozcan las necesidades de información y comunicación de su equipo de trabajo, les den seguimiento y evalúen, pues en muchas ocasiones creen identificarlas, aunque la realidad suele ser muy distinta.

En el mismo tenor, a **44% de trabajadores** que dijo que su jefe **siempre** les informa sobre las actividades importantes para su área de trabajo, y a **35%** que

mencionó que **en ocasiones** lo hace, se les preguntó sobre el medio o medios de comunicación que el directivo utiliza para tales fines, y la mayoría citó nuevamente a las conversaciones cara a cara.

A continuación, los resultados generales de dicho cuestionamiento:

6. Si tu respuesta fue NUNCA pasa la PREGUNTA 7, pero si tu respuesta fue SIEMPRE O EN OCASIONES, dime ¿cuáles son los medios de comunicación que más utiliza tu jefe para mantenerte informado sobre dichos temas?	Menciones	%
Conversaciones cara a cara	91	69%
Reuniones de trabajo grupales	28	21%
Informes al personal	5	4%
Teléfono	4	3%
Circulares	3	2%
Otro	1	1%
Total	132	100%

Aunque las conversaciones cara a cara son el medio más recurrente, las reuniones de trabajo mensuales, semanales, quincenales o con otra periodicidad, pueden coadyuvar a que el personal esté consciente de todas las actividades importantes para su área y, con base en eso, tome decisiones para ejecutar mejor sus funciones.

Si los mandos medios y directivos de esta institución consideran que la mejor manera que existe para comunicarse con su equipo de trabajo es la diádica, deben coadyuvar al establecimiento de las condiciones necesarias para que la retroalimentación surja, pues como se dijo en el primer capítulo, si no existe un *feedback* en la información proporcionada a los trabajadores y viceversa, no existe un proceso de comunicación sino uno meramente informativo.

Sin embargo, no todas las órdenes de trabajo deben darse a través de la comunicación cara a cara, pues hay actividades laborales que no pueden determinarse únicamente con la comunicación oral, dada su complejidad y calendarización, por lo que requieren de un documento escrito.

Del mismo modo, la comunicación grupal ayuda a que la **Función de Producción** se ejecute satisfactoriamente, por lo que preguntamos a los trabajadores (pregunta 7) qué valor le otorgaban a las reuniones de trabajo con sus jefes y **82%** de los encuestados aseguró que tienen **mucha importancia**. De ahí que los directivos deben evaluar su utilización de forma sistemática y como parte de eventos extraordinarios que lo ameriten.



Las coordinaciones, direcciones y áreas de una organización se componen por equipos y los empleados requieren del establecimiento de una comunicación grupal, además de la interpersonal establecida con su jefe, para resolver los conflictos laborales, cuestiones de interés y demás asuntos.

Las reuniones de trabajo posibilitan un mayor grado de comunicación horizontal en el área, pues empleados del mismo nivel jerárquico pueden establecer mayores niveles de comunicación laboral e intercambiar puntos de vista y opiniones.

Dentro de la **Función de Producción** de la comunicación interna, se destaca la necesidad de crear espacios de participación y opinión entre los trabajadores, y estas reuniones propician dichos foros de participación, y a su vez, coadyuvan a evitar la duplicidad de tareas u omisión de otras.

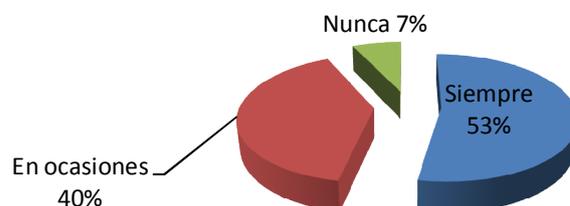
De forma global, para los trabajadores en Iztacalco lo descrito anteriormente representa los medios y la forma en que los directivos se comunican con ellos. Por tanto, en seguida se conocerá la contraparte, la manera y los medios usados por dichos empleados de oficina para comunicarse con sus jefes.

B) Medios de comunicación utilizados por el personal administrativo y de oficinas

Al continuar con el análisis de la **Función de Producción**, a través de los datos arrojados por la encuesta, se concluyó que la mayoría de los trabajadores **(86%)** coinciden con los mandos medios y directivos, al afirmar que el medio de comunicación que más utilizan para comunicarse con ellos son **las conversaciones cara a cara** (Pregunta14).

El porcentaje restante es el siguiente:

15. ¿Cuándo te da tu jefe instrucciones de trabajo le pides que se aclare aquello que no hayas entendido de lo que te comunica?



En este sentido, es necesario que tanto trabajadores como directivos refuercen la retroalimentación en el tema, pues ambos deben propiciar las condiciones para preguntar y aclarar.

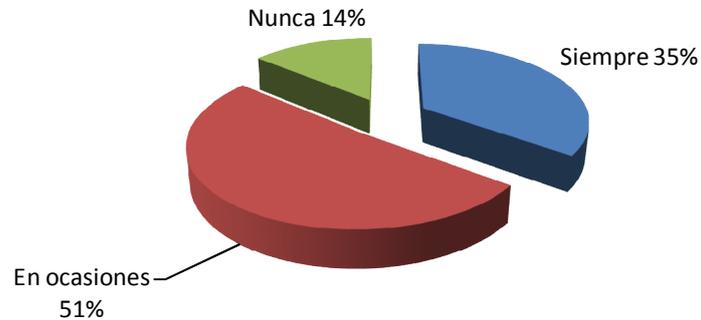
Recordemos que ~~la~~ retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario⁶.

Es indudable que la retroalimentación sucede en la Delegación Iztacalco, aunque desafortunadamente no se da en un porcentaje mayoritario en cuanto al proceso para comunicar y recibir ordenes de trabajo, pues los empleados no externan sus dudas y los jefes no plantean las bases para que esto ocurra.

Ricardo Homs, citado en el primer capítulo del presente texto, considera que un elemento fundamental del proceso de comunicación es la respuesta dada al mensaje emitido, la cual en ocasiones no aparece en la comunicación de la demarcación, pues cuando los directivos comunican determinadas tareas, en ocasiones los empleados no pueden opinar, sugerir o proponer, como lo muestran las respuestas dadas a la pregunta 16 de la encuesta:

⁶ Carlos Fernández, *et al.*, *op. cit.*, p. 23.

16. ¿Cuándo tu jefe te comunica una orden de trabajo te permite opinar, sugerir y proponer?



Algunas veces, puede suceder que los empleados no externen sus sugerencias u opiniones porque consideran que su jefe no los escuchará o, en su defecto, no tomará en cuenta sus apreciaciones.

Por su parte, mientras que en diversos casos la figura del jefe funge como crítico de todas las acciones de su equipo de trabajo, de forma particular, **31%** de los empleados de oficina afirma que éste **nunca** acepta sus críticas y las de sus compañeros acerca de la forma en que realiza su trabajo, como lo ilustran las respuestas dadas al cuestionamiento 17 de la investigación:

17. Sinceramente, ¿consideras que tu jefe acepta tus críticas y las de tus compañeros acerca de la forma en la que él está realizando su trabajo?

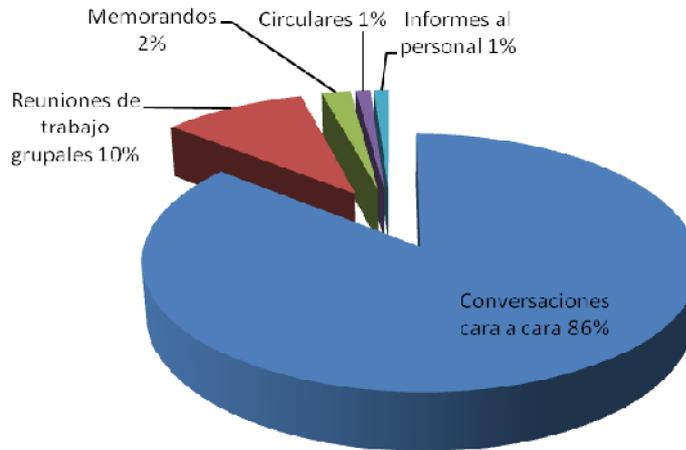


¿Cómo puede existir comunicación y retroalimentación y, por ende, una realización exitosa de las actividades laborales, si los directivos no aceptan las críticas de los trabajadores acerca de la forma en que ejecutan su trabajo y viceversa? Eso ocurre en muchas instituciones públicas y en Iztacalco sólo **25%** considera que su jefe acepta **siempre** las críticas de los empleados; el resto, es un área de oportunidad en el rubro de comunicación ascendente y posiblemente suceda lo mismo en el ámbito descendente.

En este caso, los mandos medios y directivos deben explorar el ambiente laboral que existe en el lugar y definir junto con sus equipos de trabajo por qué los trabajadores consideran que no aceptan sus críticas; asimismo, deben determinar si es cierto o no que se cierran a las recomendaciones, puesto que el desempeño laboral del área estará influenciado por la forma en que los empleados perciben a los directivos.

En la misma línea, en cuanto a demandas y peticiones laborales, únicamente **46%** de los trabajadores de oficina de Iztacalco considera que los jefes **siempre** se dan tiempo para escuchar y dar respuesta a las peticiones que les comunican, cifra que, al igual que la plasmada en la anterior pregunta, refleja una comunicación ascendente deficiente entre empleados y directivos, pues si los trabajadores externan al jefe sus necesidades y éste no las analiza y cubre aquellas que estén en sus manos, no podemos hablar de un proceso de comunicación eficiente. El resto de los porcentajes quedo así:

14. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utilizan tú y tus compañeros para comunicarse con tu jefe?



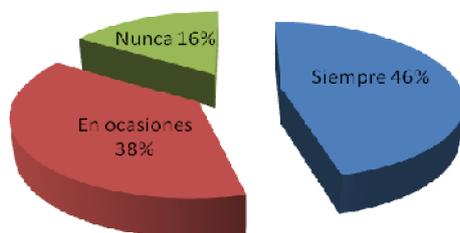
Entonces, las dos partes que intervienen en el proceso de comunicación organizacional interna en Iztacalco optan por la utilización de la comunicación interpersonal, basada en conversaciones.

Lo importante ahora es identificar la existencia de retroalimentación en los diferentes procesos de comunicación entre trabajadores y directivos.

En la **pregunta 4**, solamente **52%** de los entrevistados consideró que su jefe **siempre** los cuestiona acerca de las dudas laborales que tienen y se las aclara, mientras que en la **pregunta 15**, observamos la contraparte, y se preguntó a los trabajadores si ellos le externalan sus dudas e incertidumbres a su jefe cuando éste se comunica con ellos, y el **53%** dijo que **siempre** lo hace, cifra que es muy similar al porcentaje anterior.

El resto quedó determinado así:

18. Sinceramente, ¿tu jefe se da tiempo para escuchar y dar respuesta a las peticiones y demandas laborales que tú y tus compañeros de trabajo le comunican?



En este sentido, el medio de comunicación que más utilizan los empleados de oficina para expresarle a los directivos sus puntos de vista, propuestas, dudas, sugerencias o quejas sobre tu área de trabajo, es el mismo que han mencionado a lo largo de la investigación: **conversaciones cara a cara (89%)**. El resto de los quedó conformado así:

19. ¿Cuáles medios de comunicación utilizas para expresarle a tu jefe tus puntos de vista, propuestas, dudas sugerencias o quejas sobre tu área de trabajo?	Menciones	%
Conversaciones cara a cara	134	89%
Reuniones de trabajo grupales	11	7%
Teléfono	2	1%
Informes al personal	1	1%
Memorandos	1	1%
Reuniones mensuales	2	1%
Total	151	100%

Como se puede observar en la tabulación, la utilización de la comunicación oral en la Delegación Iztacalco es primordial por parte de los empleados para expresar sus dudas, sugerencias o quejas, aunque es necesario explorar más otras opciones, como las reuniones grupales.

Cabe subrayar, que el cuestionario aplicado ayudó a identificar las redes de comunicación organizacional interna ascendentes y descendentes establecidas entre directivos y empleados, las cuales tiene como característica primordial las conversaciones cara a cara.

Al respecto, la **pregunta 20** de la encuesta se enfocó a discernir si los trabajadores se pueden comunicar de forma directa con los mandos de mayor rango de su área laboral, y la respuesta fue que solamente **54%** de los entrevistados tiene la oportunidad de establecer contacto directo con el jefe de área, coordinación o dirección, sin establecer antes comunicación con su jefe inmediato, lo que marca muy bien la existencia de escalafones y jerarquías en la red de comunicación ascendente y el organigrama de Iztacalco. A continuación, la gráfica sobre este cuestionamiento:

20. ¿Tienes la oportunidad de comunicarte con tu jefe de área, coordinación o dirección, o primero deber comunicarte con tu jefe inmediato para después establecer contacto con el gerente, coordinador o director?



Entonces, ¿qué sucede, si los trabajadores desean informar al jefe de área sobre el desempeño de su jefe inmediato, u otras cuestiones laborales de importancia? Al menos **46%** de los empleados de Iztacalco no lo pueden hacer, lo que trae consigo una deficiente comunicación descendente por parte de los directivos de mayor rango.

En conclusión, la **Función de Producción** de la comunicación organizacional interna de la institución gubernamental se apoya en su mayoría en la utilización de las conversaciones cara a cara, las cuales invariablemente ostentan áreas de oportunidad en cuanto a retroalimentación, puesto que no existen bases bien establecidas para que, por un lado, los empleados externen claramente sus necesidades, dudas y puntos de vista en torno al trabajo y desempeño de sus directivos y, por otro, los jefes comuniquen de forma clara y sin palabras confusas las instrucciones de trabajo, planes a futuro, situación prevaeciente en la organización e información complementaria básica para que las actividades en su área se ejecuten con éxito.

La comunicación oral es primordial en los procesos de comunicación interna de cualquier organización. Pero, como ya comentamos, hay cuestiones que no pueden comunicarse sólo por medio de conversaciones cara a cara, debido a los objetivos planteados, la esquematización de actividades, la calendarización de acciones, entre otros aspectos.

No es pertinente establecer estrategias y tácticas de acción en el trabajo únicamente con el apoyo de la comunicación diádica, pues la comunicación organizacional interna no es solamente de carácter interpersonal, también es grupal.

Dicha pertinencia se abordará enseguida con el análisis de la comunicación interna en la Delegación Iztacalco durante situaciones de cambio brusco y cambio planificado.

3.3.3.2. Uso de los medios de comunicación en situaciones de cambio e incertidumbre

El establecimiento de nuevos objetivos, modificaciones legales, políticas, sociales y económicas, un evento natural o son muchos los factores que hacen que las organizaciones sufran cambios drásticos y planificados con el paso del tiempo; alguno de ellos les traerán beneficios, otros les provocarán conflictos y problemas si no los saben manejar. Por lo que la comunicación interna juega un papel clave, no sólo para informar de los cambios ocurridos o por ocurrir, sino para que de forma estratégica puedan ser sorteados.

Carlos Fernández afirma que la comunicación organizacional interna **tiene una Función de Innovación** y, por medio de ésta, una organización implementa ideas, prácticas o la utilización de objetos nuevos que implican modificaciones en la forma de pensar y actuar de sus integrantes, y propician su crecimiento o evolución.

Asimismo, ocurren situaciones no planeadas que por su impacto representan cambios importantes y provocan incertidumbre en los miembros de una organización, por lo que la encuesta planteó algunos escenarios hipotéticos **(preguntas 10, 11 y 12)** para identificar el uso de los medios de comunicación interna por parte de los empleados de oficina de Iztacalco en situaciones de cambio e incertidumbre. Además, presentó a los trabajadores una interrogante enfocada a conocer si los directivos toman en cuenta su opinión al implementar cambios importantes en su área laboral **(pregunta 13)**.

Aunque hubo pequeñas variaciones, los resultados generales de las preguntas hipotéticas fueron muy parecidos: los empleados de oficina de la

Delegación Iztacalco reconocieron que **la comunicación interpersonal establecida con sus compañeros de trabajo** y no con sus jefes, representa la manera en que se enteran de cambios e incidentes trascendentales en la organización; y únicamente un porcentaje bajo asegura que no se enteran de las situaciones de cambio o accidente en la institución.

Inicialmente, se preguntó a los trabajadores el medio o medios de comunicación mediante los cuales conocen el cambio o nuevo nombramiento de directivos en la Delegación Iztacalco (**pregunta 10**), y **35%** mencionó que lo hacen mediante la comunicación establecida con sus compañeros. El resto quedó definido así:

10. ¿Si se da un CAMBIO O NUEVO NOMBRAMIENTO DE DIRECTIVOS en la Delegación Iztacalco, a través de que medios de comunicación te enterarías?	Menciones	%
Por un compañero	51	35%
Circulares	33	23%
Informes al personal	9	6%
Reuniones de trabajo grupales con mi jefe	27	19%
Teléfono	1	1%
Memorandos	5	3%
Carteles	1	1%
NO ME ENTERO DE LOS CAMBIOS	16	11%
Otro	1	1%
Total	144	100%

Resulta innecesario señalar que todo cambio en los puestos directivos en una organización repercute para bien o mal en la consecución satisfactoria de las actividades laborales cotidianas de todo el personal, y si los objetivos y causas de dicho cambio, así como los beneficios que traerá consigo, no son comunicados de

forma estratégica y puntual a todos los empleados, aparece la incertidumbre, las dudas y el rumor, que caracterizan a la comunicación organizacional informal.

Es pertinente la presentación del nuevo funcionario entre los miembros del equipo de trabajo, así como el darlo a conocer en toda la organización mediante diferentes medios (circulares, informes al personal, revista interna, entre otros, de acuerdo a las necesidades específicas).

Por otra parte, un segundo escenario que se planteó a los empleados **(pregunta 11)**, fue sobre el medio o medios de comunicación que utilizarían para enterarse de que ocurrió un incidente o accidente grave en la Delegación Iztacalco, y **76%** mencionó nuevamente a los compañeros de trabajo como principal fuente informativa. A continuación el resto de los medios citados:

11. ¿Si ocurriera un INCIDENTE (delito, riña, pelea, entre otros) O ACCIDENTE GRAVE en la Delegación Iztacalco, a través de que medios de comunicación te enterarías?	Menciones	%
Por un compañero	119	76%
Circulares	3	2%
Informes al personal	4	3%
Reuniones de trabajo grupales con mi jefe	11	7%
Teléfono	2	1%
Reuniones mensuales con mi jefe	1	1%
Folletos	1	1%
NO ME ENTERO DE LO SUCEDIDO	16	10%
Total	157	100%

Los directivos, como la misma palabra lo enuncia, deben dirigir, tanto las situaciones cotidianas de una organización, como la acciones y medidas a tomar cuando ocurra un accidente o incidente de importancia, considerando la

percepción de los trabajadores e informando claramente a su equipo de trabajo la situación que prevalece y los hechos acontecidos.

Lo anterior, se puede dar a través de reuniones con los trabajadores, donde ambas partes externen sus puntos de vista, sugerencias e ideas en torno a la problemática.

El manejo correcto de la información en una situación de delito, accidente, pelea u otro evento, es fundamental para que el rumor organizacional se disipe y que los empleados de oficina de la Delegación Iztacalco reconozcan las medidas que se van a tomar y las consecuencias, si es que existen, para su área de trabajo.

Por último, se planteó a los encuestados la posibilidad de que se dieran cambios importantes en la forma en que se realiza el trabajo en la institución gubernamental, las coordinaciones y direcciones, como: cambio de lugar de oficinas, nuevos empleados, construcción de nuevas instalaciones, compra de inmobiliario, y se pidió que dijeran cuál es el medio de comunicación que requerirían para enterarse de dichas modificaciones, y **38%** mencionó de nueva cuenta a los compañeros de trabajo. El resto quedó determinado de la siguiente forma:

12. ¿Si se dieran CAMBIOS IMPORTANTES EN LA FORMA EN QUE SE REALIZARÁ EL TRABAJO en la Delegación Iztacalco, las coordinaciones y direcciones (cambio de lugar de oficinas, nuevos empleados, construcción de nuevas oficinas, compra de inmobiliario), a través de que medios de comunicación te informas de la situación?	Menciones	%
Por un compañero	63	38%
Circulares	35	21%
Informes al personal	6	4%
Reuniones de trabajo grupales con mi jefe	28	17%
Teléfono	2	1%
Memorandos	12	7%
Reuniones mensuales con mi jefe	2	1%
NO ME ENTERO DE LOS CAMBIOS	20	12%
Total	168	100%

Debido a esta constante, donde los compañeros de trabajo son la fuente informativa en situaciones de cambio organizacional, cabe señalar que éstos pueden ser una fuente fidedigna formal establecida por los directivos o muchas veces, como ocurre en Iztacalco, ser los portavoces de un rumor organizacional en torno a determinada problemática.

Dicho rumor, de acuerdo con sus características, puede afectar las actividades cotidianas de la organización en distintos niveles. Por tanto, los directivos deben determinar qué se rumora y establecer una estrategia de comunicación organizacional, tanto interna como externa para atacarlo.

Las conversaciones cara a cara en la Delegación Iztacalco pueden propiciar la aparición del rumor organizacional. De ahí que los cambios organizacionales de

importancia deben comunicarse con apoyo de un plan estratégico, ajeno a la comunicación interpersonal informal establecida entre el personal y los directivos.

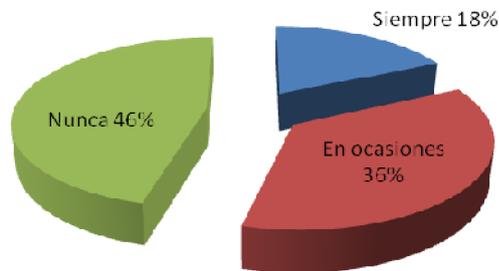
Los jefes no pueden comunicar un cambio sobresaliente sólo a una parte de su equipo de trabajo, y menos con el soporte único de conversaciones cara a cara; es su deber establecer líneas de acción formales que eliminen los chismes y den certeza a sus trabajadores.

Sin embargo, esto no quiere decir que la comunicación informal se vea acotada a través de los planes estratégicos. La comunicación organizacional interna debe tener un equilibrio entre lo formal y lo informal; si una organización se inclina drásticamente hacia un lado, puede verse afectada por diversas cuestiones, como un clima laboral muy rígido o marcado por los rumores.

Por otro lado, medios de comunicación como las circulares y memorandos, alternativas para enterarse de los cambios en esta institución, no son siempre elaborados por directivos, por lo que no representa una comunicación gerencial en situación de cambio; y lo mismo pasa con los carteles, que como se dijo antes, no tienen un orden, debido a que su contenido no es claro, ostenta faltas de ortografía y en ocasiones no va firmado por el área que lo elaboró.

Finalmente, se cuestionó a los trabajadores si los directivos toman en cuenta su opinión al momento de ejecutar un cambio trascendental en su área de trabajo (**pregunta 13**), y el resultado fue negativo, pues únicamente **18%** dijo que su jefe **siempre** toma en cuenta su punto de vista. El resto de los porcentajes son:

13. ¿Consideras que tu jefe toma en cuenta tu opinión antes de llevar a cabo un cambio importante en tu área de trabajo?



La gráfica es ilustrativa en torno a la escasa participación de los empleados de oficina en la toma de decisiones en la Delegación Iztacalco, pues además de que éstos consideran que se enteran de los cambios organizacionales mediante sus compañeros, creen que los directivos no les permiten participar con su opinión en las modificaciones que se implementan en las oficinas.

En conclusión, los directivos deben comandar el establecimiento de estrategias de comunicación formales cuando ocurre un accidente o incidente grave en la organización, y a su vez, diseñar o supervisar el contenido de los mensajes que serán difundidos entre el personal del área de trabajo, la coordinación o la Delegación Iztacalco en su totalidad, con el apoyo de los medios de comunicación anteriormente citados.

De igual manera, si se llevan a cabo cambios importantes o de trascendencia en el área de trabajo a su cargo, los jefes deben comunicar e involucrar a los empleados en la planificación de dichas modificaciones y la transición pertinente.

La comunicación organizacional interna formal tiene entre sus objetivos centrales el involucramiento activo del personal, y si en este caso los empleados consideran que no se les toma en cuenta tanto en situaciones cotidianas y muchos menos de cambio fundamentales, no se puede hablar de que la **Función de Innovación** propuesta por Fernández Collado está siendo cubierta.

En cuanto a la integración y el establecimiento de un clima laboral idóneo, éstos se analizarán de forma más clara con las preguntas de la investigación enfocadas a **la Función de Mantenimiento** de la comunicación interna y al uso de medios de comunicación en la Delegación Iztacalco para tales fines.

3.3.3.3. Uso de los medios de comunicación e integración laboral por parte del personal administrativo

La comunicación organizacional interna ejercida en esta institución influye la conducta, actitudes y autoestima de los empleados de oficina.

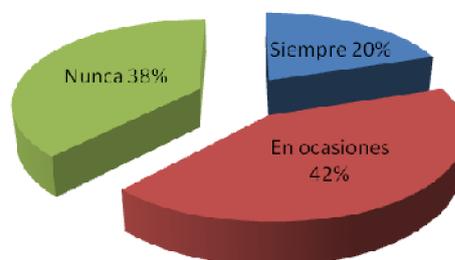
En el análisis de las anteriores preguntas de la encuesta los trabajadores compartieron su sentir acerca de la forma y los medios de comunicación que utilizan con su jefe, su percepción en torno a la satisfacción de sus demandas laborales y cómo participan y se integran a su área de trabajo, rubros que desafortunadamente tienen áreas de oportunidad.

Desde la óptica de Carlos Fernández Collado, la **Función de Mantenimiento** de la comunicación organizacional interna se enfoca al fortalecimiento del autoestima de los empleados, clima laboral y de las diferentes relaciones interpersonales existentes en las organizaciones.

Las preguntas **8 y 9, y de la 21 a la 24** de la encuesta estudiaron dicha función, así como la integración laboral del personal de oficina, la confianza que le tienen los trabajadores a sus jefes y los medios de comunicación que más utilizan para externar sus opiniones, argumentos y sentimientos no sólo en el ámbito laboral sino personal.

En este sentido, solamente **20%** de los entrevistados expresó que **siempre** recibe algún tipo de felicitación por parte de su jefe (**pregunta 8**), cifra paupérrima, si tomamos en cuenta que la función en cuestión destaca la necesidad de estimular y motivar el esfuerzo los empleados y sus aportaciones, lo cual sucede de en forma mínima en Iztacalco. El resto de los porcentajes es el siguiente:

8.¿Con qué frecuencia recibes algún tipo de reconocimiento o felicitación por parte de tu jefe al tener un desempeño laboral satisfactorio?



En muchas organizaciones mexicanas es recurrente la creencia de sus empleados en torno a que los directivos no valoran su trabajo y no reciben de ellos nunca un reconocimiento o felicitación. Si bien es cierto que en ocasiones las organizaciones no tienen los recursos necesarios para establecer incentivos económicos, los directivos tampoco establecen reconocimientos verbales o escritos por la labor desempeñada por sus equipos de trabajo.

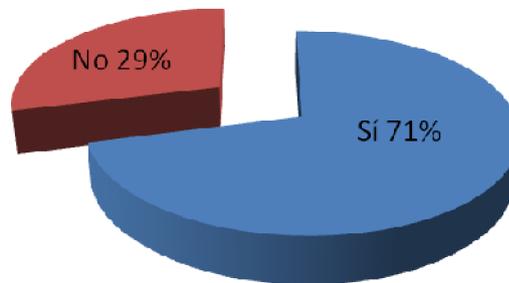
Es indudable que no se trata de felicitar permanentemente a los empleados o de impulsar reconocimientos sin ton ni son, pero el fortalecimiento de las relaciones laborales y productivas tiene como un elemento a su favor las felicitaciones al trabajo realizado. Cada área de la Delegación Iztacalco debería establecer la periodicidad para agradecer lo hecho por sus empleados, mediante diversos mecanismos: una comida, un reconocimiento escrito, entre otros.

El **20%** de trabajadores que afirma ser felicitado **siempre** por los directivos y el **42%** que dijo que **en ocasiones** sucede así, considera que el medio más utilizado para tales fines son las conversaciones cara a cara (**84%**). El resto quedó determinado de la siguiente forma:

9. Si tu respuesta fue NUNCA pasa a la PREGUNTA 10, PERO si tu respuesta fue SIEMPRE O EN OCASIONES, dime ¿a través de que medios de comunicación tu jefe te reconoce o felicita?	Menciones	%
Conversaciones cara a cara	81	84%
Reuniones de trabajo grupales	7	7%
Circulares	4	4%
Teléfono	1	1%
Informes al personal	2	2%
Memorandos	2	2%
Total	97	100%

Aunque buena parte de los empleados de oficina en la demarcación considera que no son felicitados o reconocidos por su labor, afirman tener la confianza de comunicarle a los directivos cualquier problema que acontece en su área de trabajo (**71%**), según muestran las respuestas dadas a la **interrogante 21** de la investigación. El resto es un porcentaje negativo:

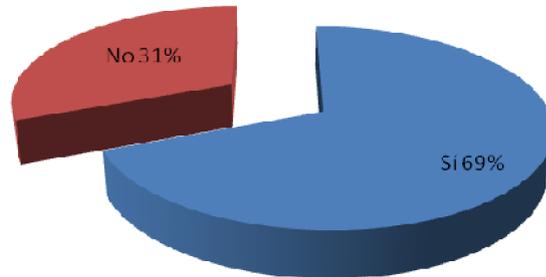
21. ¿Tienes la confianza de comunicarle a tu jefe cualquier problema que acontece en tu área de trabajo?



Así, la comunicación organizacional interna, al igual que cualquier tipo de comunicación establecida por el ser humano, requiere de un elemento fundamental para tener éxito y que el mensaje sea percibido como nosotros deseamos: **la confianza** existente entre el receptor y el emisor, la cual, bajo la óptica del anterior cuestionamiento, representa un porcentaje elevado en la Delegación Iztacalco.

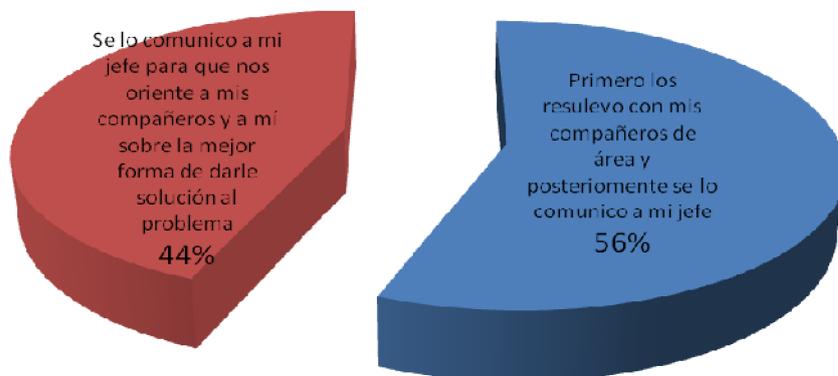
De igual forma, **69%** de los empleados de oficina de la Institución reconocieron que sí tienen confianza a sus jefes para expresarles un problema personal. Esta cifra, al igual que la anterior, puede perfeccionarse para mejorar la **Función de Mantenimiento** de la comunicación interna. El porcentaje restante es el siguiente:

22. ¿Tienes la confianza para comunicarte con tu jefe cuando tienes un problema personal?



Sin embargo, estos dos porcentajes positivos en torno a la confianza laboral, muestran una clara contradicción con la **pregunta 24** de la encuesta, donde se cuestionó a los empleados de Iztacalco sobre qué hacen cuando surgen problemas laborales de gravedad (robo, accidente, pérdida de información primordial, entre otros), pues únicamente **44%** dijo que se lo comunican en primera instancia a su jefe para que los oriente sobre la mejor forma de darle solución al problema. El resto, es un porcentaje negativo:

24. Sinceramente, ¿qué haces cuando surgen problemas laborales de gravedad en tu área de trabajo?



Entonces, si los trabajadores de dichas oficinas gubernamentales consideran que existe un porcentaje alto en confianza hacia los directivos, no debería ser tan elevado el porcentaje negativo en torno a que resuelvan las cuestiones de gravedad sin apoyo de éstos.

Es indudable que existen jefes que quieren que sus trabajadores resuelvan primero los problemas de gravedad y luego hablen con ellos del tema. No obstante, muchos otros prefieren intervenir, sobre todo porque entienden que la falla en una parte del sistema o subsistema puede afectar al resto de la organización y en la rendición de cuentas, su labor será uno de los puntos fuertes a evaluar.

Pueden ser varias las razones por las que un trabajador no se apoya inmediatamente en su jefe durante un conflicto de gravedad, una de ellas es el reflejo de que los directivos no permiten la participación de los empleados en la toma de decisiones importantes, por lo que en este tipo de hechos no saben cómo reaccionar y no tienen la confianza de trabajar en equipo con sus superiores.

Es difícil considerar que los trabajadores de Iztacalco tienen plena confianza en sus superiores pese a lo que manifiestan en las preguntas anteriores, pues no se trata de comunicar sólo temas menores o de índole personal, sino de crear lazos de colaboración y confianza permanentes para sortear situaciones graves. Insistimos en la necesidad de que tanto subordinados como directivos refuercen sus esquemas de comunicación en lo cotidiano y en problemáticas graves.

Por otro lado, se preguntó a la plantilla laboral de la delegación qué medios de comunicación utiliza más para expresarle a los directivos su sentir respecto a la forma en que conviven con sus compañeros y sobre el ambiente que reina en su área de trabajo, y la constante fue la misma, el medio más recurrente son las conversaciones cara a cara:

23. ¿Cuáles medios de comunicación son los que más utilizas para expresarle a tu jefe como te sientes respecto a la forma en que convives con tus compañeros y sobre el ambiente de tu área de trabajo?	Menciones	%
Conversaciones cara a cara	138	92%
Reuniones de trabajo grupales	9	6%
Fax	1	1%
Informes al personal	1	1%
Otro cual	1	1%
Total	150	100%

Es evidente que las conversaciones cara a cara benefician el intercambio de puntos de vista sobre el clima laboral prevaleciente entre compañeros de trabajo y directivos de la Delegación Iztacalco. No obstante, los análisis llevados a cabo a través de diagnósticos y las reuniones laborales, por mencionar un par de ejemplos, representan también fuentes importantes para identificar la percepción del ambiente de trabajo por parte del personal de una organización.

En breve, la realización exitosa de las funciones de comunicación organizacional interna ayuda no sólo al logro de los objetivos planteados, sino además a la existencia de un clima laboral agradable, con interrelaciones positivas y trabajo en equipo, tanto en situaciones cotidianas como de cambio o crisis.

3.3.3.4. Consideraciones finales y sugerencias de los trabajadores para que la comunicación en su área de trabajo mejore

En los últimos tres cuestionamientos de la encuesta los empleados de oficina de la Delegación Iztacalco externaron sus conclusiones sobre los medios que más utilizan para comunicarse con su jefe; la importancia de la comunicación establecida con los directivos; y sus sugerencias para que la comunicación en su área de trabajo mejore.

En línea con la constante existente a lo largo de la investigación, **90%** de los trabajadores de oficina afirmaron que la mejor forma para comunicarse con su superior son las conversaciones cara a cara. El resto quedó conformado así:

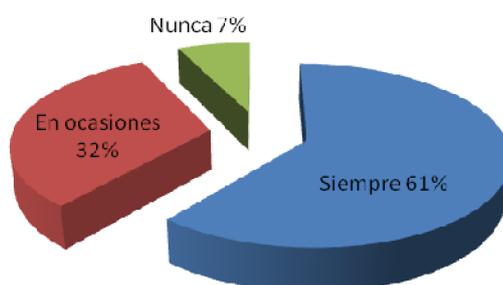
25. ¿Cuál consideras que es LA MEJOR FORMA en que te comunicas con tu jefe?	Menciones	%
Conversaciones cara a cara	132	90%
Reuniones de trabajo grupales	12	8%
Memorandos	1	1%
Informes al personal	1	1%
Otro	1	1%
Total	147	100%

Por tanto, no sólo las conversaciones cara a cara son recurrentes en esta institución, sino que representa la mejor manera de comunicarse para la mayoría de sus trabajadores. Sin embargo, como se ha visto a lo largo del estudio, este tipo de comunicación tiene áreas de oportunidad que deben ser atendidas en la inmediatez.

Lo anterior se ve reflejado en la **pregunta 26**, donde se cuestionó a los trabajadores sobre si la comunicación que establecían con sus jefes ayuda a que

lleven a cabo satisfactoriamente su trabajo diario, pues únicamente **61%** considera que dicha comunicación **siempre** ayuda a que ejecuten sus actividades cotidianas. Los porcentajes restantes son:

26. ¿Consideras que la comunicación que estableces con tu jefe ayuda a que lleves a cabo satisfactoriamente tu trabajo diario en la Delegación Iztacalco?



La comunicación interna debe ser un elemento fundamental para la consecución de las labores diarias de una organización y no una actividad que **en ocasiones (32%)** o **nunca (7%)** coadyuve a que el trabajo se ejecute.

Se debe insistir en la necesidad de que el desarrollo de la comunicación en las organizaciones y el logro de las diferentes metas laborales no están supeditados sólo al desempeño de los trabajadores o de los directivos; es importante que ambos polos enriquezcan el proceso de comunicación; las personas que aseguran que la comunicación que ejercen con sus superiores no ayuda al cumplimiento de los objetivos trazados, indudablemente tienen parte fundamental de la responsabilidad en el tema.

La pregunta 27, última interrogante de la encuesta, fue con carácter abierto y tuvo el objetivo de conocer las propuestas generales de la plantilla laboral de la institución gubernamental para que la comunicación en su área de trabajo mejore.

Dichas sugerencias se clasificaron en dos rubros: 1. Que los directivos modifiquen su conducta y actitudes; y 2. Sugerencias concretas para que el trabajo se lleve a cabo de mejor manera.

Respecto a las recomendaciones más comunes en torno a los directivos de la Delegación Iztacalco, se localizan:

- Deberían crear espacios nuevos de comunicación y fomentar la confianza hacia los trabajadores, con el fin de que éstos expresen lo que sienten y propongan soluciones.
- ❖ Los directivos necesitan saber escuchar las peticiones de los trabajadores y darles seguimiento, así como tomar en cuenta sus opiniones.
- ❖ La Delegación Iztacalco debería capacitar a los directivos en manejo y dirección de recursos humanos.
- ❖ Los jefes deberían ser más sociables y menos prepotentes; así como aclarar las dudas laborales de su personal.
- ❖ Éstos deberían ser mucho más honestos en sus acciones y no dejarse llevar por chismes.
- ❖ Los jefes y mandos medios en Iztacalco necesitan informar sobre la programación de actividades laborales, para que los empleados cuenten con los datos necesarios.
- ❖ Deberían estar abiertos a la crítica y comentarios de los empleados; y reconocer el esfuerzo laboral de los trabajadores.
- ❖ La Delegación Iztacalco debería presentar a los altos mandos a sus empleados.
- ❖ La información comunicada y expresada por la plantilla laboral debería ser manejada con discreción por parte de los directivos.

La última pregunta de la encuesta muestra el sentir de los trabajadores en diversos temas clave en Iztacalco. La recomendación en torno a que los directivos tomen cursos en recursos humanos, así como que se conduzcan sin prepotencia y

mayor sinceridad, son ejemplos del malestar de algunos de los empleados, lo que sin duda deteriora los procesos de comunicación interna.

El hecho de que algunas personas encuestadas haya sugerido que sean presentados los directivos de mayor rango de la institución gubernamental, habla de cómo la comunicación organizacional interna ostenta áreas de oportunidad en el establecimiento de redes laborales más flexibles, donde los empleados y obreros puedan comunicarse con los directivos de mayor jerarquía en el organigrama, sin necesidad de escalar peldaños.

Por su parte, en cuanto a las sugerencias concretas de los empleados enfocadas a una mejor consecución de las actividades laborales, destacan las siguientes:

- ❖ Que tanto trabajadores como directivos externen sugerencias para poder sacar el trabajo.
- ❖ Un mayor número de pláticas y reuniones laborales con directivos y equipos de trabajo, y bajo diferentes periodicidades (semanales, quincenales y mensuales), donde se evalúen errores y aciertos de empleados y jefes.
- ❖ Sinceridad absoluta en la comunicación laboral por parte de trabajadores y directivos.
- ❖ Un mejor ingreso salarial.
- ❖ Integración grupal, instrucciones concisas y redistribución de funciones.
- ❖ Mejorar la organización del área de trabajo, revisar y hacer cumplir el rol de funciones que corresponde a cada integrante.
- ❖ Mayor equidad en la distribución de tareas y medios para realizarlas.
- ❖ Mejores índices de trabajo en equipo y compañerismo.

En este sentido, destaca la necesidad de muchos trabajadores de llevar acabo reuniones con diferentes periodicidades, así como reorganizar las actividades laborales y redistribuir las funciones de cada uno de los miembros del equipo.

El tema económico para mejorar los procesos de comunicación es una condición que empleados de diversas organizaciones ponen sobre la mesa. Pero el desarrollo de la comunicación en las organizaciones y un mayor trabajo en equipo, como algunos empleados sugieren, no se dan únicamente como respuesta a un mejor salario o mayores prestaciones, forman parte de un plan estratégico sólido, donde empleados y directivos aporten sus conocimientos y habilidades.

Debido a que la investigación se enfocó al análisis de las funciones de comunicación interna propuestas por Carlos Fernández Collado: Producción, Mantenimiento e Innovación, se concluye que el uso mayoritario de las conversaciones cara a cara como medio de comunicación dentro de los diferentes procesos laborales de esta organización trae consigo diferentes áreas de oportunidad, las cuales deben ser corregidas por los directivos y personal bajo el esquema de un plan estratégico de comunicación organizacional interna con aportes de ambas partes.

Particularmente, en la **Función de Producción** de la comunicación organizacional interna de la Delegación Iztacalco, las conversaciones cara a cara representan el medio de comunicación que más prevalece entre directivos y empleados para la realización de las diferentes tareas y actividades laborales,

aunque su utilización, con carácter informal, trae consigo deficiencias en los diferentes procesos de retroalimentación.

Por un lado, los empleados no externan de forma permanente y clara sus necesidades, dudas y puntos de vista en torno al trabajo y desempeño de sus directivos; y por otro, los jefes, además de no estar muchas veces abiertos a la crítica por parte del personal, a veces no comunican de forma suficiente, sencilla y sin palabras confusas las instrucciones de trabajo, los planes a futuro, la situación actual de la institución e información necesaria para que las actividades en su área se ejecuten con éxito.

Lo anterior sucede porque no se otorga un valor justo a un plan integral de comunicación interna que permita que tanto trabajadores como gerencia enriquezcan la manera en que se comunican y por ende, incrementen su índice productivo. Se equivocan empleados y directivos si consideran que la comunicación en la oficina depende de lo que haga o deje de hacer el otro.

Al respecto, se coincide con Carlos Fernández y Ricardo Homs Quiroga, especialistas abordados en el presente texto, en cuanto a la enorme importancia de la retroalimentación en los procesos de comunicación interna, entendida como una respuesta que deje satisfechos tanto al emisor como al receptor, a través del intercambio informativo de experiencias, puntos de vista, sentimientos, etcétera.

Dado que en la Delegación Iztacalco el intercambio informativo tiene áreas de oportunidad reflejadas en la mayoría de las preguntas de la encuesta a sus trabajadores, no se puede hablar de que ésta lleve a cabo procesos de comunicación que faciliten su integración, la realización de las tareas diarias y la interrelación positiva entre directivos y empleados.

Retomando a Ricardo Homs Quiroga, ⁷ un mensaje que no espera respuesta se convierte en información, pero cuando busca estimular al receptor para que emita una respuesta o modifique su actitud ante el tema en cuestión, nos hallamos ante un proceso de comunicación⁷.

Entonces, debido a que mucha de la información transmitida en dicha Delegación por medio de conversaciones cara a cara no deja satisfechos tanto al emisor como al receptor (directivos y empleados de oficina), en el lugar, más que llevarse a cabo procesos de comunicación, se ejecutan procesos informativos, donde ambas partes no obtienen la respuesta deseada. Por ejemplo, hay un porcentaje negativo de dudas entre los trabajadores durante las órdenes laborales otorgadas por los directivos; los jefes y mandos medios no están abiertos a la crítica; y no se da respuesta satisfactoria en muchos casos a las sugerencias, demandas y peticiones de la plantilla.

Por otro lado, es fundamental el uso de las conversaciones cara a cara en el trabajo. Pese a esto, no todos los asuntos laborales deben ser cubiertos a través de este medio de comunicación, pues existen temáticas, objetivos y metas que no es pertinente comunicar a través de las mismas, y esto se debe en gran medida a la esquematización de actividades, la calendarización de acciones, el tamaño del público al cual se dirige la información, la importancia de los contenidos difundidos, entre otros aspectos.

No es aconsejable el establecimiento de estrategias y tácticas de acción laboral exclusivamente con el apoyo de la comunicación cara a cara o diádica, pues la comunicación organizacional interna no es solamente de carácter

⁷ Ricardo Homs Quiroga, *op.cit.*, p.15

interpersonal, también puede ser grupal; se deben utilizar en las oficinas otros canales de comunicación organizacional interna, como las reuniones de trabajo periódicas o publicaciones impresas, sobre todo si se habla de una organización con más de 1,200 empleados de oficina como lo es la Delegación Iztacalco.

Las conversaciones cara a cara permiten la existencia de redes de comunicación bidireccionales entre directivos y empleados, pero el porcentaje positivo en cuanto a su utilización en los procesos y actividades laborales cotidianas representa un reto para Iztacalco.

En cuanto a la **Función de Innovación** planteada por Fernández Collado, la investigación arrojó que la forma en que más se enteran los trabajadores de Iztacalco de los cambios e incidentes trascendentales en la organización, es mediante **la comunicación interpersonal establecida con sus compañeros de trabajo** y no por la comunicación con sus jefes.

La inexistencia de un equilibrio entre la comunicación formal y planificada en la demarcación y las actividades de comunicación espontánea e informal entre trabajadores y directivos, acarrea la aparición del rumor organizacional, tanto en situaciones cotidianas, como en momentos de crisis o incidentes trascendentales.

Sin duda, la comunicación interna informal establecida entre empleados y directivos de la Delegación Iztacalco no permite la realización exitosa de procesos de cambio e innovación, y de igual forma, no posibilita la comunicación sencilla, expedita, sin rumores y chismes durante un accidente o incidente laboral.

Los cambios, procesos de innovación y la comunicación durante un momento de crisis o trascendental, deben formar parte de un plan estratégico y no apoyarse en información informal difundida entre compañeros de trabajo o incluso

por directivos. Resulta fundamental que los cambios que impacten un área de trabajo, varios departamentos o la institución en general, no sean difundidos únicamente a algunos individuos o grupos aislados por medio de las conversaciones cara a cara; la gerencia debe establecer las tácticas pertinentes para eliminar la incertidumbre y el rumor entre los trabajadores, guiar o diseñar los contenidos informativos dirigidos al personal y darles seguimiento puntual.

Finalmente, **la Función de Mantenimiento**, enfocada a la integración laboral, al clima organizacional y el autoestima de los trabajadores, mostró áreas de oportunidad importantes en la delegación: mientras los trabajadores afirman tener un alto grado de confianza para expresarle a los directivos cualquier problema personal o laboral; cuando surge un problema de gravedad en el lugar, éstos prefieren resolverlo en primera instancia, antes que integrar a los directivos al tema.

Sin duda, el clima organizacional en esta institución de gobierno debe mejorarse a través de un plan estratégico, pues solamente **61%** de los empleados consideran que la comunicación que establecen con los directivos ayuda a que se ejecute mejor el trabajo en su área y, en cambio, durante la realización de sugerencias en la última pregunta de la encuesta, muchos externaron que los jefes y mandos medios deben cambiar actitudes negativas como la prepotencia, la falta de buen humor, la empatía con su personal, el escaso reconocimiento a su labor, así como el seguimiento puntual de sus solicitudes y demandas laborales.

Resulta sencillo reconocer a simple vista que el clima organizacional en algunas áreas de la Delegación Iztacalco es deficiente, pues durante la aplicación de cuestionarios los empleados manifestaron su rechazo a algunos directivos, la

necesidad de que estos tomen cursos en recursos humanos y que los traten mucho mejor.

La integración de los trabajadores depende de muchos factores, invariablemente estos deben formar parte del cambio en el clima organizacional y no sólo esperar el cambio de actitud de los directivos, pues de igual manera, en ocasiones comentaron que la culpa de todo lo negativo en su área de trabajo se debe a la conducta y acciones tomadas por sus jefes, lo que no es cierto, pues si tomamos en cuenta lo expresado a lo largo del estudio: las organizaciones se integran por varias personas y grupos, y lo que sucede en ellas, tiene que ver con lo que hacen todos sus integrantes y no sólo una parte.

Pese a que muchas de las demandas de los trabajadores son válidas, entre ellas un mejor salario y cursos de capacitación directiva en recursos humanos, no podemos soslayar que hay personas que se escudan en el hecho de contar con una base laboral para no llevar a cabo todas las funciones que les son encomendadas. Ciertas veces, debido a la fuerza que tienen los sindicatos de organizaciones públicas, resulta una tarea casi imposible sancionar a dicho personal por su mal desempeño. Por tanto, pedirles que se integren a procesos de mejora organizacional enfocados a comunicación y relaciones laborales resulta una tarea titánica.

Cabe subrayar que durante las sugerencias expresadas, varios trabajadores reconocieron la necesidad de mejorar el desempeño laboral de la Delegación Iztacalco en conjunto, la urgencia de realizar un mayor número de reuniones laborales, el fortalecimiento de la organización del área de trabajo,

revisar y hacer cumplir el rol de funciones que corresponde a cada integrante del grupo, así como trabajar en equipos y no por medio de individualidades.

En pocas palabras, la informalidad otorgada a los diferentes procesos y funciones de comunicación interna de la Delegación Iztacalco provoca áreas de oportunidad en el ámbito laboral, la integración de los trabajadores, la consecución de las diferentes tareas, la implementación de innovaciones y cambios en la institución, así como en la interacción diaria y el clima laboral prevaleciente.

La tarea de los directivos y empleados es trabajar de manera conjunta en el desarrollo de un plan estratégico donde se cubran las necesidades comunicativas y laborales de todos los actores sociales de la institución; se logre un equilibrio entre los procesos de comunicación formales e informales y, a su vez, se cuente con herramientas fundamentales como la capacitación para poder cumplir los objetivos propuestos en el rubro de comunicación interna. De otra manera, la problemática existente en la Delegación continuará.

Conclusiones

La identificación constante, planificada y regulada de las áreas de oportunidad y necesidades específicas de los diferentes procesos comunicativos en las organizaciones, es fundamental para que éstas logren ejecutar sus funciones diarias, cubrir exitosamente sus metas y desarrollarse competitivamente.

Aunque la presente investigación se llevó a cabo entre 2005 y 2007, sus resultados son de gran utilidad para la Delegación Iztacalco, pues pese a que en enero de 2011 fueron publicadas en la Gaceta Oficial del Distrito Federal las reformas más recientes al Manual Administrativo de la demarcación, el cual incluye las funciones y organigrama de cada dirección y coordinación, todavía no se da solución en el mismo a las áreas de oportunidad identificadas en el estudio, entre las que destaca el diseño de un plan estratégico de comunicación interna en la demarcación, así como el establecimiento de los responsables de su implementación, administración y evaluación.

De acuerdo con este documento, las funciones que ha realizado la Coordinación de Comunicación Social de la institución pública desde el periodo de desarrollo del presente diagnóstico hasta la actualidad, se enfocan en su mayoría a comunicación externa con la ciudadanía y prensa, sin cubrir la elaboración de un plan de comunicación organizacional interna de calidad.

Por tanto, las conclusiones vertidas en este trabajo podrían ayudar a la Delegación Iztacalco a diseñar un plan que regule la comunicación en sus diversas áreas e impulse su crecimiento.

A través del diagnóstico del uso de los medios de comunicación interna formales en la Delegación Iztacalco por parte del personal de oficinas, se concluye que **las conversaciones cara a cara** representan la forma más utilizada para que los directivos y empleados se comuniquen.

Debido a que la encuesta a profundidad aplicada a los trabajadores de la demarcación se elaboró con base en las tres funciones de comunicación propuestas por Carlos Fernández: **Innovación, Mantenimiento y Producción**, se localizaron diversas problemáticas en cada una de ellas.

En cuanto a la **Función de Producción**, enfocada a la ejecución idónea y eficiente de las funciones laborales, se determinó que la forma en que más de comunican los mandos medios y directivos de la delegación con su personal y viceversa, son las charlas cara a cara.

En teoría, este tipo de comunicación directa y bidireccional, debería proveer de retroalimentación a directivos y empleados de la Delegación Iztacalco. De acuerdo con el cuestionario aplicado a la plantilla laboral, esto no sucede cotidianamente en el lugar, pues en ocasiones los jefes no explican ni aclaran las dudas de la plantilla laboral, que a su vez, no se da a la tarea de externar sus preguntas o sugerencias de trabajo, pues considera que la gerencia no posibilita hacerlo y evade las críticas en torno a la labor que desempeña.

A través de la investigación, se identificó la necesidad de que los mandos medios y directivos de la demarcación exploren, por un lado, el por qué los trabajadores consideran rechazadas sus críticas, y por otro, definir si existe o no esta animadversión a sus recomendaciones, pues el desempeño de muchos empleados está influenciado por la forma en que perciben a su jefe.

De igual manera, los trabajadores deben tener más contacto con los directivos de mayor rango de la delegación, quienes a su vez requieren establecer, mediante un plan estratégico, la manera en que se comunicarán con todo el personal y no únicamente con los mandos medios u otros directivos.

Es muy importante que Iztacalco use más otro tipo de canales de comunicación, pues no todas sus actividades pueden regirse por conversaciones cara a cara, aun cuando formen parte de un plan de trabajo. Dichos medios, puede ser:

- ❖ **Reuniones de trabajo grupales y el establecimiento de foros de discusión**, con diferente periodicidad y participación de trabajadores y directivos, quienes podrán externar sus necesidades laborales, opiniones, sugerencias, críticas y demandas, para que las actividades mejoren en su lugar de trabajo.
- ❖ El impulso de un **periódico mural** con contenidos laborales de interés para el personal, pues el actual carece de orden, claridad y temas interesantes para la consecución exitosa del trabajo.
- ❖ La realización de **informes laborales por área o coordinación**, donde se difundan los planes y acciones principales de la organización a todo el personal, coadyuvando así a la integración de los empleados y a la eliminación de la incertidumbre, el rumor y diversos conflictos organizacionales.
- ❖ El **uso estratégico de una red de intranet**, pues existe la infraestructura tecnológica suficiente por área para tales fines.

Cabe señalar que para que la **Función de Producción** de comunicación organizacional interna mejore, al igual que las otras dos funciones propuestas por Carlos Fernández, se requiere también de la **capacitación de los trabajadores y directivos**, donde se les proporcione las bases metodológicas para que la comunicación que ejecutan como parte de su trabajo coadyuve a la consecución de objetivos y no a la aparición de áreas de oportunidad.

Algunos de los esquemas de capacitación que podrían desarrollarse en Iztacalco, son: Integración laboral, Trabajo en equipo, Cómo mejorar el clima laboral, Liderazgo y Gestión de Recursos Humanos.

Con referencia a **la Función de Innovación**, dedicada a los procesos de cambio trascendentales en las organizaciones, se concluyó que la mayoría de las veces no existe retroalimentación entre directivos y empleados, pues éstos últimos se enteran a través de sus compañeros de trabajo sobre los accidentes, robos, cambios administrativos, entre otras situaciones de cambio brusco y planificado en su organización, y además, consideran que sus jefes no les permiten participar en las modificaciones a realizar en su área laboral.

En otras palabras, los trabajadores hacen de las conversaciones cara a cara un medio de comunicación informal que afecta negativamente sus actividades cotidianas. Por ello, se sugiere la implementación de acciones en contra del rumor, la incertidumbre y los conflictos, como la creación de espacios informativos, de participación conjunta de empleados y jefes en los cambios, innovaciones y eventos de la demarcación.

Es necesario impulsar reuniones de trabajo donde ambas partes, además de estar al tanto de la situación prevaleciente durante un cambio organizacional,

puedan establecer un plan de acción conjunto en torno a las medidas a tomar durante el mismo y conocer sus repercusiones y beneficios.

Los directivos, mandos medios y jefes inmediatos juegan un papel central en la eliminación del rumor organizacional, pues deben convertirse en una fuente confiable y transparente a la cual los empleados de Iztacalco puedan acercarse para solicitar información acerca de un accidente, rumor de despido, entre otros.

De igual forma, estos pueden coadyuvar a la transición eficiente de sus equipos de trabajo durante cambios organizacionales y de inserción de innovaciones, mediante la capacitación del personal, la cual puede otorgar herramientas a los empleados sobre cómo reaccionar ante un accidente grave, un cambio administrativo, un robo, etcétera; y orientar las acciones que éstos ejercerán durante la aparición de un rumor y la forma de comunicarse con sus jefes, los compañeros de trabajo y los públicos externos de la organización.

Finalmente, en cuanto a **la Función de Mantenimiento**, enfocada a la socialización e integración del personal, se concluye que la Delegación Iztacalco requiere del establecimiento de un mejor clima organizacional, donde exista mayor reconocimiento al desempeño de los empleados, mejores relaciones laborales entre el personal, con el subsecuente otorgamiento de un trato mucho más amable y empático entre jefes y trabajadores.

Si bien estos últimos afirmaron mediante la investigación tener casi 70 puntos porcentuales de confianza en compartir a los directivos sus problemas personales y laborales, también reconocieron que cuando ocurre un problema de gravedad prefieren resolverlo entre compañeros antes de trabajar de manera conjunta con sus jefes, lo cual permitió detectar un déficit para establecer trabajo

en equipo con los directivos, y ante la escasa participación de los empleados de oficina en la toma de decisiones de forma conjunta con los mandos altos y medios, éstos asumen que pueden resolver asuntos de gravedad sin siquiera consultar a su jefe.

De manera global, las dos necesidades primarias a atender en la delegación Iztacalco, son: equilibrar la utilización de las conversaciones cara a cara junto con otros medios de comunicación con carácter formal, así como pugnar por un mayor grado de retroalimentación dentro del diálogo establecido entre directivos y empleados, y entre compañeros de trabajo.

Retomando los argumentos de Annie Bartoli en torno a cómo lograr una comunicación organizada¹, se sugiere a la institución gubernamental la implementación a corto plazo de un plan estratégico, que integre los siguientes rubros clave:

- ❖ Que el uso de determinados medios internos y la existencia de procesos formales y planificados de comunicación tengan objetivos estratégicos claros y planificados, que a su vez, complementen los procesos de comunicación informales necesarios en toda organización.

- ❖ Dado el carácter heterogéneo de la Delegación Iztacalco, es necesario que cada área diseñe un plan de comunicación interna acorde a sus necesidades y características, pero con base en los lineamientos, estrategias y tácticas de un plan de comunicación interna a nivel delegacional.

¹ Annie Bartoli, *op.cit.*, pp. 127-128.

En este sentido, proponemos otorgar mayores facultades y atribuciones a la **Coordinación de Comunicación Social, la Coordinación de Asesores y la Dirección de Recursos Humanos**, para que en forma conjunta lleven a cabo la elaboración de un plan de trabajo en torno a la comunicación que se ejerce entre el personal de los edificios sede de la institución de gobierno.

- ❖ La Delegación Iztacalco debe considerar como su recurso más importante a las personas que la integran, y si desea elaborar un plan estratégico de comunicación interna necesita tomar en cuenta las necesidades y demandas viables de todo su personal, no sólo en cuanto a trabajo, sino, además sobre relaciones cotidianas y amistosas.

Los directivos no pueden planificar la comunicación sin conocer y reconocer quienes son sus públicos internos, cuáles son las redes y flujos de comunicación más comunes, qué coordinaciones ostentan más áreas de oportunidad, identificar fortalezas y debilidades en la ejecución de las funciones laborales de cada departamento, entre otros aspectos.

La comunicación interna en la Delegación, como en cualquier otra organización, se puede mejorar y perfeccionar. Pese a que existen diversas áreas de oportunidad en los procesos de comunicación en la institución, sus actividades cotidianas no se detienen y la ciudadanía puede cubrir diversas necesidades en sus instalaciones.

Anexo

Encuesta para el Personal Administrativo de la Delegación

Iztacalco

Esta es una encuesta que tiene como único objetivo conocer la forma en que te comunicas con tu jefe. La información que nos proporcionarás es de vital importancia para nosotros y por lo mismo **ES TOTALMENTE CONFIDENCIAL**. Gracias por tu apoyo.

Sexo: _____

Edad: _____

I. Sobre la forma en que tu jefe se comunica contigo y tus compañeros de trabajo

Marca con una X

1. ¿Cuál es el medio de comunicación que **MÁS UTILIZA TU JEFE** para comunicarse contigo y tus compañeros de trabajo?

Conversaciones cara a cara Circulares Informes al personal
 Fax Reuniones de trabajo grupales Teléfono Memorandos
 Folletos Reuniones Mensuales Otro: _____

2. De la siguiente lista, ¿cuáles son los medios de comunicación que más utiliza tu jefe para darte instrucciones de trabajo?

Conversaciones cara a cara Circulares Informes al personal
 Fax Reuniones de trabajo grupales Teléfono Memorandos
 Folletos Reuniones Mensuales Otro: _____

3. ¿Tu jefe te explica de manera clara (sin palabras confusas o difíciles de entender) cómo debes realizar las órdenes de trabajo que te comunica?

Siempre En ocasiones Nunca

4. ¿Tu jefe te pregunta si tienes dudas acerca de las ordenes de trabajo que te da, y si las tienes las aclara?

Siempre En ocasiones Nunca

5. ¿Tu jefe te mantiene informado periódicamente sobre los horarios, roles, funciones, y en general, de todas las actividades importantes para que el trabajo en tu área se realice con éxito?

Siempre En ocasiones Nunca

6. Si tu respuesta fue NUNCA pasa la PREGUNTA 7, PERO si tu respuesta fue SIEMPRE O EN OCASIONES, dime ¿cuáles son los medios de comunicación que más utiliza tu jefe para mantenerte informado sobre dichos temas?

Conversaciones cara a cara Circulares Informes al personal
 fax Reuniones de trabajo grupales Teléfono Memorandos
 Folletos Reuniones Mensuales Otro: _____

7. ¿Qué importancia tienen para ti las reuniones de trabajo con tu jefe?

Mucha Poca Nada

8. ¿Con qué frecuencia recibes algún tipo de felicitación o reconocimiento por parte de tu jefe al tener un desempeño laboral satisfactorio?

Siempre En ocasiones Nunca

9. Si tu respuesta fue NUNCA pasa a la PREGUNTA 10, PERO si tu respuesta fue SIEMPRE O EN OCASIONES, dime ¿a través de que medios de comunicación tu jefe te reconoce o felicita?

Conversaciones cara a cara Circulares Informes al personal
 Fax Reuniones de trabajo grupales Teléfono Memorandos
 Folletos Reuniones Mensuales Otro: _____

10. ¿Si se da un CAMBIO O NUEVO NOMBRAMIENTO DE DIRECTIVOS en la Delegación Iztacalco, a través de que medios de comunicación te enterarías?

Por un compañero Circulares Informes al personal
 Fax Reuniones de trabajo grupales con mi jefe Teléfono
 Memorandos Reuniones mensuales con mi jefe Folletos
 Carteles Periódico mural **NO ME ENTERO DE LOS CAMBIOS**
Otro: _____

11. ¿Si ocurriera un INCIDENTE (delito, riña, pelea, entre otros) O ACCIDENTE GRAVE en la Delegación Iztacalco, a través de que medios de comunicación te enterarías?

Por un compañero Circulares Informes al personal
 Fax Reuniones de trabajo grupales con mi jefe Teléfono
 Memorandos Reuniones mensuales con mi jefe Folletos
 Carteles Periódico mural **NO ME ENTERO DE LO SUCEDIDO**
Otro: _____

12. ¿Si se dieran CAMBIOS IMPORTANTES EN LA FORMA EN QUE SE REALIZARÁ EL TRABAJO en la Delegación Iztacalco, las coordinaciones y direcciones (cambio de lugar de oficinas, nuevos empleados, construcción de nuevas oficinas, compra de inmobiliario), a través de que medios de comunicación te informas de la situación?

Por un compañero Circulares Informes al personal
 Fax Reuniones de trabajo grupales con mi jefe Teléfono
 Memorandos Reuniones mensuales con mi jefe Folletos
 Carteles Periódico mural **NO ME ENTERO DE LOS CAMBIOS**
Otro: _____

13. ¿Consideras que tu jefe toma en cuenta tu opinión antes de llevar a cabo un cambio importante en tu área de trabajo?

Siempre En ocasiones Nunca

II. Sobre la forma en que tú y tus compañeros de trabajo se comunican con tu jefe

14. ¿Cuál es el medio de comunicación QUE MÁS UTILIZAN TÚ Y TUS COMPAÑEROS para comunicarse con tu jefe?

Conversaciones cara a cara Circulares Informes al personal
 Fax Reuniones de trabajo grupales Teléfono Memorandos
 Folletos Reuniones Mensuales Otro: _____

15. ¿Cuando te da tu jefe instrucciones de trabajo le pides que te aclare aquello que no hayas entendido de lo que te comunica?

Siempre En ocasiones Nunca

16. ¿Cuando tu jefe te comunica una orden de trabajo te permite opinar, sugerir y proponer?

Siempre En ocasiones Nunca

17. Sinceramente, ¿Consideras que tu jefe acepta tus críticas y las de tus compañeros acerca de la forma en que ÉL ESTÁ REALIZANDO SU TRABAJO?

Siempre En ocasiones Nunca

18. Sinceramente ¿Tu jefe se da tiempo para escuchar y dar respuesta a las peticiones y demandas laborales que tú y tus compañeros de trabajo le comunican?

Siempre En ocasiones Nunca

19. ¿Cuáles medios de comunicación utilizas para expresarle a tu jefe tus puntos de vista, propuestas, dudas sugerencias o quejas sobre tu área de trabajo?

- Conversaciones cara a cara Circulares Informes al personal
 Fax Reuniones de trabajo grupales Teléfono Memorandos
 Folletos Reuniones Mensuales Otro: _____

20. ¿Tienes la oportunidad de comunicarte directamente con el jefe de área, coordinación o dirección, o primero debes comunicarte con tu jefe inmediato para después establecer contacto con el gerente, coordinador o director?

Sí puedo comunicarme con el Director de Área sin necesidad de comunicarme antes con mi jefe inmediato

No puedo comunicarme con el Jefe de Área sino me comunico antes con mi jefe inmediato

21. ¿Tienes la confianza de comunicarle a tu jefe cualquier problema que acontece en tu área de trabajo?

- Sí No

22. Sinceramente, ¿tienes la confianza para comunicarte con tu jefe cuando tienes un problema personal?

- Sí No

23. ¿Cuáles medios de comunicación son los que más utilizas para expresarle a tu jefe como te sientes respecto a la forma en que convives con tus compañeros y sobre el ambiente de tu área de trabajo?

- Conversaciones cara a cara Circulares Informes al personal
 Fax Reuniones de trabajo grupales Teléfono Memorandos
 Folletos Reuniones Mensuales Otro: _____

24. Sinceramente, ¿qué haces cuándo surgen problemas laborales de gravedad (un accidente, robo, retraso considerable en actividades, riña entre compañeros, etc.) en tu área de trabajo?

Se lo comunicó a mi jefe, para que nos oriente a mis compañeros y a mí sobre la mejor forma de darle solución al problema

Primero lo resuelvo con mis compañeros de área, y posteriormente se lo comunico a mi jefe.

25. ¿Cuál consideras que es LA MEJOR FORMA en que te comunicas con tu jefe?

- Conversaciones cara a cara Circulares Informes al personal
 Fax Reuniones de trabajo grupales Teléfono Memorandos
 Folletos Reuniones Mensuales Otro: _____

26. Sinceramente, ¿consideras qué la comunicación que estableces con tu jefe ayuda a que lleves a cabo satisfactoriamente tu trabajo diario en la delegación Iztacalco?

- Siempre En ocasiones Nunca

27. ¿Cuáles son tus sugerencias para que la comunicación entre tu jefe y tú se lleve a cabo de una mejor manera?

Nuevamente gracias por tu valiosa colaboración

Bibliografía:

- ARAGONÉS, Pau, *Empresa y medios de comunicación*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, 1998, 262 pp.
- BARTOLI, Annie, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, Ediciones Paidós, México, 1992, 221 pp.
- BONILLA, Carlos, *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*. Editorial Trillas, México, 1994, 109 pp.
- CHIAVENATO, Adalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial McGraw-Hill, Mexico, 1995, 880 pp.
- COSTA, Joan, *Identidad Corporativa*, Editorial Trillas, México, 2001, 125 pp.
- COSTA, Joan, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, 161 pp.
- CLOUTIER, Jean, *La comunicación audio-escrita-visual*, en Antología de ciencia de la comunicación, Tomo I, UNAM, México, 1981, 189 pp.
- DAFT, Richard, *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Editorial Limusa, México, 1992, 773 pp.
- FERNÁNDEZ, Carlos, *et al.*, *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México, 1998, 368 pp.
- FERNÁNDEZ, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. Editorial Mc Graw Hill, México, 2001, 411 pp.

- GOLDHABER, Gerald, *Comunicación organizacional*, Editorial Diana, México, 1990, 423 pp.
- HOMS, Ricardo, *La comunicación en la empresa*, Editorial Iberoamérica, México 1998, 148 pp.
- LACASA, Antonio, *Gestión de la comunicación empresarial*, Editorial Gestión 2000, Barcelona, España, 1998, 256 pp.
- LITTERER, Joseph, *Análisis de las organizaciones*. Editorial Limusa, México, 1991, 720 pp.
- LUCAS, Antonio, *et al.*, *Sociología de la comunicación*, Editorial Trotta, Madrid, España, 1999, 276 pp.
- MARTÍNEZ, Alejandra, *et al.*, *Sociología de las organizaciones*, Editorial Mc Graw Hill, México 1997, 205 pp.
- MARTIN, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*, editado por la Universidad de Salamanca, España, 1995, 162 pp.
- PICAZO, Luis, *Comunicación estratégica*, Editorial Mc Graw Hill, México 1998, 197 pp.
- RAMOS, Carlos, *La comunicación: un punto de vista organizacional*, Editorial Trillas, México, 1991. 75 pp.
- RIVERA, Nayar, *En la casa de la sal. Monografía, crónicas y leyendas de Iztacalco*, Gobierno del Distrito Federal, México, 2002. 156 pp.

- REBEIL, Ma. Antonieta, *et al.*, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Editorial Plaza y Valdés, México, 1998, 386 pp.

Cibergrafía:

- <http://buscon.rae.es>, marzo 2012.
- www.oocities.org/sciudadde laesperanza/Logotipo_Iztacalco.jpg, marzo 2012

Hemerografía:

- *Estatuto de Gobierno del Distrito Federal*, Diario Oficial de la Federación, 28 de Enero de 2011.
- Gajardo, Marcela. “Aportes recientes de la investigación al conocimiento del tercer sector en América latina”, en *Revista Umbral XXI*, México.
- *Manual Administrativo de la Delegación Iztacalco*, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, 19 de Julio de 2006.
- *Manual Administrativo del Órgano Político Administrativo en Iztacalco*, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, 27 de enero de 2011.

Entrevista:

- Entrevista a la Licenciada Edna Mendoza, Coordinadora de Comunicación Social de la Delegación Iztacalco, realizada en las oficinas de la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación Iztacalco, junio de 2005.