



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**“DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y REDES SOCIALES EN EL
ÁREA DE DISEÑO DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL
DISTRITO FEDERAL”**

TESIS

Que para obtener el

Título de Licenciada en

Ciencias de la Comunicación

P R E S E N T A

Viridiana Raquel Martínez Cortés

ASESOR: Lic. Lilia Ramos Ordoñez

Ciudad Universitaria 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN INTERNA

- 1.1. La Organización como Sistema
- 1.2. Concepto de Comunicación Organizacional
- 1.3. Concepto y Objetivos de la Comunicación Interna
- 1.4. Elementos de la Comunicación Interna
- 1.5. Barreras de la Comunicación Interna
- 1.6. Cultura Organizacional
- 1.7. Clima Organizacional
 - 1.7.1. Teoría contingente y su importancia para el liderazgo
 - 1.7.2. Importancia del Clima Organizacional
 - 1.7.3. Carácter Específico y General del Clima Organizacional
 - 1.7.4. Teoría del Clima Organizacional de Likert
 - 1.7.4.1. Elaboración del Cuestionario Likert
 - 1.7.4.2. Otros Instrumentos para Medir el Clima Organizacional
- 1.8. Definición de Redes Sociales
 - 1.8.1. El uso de las redes sociales en México
 - 1.8.2. Las redes sociales en el gobierno

CAPÍTULO 2. ÁREA DE DISEÑO

- 2.1 Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal
 - 2.1.1. Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal
 - 2.1.2 Organización en la SSP
- 2.2 Área de Diseño
 - 2.2.1. Objetivos Organizacionales

- 2.2.2. Filosofía Organizacional
- 2.2.3. Características Demográficas del Personal
- 2.2.4. Estructura Organizacional
- 2.2.5. Organigrama
- 2.2.6. Descripción de Puestos

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL ÁREA DE DISEÑO

- 3.1 Proceso de Investigación Mediante Observación y Entrevistas
 - 3.1.1 Observación Participante
 - 3.1.1.1 Aplicación de la Observación Participante
 - 3.1.1.2 Interpretación de Resultados
 - 3.1.2 Entrevista
 - 3.1.2.1 Aplicación de la Entrevista a Directivos
 - 3.1.2.2 Interpretación de Resultados
- 3.2 Cuestionario de Clima de Opinión sobre la Comunicación Interna del Área de Diseño
 - 3.2.1. Diseño del Instrumento Metodológico (Cuestionario Likert)
 - 3.2.2. Clasificación Temática y Aplicación del Cuestionario
 - 3.2.3. Codificación y Análisis del Instrumento
- 3.3 Diagnóstico de la Comunicación Interna del Área de Diseño, Modelo FODA
 - 3.3.1. Análisis FODA

CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA EN COMUNICACIÓN INTERNA y REDES SOCIALES EN EL ÁREA DE DISEÑO

- 4.1 Nombre de la Estrategia “Plan Estratégico de Reestructura y Redes Sociales, para el Área de Diseño”
- 4.2 Planteamiento y Justificación de la Estrategia
- 4.3 Descripción de los elementos de la estrategia

4.4 Desglose de Estrategias

1. Reforzamiento de la Filosofía Organizacional de Diseño
2. Difusión de la Estructura Organizacional
3. Legitimación del Liderazgo
4. Retroalimentación Eficiente
5. Mejora del Clima Laboral
6. Redes Sociales

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es el resultado de más de un año de laborar en el Área de Diseño de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, y con la realización de un diagnóstico de comunicación, se analizó el cambio de clima organizacional con la introducción y uso de redes sociales.

Para abordar las redes sociales, utilizaremos como definición inicial la del profesor Carlos Lozares (1996) quien dice que es “el conjunto bien delimitado de actores (individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etcétera) vinculados unos con otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales”. Es decir, es el contacto tecnológico para tener algún tipo de relación social con amigos o conocidos, a fin de comunicar, interactuar y/o compartir contenidos, ideas, pensamientos, frases o cualquier cosa, todo ello con cierto tipo de libertad de acción.

De igual manera, es importante tener presente que la importancia del diagnóstico del clima organizacional radica en la detección de problemas de comunicación e interacción entre sus participantes, los cuales pueden estar afectando el proceso de trabajo y la convivencia en el área de Diseño de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSPDF). La idea general antes expresada, nos lleva a tener presente que la comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta con los diferentes públicos que tiene en su entorno”¹.

Lo antepuesto nos lleva a ver que la comunicación es uno de los elementos importantes para toda organización ya que ayuda a mantenerla unida, al proporcionar los medios para transmitir información necesaria para la realización de actividades y la obtención de metas y objetivos organizacionales.

Toda persona que labora en una dependencia gubernamental, como lo es la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, sabe y debe tener presente que, entre mayor es su responsabilidad directiva o entre más alto se

¹ Andrade, en Fernández de Collado, 2003, pág. 12

encuentre ubicado en el organigrama, más tiempo invertirá en comunicación y en el manejo de información como parte fundamental de sus acciones diarias.

Los servidores públicos dedican el 100% de sus actividades del día a la comunicación como pueden ser leer y redactar oficios, circulares, tarjetas informativas, cartas, documentos; hacer y recibir llamadas a superiores, equivalentes y/o subordinados; contactar a gente dentro y fuera de la institución; tener reuniones, juntas y asistir a comités; hacer y recibir visitas donde, formal o informalmente, se tratan aspectos del trabajo, y sobretodo dar y recibir órdenes.

Así, con ayuda de los diagnósticos de comunicación enfocados en el clima organizacional, se confirma que la comunicación es uno de los elementos más adecuados para mejorar el rendimiento, desempeño y productividad sobre bases más sólidas y permanentes; los acuerdos necesarios sobre metas, sistemas y procedimientos, normas y la comprensión de lo que implica, se facilitarán y optimizarán cuando se haga lo propio con la comunicación en cualquier Institución.

El propósito del presente trabajo de investigación es hacer un diagnóstico que permita visualizar las fortalezas y debilidades del uso de las redes sociales, para poder optimizar los flujos internos de comunicación y de esta manera modificar las actitudes negativas del personal, sentar las bases para un clima laboral agradable y generar un sentido de pertenencia entre el personal con la Institución dentro del Área de Diseño, para posteriormente hacerlo en toda la Secretaría.

De igual manera, mejorar la información proporcionada a la ciudadanía respecto a la seguridad pública, dicha información deberá basarse en el análisis, identificación de procesos comunicacionales, comprensión y utilización de las redes sociales como Youtube, Facebook, MySpace, Blogger y Twitter, inicialmente con el personal del Área de Diseño, comprender su utilización e importancia que éstas tienen en la actualidad.

Para llevar a cabo lo anterior, debemos saber que el Área de Diseño pertenece a la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, el cual es un departamento de reciente creación, que institucionalmente tiene el nombre

de “Subdirección de Vinculación con el Sector Educativo”, y que por pertenecer a dicha institución tiene entre sus propósitos, según el artículo 2º de la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de Julio de 1993², que se refiere a:

- I. Mantener el orden público;
- II. Proteger la integridad física de las personas así como sus bienes;
- III. Prevenir la comisión de delitos e Infracciones a los reglamentos gubernativos y de policía;
- IV. Colaborar en la investigación y persecución de los delitos, y
- V. Auxiliar a la población en caso de siniestros y desastres.

Los propósitos antes mencionados, son los que tiene la Secretaría de Seguridad Pública, pero el Área de Diseño se basa en ellos para informar a la población de la Ciudad de México.

Por todo lo que implica la seguridad pública para los habitantes de la Ciudad de México, es necesario contar con una institución dedicada a ello, que cuente con un medio de comunicación organizacional eficiente, la cual permita una comunicación interna dinámica, que al mismo tiempo se ajuste a las necesidades de los empleados, de la organización y la población, iniciando en Diseño, con el uso de las herramientas tecnológicas y la correcta difusión de la información. Por todo lo expuesto es que el área de Diseño es idónea para comenzar con este propósito.

Una observación bastante significativa, que dirige y hasta detiene en ciertos momentos el rumbo de esta investigación, es que la dirección administrativa de esta Área, sufrió cambios, los cuales se reflejan en los resultados comunicacionales principalmente en vertientes muy evidentes, por un lado; en un cambio de comportamiento del personal, en la dificultad de adaptación de los mismos, y por tanto en la convivencia del personal, y por el otro; en lo que respecta a las adaptaciones, se encuentran el uso y conocimiento de las herramientas tecnológicas, lo cual afecta directamente a la fluidez de los mensajes dentro del área y en la Secretaría.

²<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Estatal/DISTRITO%20FEDERAL/Reglamentos/DFREG102.pdf>
f. Marzo 2011.

CAPÍTULO 1

LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es uno de los elementos importantes para toda organización, ya que ayuda a mantenerla unida proporcionando los medios para transmitir información necesaria para la realización de actividades, así como la obtención de metas y objetivos organizacionales, por ello, la importancia que adquiere la comunicación en una organización es el principal motor para la realización de este trabajo de investigación.

1.9. La Organización como Sistema

En la actualidad entendemos al sistema como “un todo organizado, integrado por dos o más partes denominadas subsistemas que guardan una relación de interdependencia entre sí y se distinguen de su ambiente porque tienen un límite”³. De esta manera, los sistemas se pueden clasificar, dependiendo del grado de información recibida por su entorno, en abiertos o cerrados, los primeros permanecen aislados, y los segundos se caracterizan por una relación de interdependencia con el ambiente externo.

Para complementar la noción de organización como sistema abierto es conveniente citar a Gerald Goldhaber, quien la define como: “sistema vivo, abierto, conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles”⁴.

Tomando en cuenta esta definición, por la importancia del factor humano dentro de las organizaciones, se vuelve fundamental el estudio de los sistemas abiertos para la exposición de esta investigación.

³ Arras Vota, Ana María, “Comunicación Organizacional”, Chihuahua, UACH-Doble Hélice, 2002, 1a reimp., p. 114.

⁴ Goldhaber Gerald, “Comunicación Organizacional”, México, Diana, 1990, p. 19.

Las organizaciones son sistemas de relaciones humanas con una estructura y funcionalidad propia, en donde la comunicación es el componente por medio del cual es posible coordinar las diversas partes de la organización, “la unidad, armonía y secuencia de las actividades organizadas de un sistema se logran gracias a la comunicación”⁵.

En este punto cabe resaltar la clasificación de las organizaciones de Lester Bittel, clasificándolas como públicas o privadas, en función de su estructura organizacional, objetivos y funciones⁶:

- a) Organizaciones del sector privado. Buscan beneficios principalmente la generación de recursos económicos. Se trata de empresas de diversos tamaños y giros, así como destacadas firmas corporativas.
- b) Organizaciones del sector público. Son predominantemente organizaciones gubernamentales a nivel de regiones Estatales y Federales, contribuyen a la estabilidad y gobierno de una nación. Los empleados de estas dependencias son conocidos como servidores públicos o administradores de gobierno los cuales quedan limitados a la legislación del poder gubernamental.

Con lo anteriormente expuesto, entendemos que toda organización del ámbito público como privado, puede ser estudiada como sistema social abierto, permitiendo así generar una visión integral de las relaciones y funciones de sus elementos internos y externos. Y así el enfoque de las organizaciones desde la Teoría de los Sistemas es precisamente estudiarlas como sistemas.

Esta teoría fundamenta la idea de las organizaciones como sistemas dentro de uno mayor, sin olvidar que en cada uno de ellos existen variados tipos y muy diferentes clases, dependiendo de su entorno, y volviéndose así cada uno, dependiente del otro.

⁵ Arras Vota, Ana María, op. cit., p. 121.

⁶ Bittel Lester R; Ramsey Jackson E, “Enciclopedia del Management”, España, Editorial Océano Centrum. Barcelona, 1997, pp. 665.

1.2. Concepto de Comunicación Organizacional

Para poder hablar de comunicación organizacional debemos recordar que la comunicación es un acto natural y común, ya que el hombre es un ser social y racional que por naturaleza se comunica a través de distintos medios; por tanto, la comunicación organizacional entra en uno de los rubros de la comunicación, orientada al conjunto de mensajes intercambiados entre los integrantes de una organización y su entorno.

A mediados del siglo pasado surge el interés por estudiar a las organizaciones, debido a la importancia que se le da al estudio de las ciencias humanas, y se logra así, unir a la ciencia de la comunicación y la teoría de la organización, alcanzando, precisamente, un estudio sistematizado y profundo de las organizaciones que crece rápidamente.

La comunicación organizacional es una disciplina encargada de los flujos y procesos de comunicación tanto interna como externa en la organización, con una finalidad común. Para Losada Díaz, es “una herramienta que permite a la entidad establecer y mantener sus relaciones con el entorno y entre sus distintos subsistemas o públicos”⁷. Y en un nivel estratégico, es la encargada de estudiar los procesos de comunicación en las organizaciones y de esta manera realizar el análisis situacional, basado en una metodología para diseñar programas de comunicación.

Para estudiar los procesos de comunicación de manera tanto interna como externa se habla de públicos, los cuales, después de ser estudiados y clasificarlos por sus características, se diseñan estrategias de comunicación apropiadas para cada uno de ellos. “La naturaleza de cada uno de los públicos de la Institución determinará la forma y la estrategia con que ésta se dirigirá a ellos”⁸.

En resumen, podemos decir que el objetivo principal de la comunicación organizacional es su interés de facilitar la introducción de un empleado a una organización y generar una identificación mutua entre los empleados y el rumbo de la empresa.

⁷ Losada Díaz, José Carlos, “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”, Barcelona, Ariel, 2004, 1ª edición, p. 48.

⁸ Ibid., p. 31.

1.3. Concepto y Objetivos de la Comunicación Interna

El estudio de la comunicación interna, es importante ya que permite analizar cómo está distribuida cualquier organización, se refleja el sistema de comunicación interna y las opiniones del personal, y con ello lograr un cambio o modificación interna para el logro óptimo de los objetivos.

Con el empleo de diferentes medios, la comunicación interna posibilita las acciones administrativas, actitudes o cualquier movimiento que se originan y ejecutan dentro de la organización para el mantenimiento de mejores relaciones con y entre los integrantes de la misma, para mantener satisfechos y orgullosos de formar parte de la organización a todos los elementos de ella, manteniéndolos informados de todo lo que acontece en su lugar de trabajo, con el fin de lograr un ambiente y clima organizacional óptimo, y reflejarse en el prestigio y reconocimiento de la empresa.

Carlos Ramos Padilla, explica: “la comunicación interna la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la entidad: avisos, memoranda(o), circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización”.⁹ Asimismo, “la función de la comunicación interna es promover y facilitar la integración del personal, creando y manteniendo canales afectivos de comunicación que permitan un mayor conocimiento y compromiso con la misión y visión de la organización”¹⁰.

Estas definiciones determinan la importancia de cuidar los flujos comunicacionales internos constantes entre los integrantes de la organización y los directivos, así como el valor de los objetivos organizacionales, para que toda la estructura tenga una relación que le permita un funcionamiento óptimo y estable.

⁹ Ramos Padilla Carlos. “La Comunicación un Punto de Vista Organizacional”. México, Trillas, 1991, p. 26.

¹⁰ Marín Zurita Senen Amadeo, “Estrategias de Comunicación Interna para Mejorar la Productividad en la Secretaría de Trabajo y Prevención Social”, Tesina UNAM, 1999, p. 47.

Homs Quiroga¹¹ menciona que la comunicación interna pretende:

- Motivar la participación y colaboración del empleado en los logros de la compañía para crear un sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa, de este modo, establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores, y así fundar una disposición favorable por parte de la familia del trabajador.
- De igual forma, fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo y poder elevar el nivel de cultura del personal.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a incorporarse lo más rápido posible, abatir los índices de rotación de personal y lograr la apertura de los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal.
- Motivar al trabajador a incrementar su productividad
- Cuidar internamente la imagen de la empresa a fin de que esta sea positiva
- Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal.

Para Néstor Elizondo, la comunicación interna debe ser “efectiva a lo largo y ancho de la organización para obtener los resultados deseados, y deberá contar con tres características básicas:

1. Claridad en cuanto al propósito y los resultados que se desean obtener
2. Se debe centrar en los mensajes clave que se desea transmitir y reforzarlos constantemente
3. Los líderes deben ser consistentes en sus mensajes y asegurar que todas las personas que estén involucradas comprendan qué es lo que se quiere lograr”.¹²

¹¹ Homs Quiroga Ricardo. “La Comunicación en la Empresa”, México, Iberoamericana, 1998, p. 67.

¹² www.haznegocios.com.mx. Febrero 2010

Es errado pensar que la comunicación de una empresa es funcional porque cuenta con un gran número de medios de comunicación; por ello no se debe solo observar la cantidad sino el correcto uso de los mismos, y así la comunicación será buena por el uso adecuado de los canales, sin olvidar que cada organización es un ente diferente, por tanto requiere de determinados canales de comunicación.

“Sin embargo, el costo más alto de la comunicación interna en las empresas es, precisamente, no tener un programa de comunicación, porque no hay sentido de pertenencia y tampoco entusiasmo por trabajar. Un programa de comunicación interna es el que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la claridad en las organizaciones. Así, un plan de comunicación bien definido facilita el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y entre ésta y su medio para influir en las opiniones y conductas del público interno”¹³, es decir, debemos tener una planeación de la comunicación, para cada organización, y así poder mejorar la productividad y relaciones entre los empleados.

Ahora bien, podemos citar que el flujo de comunicación al interior de una empresa puede ser de dos tipos: la formal o la informal. Se designa “comunicación formal al intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas”¹⁴, es decir, se da cuando los integrantes de la organización reconocen cuales son los puestos de cada quien, pero principalmente tiene el conocimiento de sus superiores y saben a quién dirigirse en caso de una toma de decisión importante; se reconoce de esta manera el organigrama de la organización y las funciones a desempeñar de cada uno de los integrantes.

También la comunicación formal se puede observar cuando se utilizan los medios de comunicación existentes al interior de una empresa.

Se debe tener en cuenta que a pesar de “la intensión de la comunicación formal de regular las actividades en forma ordenada; las organizaciones son dinámicas y cambian constantemente, por ello, a veces la inflexibilidad de los

¹³ Ibid.

¹⁴ Duhalt Krauss Miguel, “Técnicas de Comunicación Administrativa”, México, UNAM, 1974, p. 27.

canales formales de comunicación la limitan o dan pie a buscar otras alternativas que ayuden a resolver algún conflicto”¹⁵, es decir, no siempre se lleva al pie de la letra, y puede ser flexible.

El otro tipo de comunicación dentro de cualquier empresa es la comunicación informal, la cual “se manifiesta en múltiples actividades de la organización, pero su presencia no está regulada ni establecida en la empresa y su existencia está determinada por situaciones y relaciones espontáneas”¹⁶. La comunicación informal se identifica porque no requiere de medios formales para utilizarse entre los integrantes de la organización.

En conclusión, la comunicación formal se conforma por el conjunto de canales establecidos, por donde circula el flujo de información en una organización y tiene como principal objetivo el lograr una coherencia eficiente entre las actividades que se realizan en la organización, reguladas por medio de cartas, manuales, entre otros. Y la comunicación informal, que se compone por el conjunto de interrelaciones espontáneas entre los empleados, identificadas por medio del rumor o la comunicación cara a cara principalmente. “La comunicación formal e informal son complemento una de otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo en el ámbito de las organizaciones, (...) tienen como fin enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejen dentro de la organización”¹⁷.

1.4. Elementos de la Comunicación Interna

Cada elemento del proceso de la comunicación interna, está encomendado a la elaboración de conexiones de relación e interacción dentro de la organización, originando una serie de procesos de comunicación tangibles en la estructura organizacional de la organización.

¹⁵ Hernández Arias Lizbeth, “La Comunicación como Eje Estabilizador de la Cultura Organizacional. Aplicación a una Empresa Farmacéutica”, Tesis UNAM 2001, p. 24.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Villavicencio Ramírez Reynaldo, “Los Órganos de Comunicación Interna como Elemento de Integración Organizacional: el caso de Pronósticos para la Asistencia Pública”, Tesis UNAM 2002, p. 23.

Gracias a los flujos de mensajes generados entre sus miembros, es posible la presencia de estructuras organizacionales, surgen así las redes de comunicación, formales e informales.

Las formales son “mensajes que fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o función laboral”¹⁸. Se trata de rutas por donde circula el flujo de información emitido por la organización con el objetivo de regular los procedimientos de trabajo y coordinar las tareas de los subsistemas. Pueden ser descendentes, ascendentes, horizontales o transversales.

La **comunicación descendente** es la que inicia principalmente de los puestos de mayor jerarquía al resto de los integrantes de la organización. En esta red de comunicación, la información debe ser seleccionada y procesada para que los empleados puedan comprender la esencia del mensaje; debe ser redactado o comunicado, tal vez, con un lenguaje coloquial (según el tipo de empleados), para evitar malos entendidos.

A cada público se le comunica de diferente forma, es decir, se utiliza un lenguaje distinto para cada tipo de nivel en el organigrama, considerando aquí otra variable, la educación de los empleados, para así saber cuál será la forma y el lenguaje correcto para informarles lo que se requiere.

Normalmente la comunicación descendente sucede porque la dirección necesita hacer llegar a sus empleados a través de medios escritos “avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas”¹⁹ los cuales requieren de un sustento; pero también se necesita de los medios informales para realizar “sugerencias, mensajes motivacionales, instrucciones, órdenes, etc.”²⁰.

La **comunicación ascendente** va a la inversa de la descendente, es decir, se refiere a sugerencias, quejas, peticiones, respuestas a encuestas y/o permisos, que hacen llegar los trabajadores a los altos mandos. Aquí los trabajadores desean ser escuchados, sentirse importantes para los directivos y así saberse realmente parte de la empresa para la cual laboran.

¹⁸ Goldhaber Gerald, op. cit., p.131.

¹⁹ Homs Quiroga Ricardo, “La Comunicación en la Empresa”, México, Grupo editorial Iberoamérica, 1990 p. 72

²⁰ Ibid. p. 72.

Cuando se realizan estas redes de comunicación, se genera una **retroalimentación**, la cual es un proceso que permite tener constante relación a cada uno de los individuos participantes en dicho proceso, y también para el buen entendimiento entre todos los integrantes de una organización.

La importancia de la funcionalidad de la comunicación interna es la **bidireccional**; es decir, una persistente comunicación entre todos los integrantes de la organización.

Tanto la comunicación ascendente como la descendente, se catalogan en comunicación formal, porque requieren de medios para lograr una comunicación adecuada, entre los cuales encontramos: memorandos, avisos, circulares, sugerencias, respuestas de encuestas, que deben tener un formato específico, un uso adecuado y una evaluación del funcionamiento de los medios, para tener presente lo que ocurre con ellos.

La **comunicación horizontal** es considerada como una comunicación informal, y tiene en constante interrelación a los integrantes de una organización. Se da comúnmente entre los trabajadores pertenecientes a la misma área de la empresa. En ella no existe la formalidad para lograr la comunicación, solo se requiere el establecimiento de una plática de cualquier índole, no necesariamente del trabajo.

Por último, la comunicación que cruza distintas funciones y niveles de una organización es la **comunicación transversal**, ésta es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Estas redes aumentan el interés de los empleados, los mantienen informados y les ayudan a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Por lo general, representan un efecto positivo para la empresa, aunque a veces pueden tener efectos negativos que absorben en exceso el interés de los empleados²¹.

Los flujos de comunicación informal mejoran la comunicación en la empresa al crear canales alternativos y, normalmente, más rápidos y eficaces que los formales. En definitiva, estas redes sirven para sustituir redes formales

²¹ Nosnik Abraham; Martínez de Velasco Alberto, "Comunicación Organizacional Práctica", México, Trillas, 1988, p. 29.

ineficaces, expresar sentimientos no permitidos en la red formal y agilizar la comunicación.

Los efectos de estas redes sobre la empresa pueden ser positivos y negativos. Entre los positivos encontramos la creación de actividades extralaborales, culturales, de ocio, deportivas, entre otras, las cuales potencian su dimensión humana y actúan como un factor integrador decisivo, surgen así sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad en el trabajo y en la creación de un ambiente laboral más agradable, benéfico para toda la organización.

La utilización incorrecta de estas redes puede dar lugar a la interpretación subjetiva del emisor, quien informará desde su punto de vista o desde sus intereses personales; malas interpretaciones de la información por desconocimiento de la fuente; distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones; difusión de chismes contra la organización o contra alguno de sus miembros o la extensión de rumores.

La circulación de información en la organización se puede realizar de múltiples formas, y en este estudio, mencionaremos algunos de esos canales de la **comunicación formal** dentro de la comunicación interna:

- ❖ **Circular.** Transmite de forma rápida y homogénea información de especial relevancia a los empleados.
- ❖ **Notas informativas.** Difunden con rapidez informaciones breves específicas para un grupo.
- ❖ **Boletín interno.** Consta de datos e información de interés para la organización y de reconocimiento a la eficiencia del personal. La forma de redactarse deberá ser breve y concisa.
- ❖ **Periódico interno.** Integra y trata de desarrollar el sentimiento de pertenencia, crea lazos entre el personal y favorece un diálogo fluido para evitar la departamentalización. La heterogeneidad de los destinatarios obliga a ser informativo, educativo, social, cultural, de diversión y de entretenimiento. Su periodicidad y distribución varían en función del volumen de la información, de la actualidad a difundir, del presupuesto y del equipo de redacción.

- ❖ **Manuales.** Son políticas y reglamentos impuestos por la organización.
- ❖ **Memorando.** Es un comunicado, generalmente descendente y horizontal; integra información oficial. Es escrito y señala quien lo envía y a quienes llega. Se utiliza generalmente para comunicar reuniones, fechas importantes y diversas disposiciones.
- ❖ **Reglamentos.** Comunican los postulados de la organización y delimitan el funcionamiento organizacional. Generalmente son poco conocidos por los miembros de la organización y se recurre a ellos sólo cuando existen problemas.
- ❖ **Reuniones periódicas.** Son canales formales a través de los cuales las personas de la organización trabajan en equipo. Estas reuniones pueden ser horizontales o entre distintos niveles jerárquicos.
- ❖ **Mensajería electrónica.** Se emplea principalmente en las instituciones con equipo de PC para cada uno de sus integrantes. Consiste en conectar con destinatarios seleccionados para transmitirles mensajes vía Internet interna o externamente.

Ahora bien, por parte de los medios de **comunicación informal** podemos mencionar los siguientes:

- **Comunicación verbal.** Es uno de los canales más utilizados y tiende a utilizarse en todos los niveles jerárquicos, básicamente para ponerse de acuerdo y transmitir información cotidiana.
- **Rumores.** Es una comunicación rápida y puede entorpecer el funcionamiento de las organizaciones.

No obstante, toda organización maneja de forma innata las redes de comunicación, puesto que están constituidas por personas quienes requieren estar en una constante comunicación. Sin embargo, muy pocas organizaciones prestan atención a la importancia del funcionamiento de las redes de comunicación, las cuales si se emplean correctamente coadyuvan a minimizar problemas internos, lo que reduce los ruidos generados durante dicho proceso.

1.5. Barreras de la Comunicación Interna

Entendemos por barreras de la comunicación a los “obstáculos que merman los procesos de comunicación en las organizaciones”²², es decir, todos aquellos factores que impiden la comunicación, deforman el mensaje y obstaculizan el proceso general de ésta, son de tipo semántico, psicológico, físico, fisiológico o administrativo.

Específicamente estos problemas u obstáculos tienen su inicio en las deficiencias técnicas, operativas o administrativas de la organización, así como en la personalidad y rasgos psicológicos de los receptores. En toda comunicación, es importante la conducta del receptor, las actitudes positivas se convierten en eslabones de comunicación. “Un puente de comunicación genera participación, integración, solidaridad, colaboración e identificación, en contraste una barrera representa aislamiento, desintegración, rechazo, apatía y desconfianza”²³. De esta manera, podemos clasificar las barreras de comunicación en dos rubros, las originadas por la organización y las creadas por el individuo.

Dentro de la primera clasificación, las *barreras originadas por mecanismos deficientes de dirección, plantación y control de la organización, encontramos:*

1.- Diseño deficiente de mensajes. Sucede cuando los mensajes son repetidos y su exposición es poco atractiva y, por tanto, la información, apenas será asimilada por los públicos. La información debe ser clara y precisa en todo momento y en ningún caso deben esconderse datos importantes para el desempeño laboral.

2.- Falta de disponibilidad de los directivos para escuchar y obtener retroalimentación. En este punto debemos tener presente que si el nivel jerárquico más alto de la organización no escucha los problemas de sus empleados, difícilmente podrá elegirse el contenido, los medios y redes de comunicación idóneas.

3.- Falta de seguimiento de la información. Se da principalmente cuando un nivel jerárquico alto delega alguna responsabilidad y no se realiza, dejándolo para después. No se cuenta con mayor información.

²² Ramos Padilla Carlos, op.cit., p. 69

²³ Homs Quiroga Ricardo, op.cit, p. 21

4.- Deficiencias operativas. Pueden ser ocasionadas por fallas físicas o la operación incorrecta de los medios de comunicación.

5.- Filtrado. Se trata de manipulación de la información, en la gran mayoría de los casos sucede en la comunicación ascendente.

6.- Lenguaje grupal. Cada grupo de trabajo utiliza una jerga o argot específico, los cuales no pueden ser utilizados o entendidos por los integrantes de otros grupos o niveles jerárquicos.

7.- Brechas entre niveles jerárquicos. Se refiere al distanciamiento existente entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, ocasionando una mala convivencia.

8.- Diferencias de estatus. Este punto es parecido al anterior, pero se refleja más de forma física y económica; en ocasiones la decoración y amueblado del espacio de trabajo puede ocasionar inconformidades si no es de manera uniforme.

9.- Presiones de tiempo. Cuando las diversas actividades de los directivos obstaculizan la comunicación con los empleados.

10.- Sobrecarga de comunicaciones. El individuo no puede decodificar muchos mensajes.

11.- Temor a la represión. Cuando el individuo opta por el silencio y la falta de participación por miedo. No se emiten opiniones, sugerencias o reclamos.

En lo que se refiere a las *barreras originadas en el individuo* podemos mencionar:

1.- Deficiencias físicas y/o psicológicas. Frecuentemente se entienden como deficiencias relacionadas con los sentidos. Condiciones físicas o neurológicas pueden hacer que los canales o patrones de interacción, se tornen difíciles o incluso imposibles. Los ejemplos incluyen incapacidades sensoriales como la pérdida del sentido auditivo, o enfermedades relacionadas con la vista.

2.- Marco de referencia. Los individuos codifican y decodifican los mensajes de acuerdo con su experiencia previa. En relación con el marco de referencia los “problemas más frecuentes son los juicios de

valor, valores, estereotipos y prejuicios”²⁴. En ocasiones se asigna un valor al mensaje antes de recibir la totalidad de la comunicación.

3.- Escucha selectiva: Cuando la información no es del interés del individuo simplemente la bloquea.

4.- Problemas de semántica: Se efectúa la transmisión de símbolos y palabras pero puede darse la deformación del contenido de éstos. Realmente la posibilidad de entendimiento está en el receptor pues es quien interpreta los mensajes. “Se derivan del uso correcto de las palabras desde el punto de vista de su significado”²⁵. Para evitar problemas relacionados con la semántica de las palabras, los mensajes de las redes internas deberán incluir vocabulario claro y de uso común.

La retroalimentación, como ya se mencionó, es un proceso mediante el cual es posible detectar los síntomas, deficiencias y conflictos de comunicación desde sus orígenes; constituye la mejor alternativa para eliminar las barreras de la comunicación interna.

Ahora bien, el rumor, más allá de ser una barrera de comunicación interna informal, es el resultado de un sistema de comunicación ineficiente. Cuando “existe un bloqueo de comunicación”²⁶ y las personas no reciben información clara y precisa de las condiciones de su organización surge el rumor. En lo posible, debe evitarse la especulación del público interno pues ésta conduce a aseveraciones falsas pero creíbles. Los rumores crean incertidumbre y no permiten trabajar adecuadamente. Ante esta problemática, el uso de la comunicación interna representa la mejor salida.

Lo anterior expuesto, nos permite visualizar que el ambiente de trabajo que se presenta en una organización, influye absoluta y totalmente en el trabajo y logro de los objetivos. Haciéndose evidente la importancia de la cultura organizacional, la cual explicaremos en el siguiente apartado.

²⁴ Ramos Padilla Carlos, op.cit, p. 73.

²⁵ Homs Quiroga Ricardo, op.cit, p.17.

²⁶ Cervera Fantoni Ángel Luis, “Comunicación Total”, España, Esic Editorial, 2008, 4ª Edición, p. 300.

1.6. Cultura Organizacional

Se entiende por cultura organizacional “aquello que marca el patrón de conducta, creencias y valores de cada uno de los miembros (de la organización)”²⁷, es decir, la cultura organizacional es proyectada por los trabajadores y con ella se le puede atribuir a la organización beneficios o males, pero esto dependerá del ambiente laboral desarrollado en el interior de cada empresa.

Cuando los empleados logran proyectar en sus actividades los objetivos, valores, metas y filosofía de la organización es cuando se puede hablar de una óptima cultura organizacional, que refleja el compromiso del significado de dichos conceptos.

Al hablar de cultura organizacional, se refiere forzosamente a las interrelaciones informales existentes entre los trabajadores, principalmente cuando éstos adquieren conocimientos y destrezas en el trabajo, que crean un sentido de pertenencia, respeto por sí mismos, categoría y satisfacción.

Ahora bien, los famosos estudios de Elton Mayo en la Hawthorne Western Electric Co., en los años veinte, nos hacen referencia a los fenómenos culturales, dicho estudio comenzó con el fin de analizar actitudes y reacciones de grupo bajo diversas variantes, como la iluminación del lugar para mejorar la producción, los cambios en los periodos de descanso de los trabajadores, cambios en los alimentos y las porciones para aumentar la productividad, pero también la valoración y, posteriormente, la afirmación de que los problemas de cada individuo son tan importantes como la producción en la empresa, y asumir un nuevo concepto de autoridad y mando, dando importancia a la actitud cooperativa y la comunicación coordinada, los cuales se han conceptualizado como normas de grupo y de cultura organizacional.

El estudio y el análisis de la cultura se han convertido en un tema importante en todas las organizaciones, a las cuales les imprime personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades y procesos.

²⁷ Wehrich Heinz y Koontz Harold. “Administración: Una Perspectiva Global”, México, McGraw-Hill, 1998, p. 353.

Los elementos de la cultura de una organización son: sus valores, creencias, mitos, ritos, rituales, símbolos, etc., los cuales proporcionan las bases para la identificación de las mismas organizaciones.

Así, la cultura juega un papel importante en la homogenización dentro de una organización, su función es la unión, lo que permite actuar de manera positiva en la transición y el cambio a modelos de organizaciones más efectivos y eficaces, o de manera negativa, lo que restringe su desarrollo. De igual modo, la cultura de una organización puede ser fuerte o débil, encontrando que en la fuerte los miembros tienen claros los valores de la empresa, los comparten y ejercen, y por el otro lado, se encuentra la cultura débil, en donde los miembros no aceptan, comparte ni ejercen los valores de la organización.

Ahora bien, la cultura organizacional se expresa de diversas formas, mediante los cuales se muestran los valores y creencias que los miembros deben adoptar de acuerdo con sus necesidades individuales y los objetivos organizacionales, es decir, cuando una persona se integra a una organización, necesita comprender y aprender el lenguaje cultural con sus diversos significados, a fin de adaptarse a las nuevas situaciones, entre algunos ejemplos de cultura organizacional tenemos las creencias religiosas, rituales, historias, prototipos, entre otros.

La creación y el mantenimiento de una cultura que fortalezca y apoye los sistemas motivacionales en una organización es un factor importante para todos los integrantes se identifiquen y se sientan comprometidos en el logro de la misión y los objetivos. El compromiso organizacional es conceptualizado como “la adhesión psicológica individual a la organización, incluyendo un sentido de involucramiento en el trabajo, lealtad y una creencia en los valores de la organización”²⁸. El compromiso organizacional es generado porque existe una fuerte identificación del individuo con la organización.

²⁸ Andrade Horacio, “La Definición de los Valores Organizacionales”, México, Trillas, 1995, p. 10

Existen tres niveles de compromiso organizacional:

1. Complacencia, una persona acepta la influencia de otros, principalmente para obtener un beneficio.

2. Identificación, el individuo acepta la influencia con el fin de mantener una relación satisfactoria y de autodefinición, e

3. Internalización, el individuo encuentra que los valores de la organización son intrínsecamente recompensantes y congruentes con sus valores personales.

Las organizaciones cuentan con culturas diferentes, objetivos y valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades, así, la cultura en las organizaciones es una parte “sentimental”, cuyo objetivo es dar a los miembros un sentido de pertenencia e identidad, para generar un compromiso con ellos mismos y con la organización.

Es importante la comprensión de la cultura organizacional por las personas integrantes de la misma, como parte de una filosofía organizacional (misión, visión y objetivos). “Una cultura corporativa eficaz es aquella que mantiene un equilibrio siempre dinámico entre las diferentes fuerzas de cooperación y competencia en tensión. La organización que posee una cultura inapropiada, con un sistema de valores y creencias que no son claros e identificables por sus miembros, es una organización que no obtiene la efectividad de sus operaciones”²⁹.

Los grandes retos del personal de una organización surgen en medio de una cultura organizacional que involucra las actitudes de las personas y señala direcciones a los conflictos grupales para obtener resultados positivos. Cuando existen y se manifiestan los conflictos, la cultura organizacional puede facilitar a las partes involucradas la expresión de sus propios intereses.

²⁹ Andrade Horacio. Op. Cit., pág. 105.

1.7. Clima Organizacional

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo y por ello existen diversas definiciones, las cuales resaltan el medio ambiente humano y físico, el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. “Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”³⁰. Por lo tanto, al evaluar el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Ya en el surgimiento de la teoría del sistema abierto, se habla de los primeros estudios organizacionales con Emery, Trist en el año 1965 y Duncan en el 1972, considerando los ambientes en forma muy amplia, convirtiéndolos en una categoría secundaria, la cual constaba de todo lo externo de la organización. Con el paso del tiempo, esta idea se redujo con el fin de poder medir el clima y así poder explicar el comportamiento organizacional.

Payné, en 1995, es de los primeros en expresar la importancia de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos existentes entre los miembros de un sistema social; utiliza técnicas cuantitativas (cuestionarios auto-administrados y entrevistas estructurales de respuesta cerrada) o técnicas cualitativas (narraciones u observación participante) para medir los comportamientos de los individuos dentro de la organización³¹.

En los años 70, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick³², describen cuatro dimensiones principales del clima organizacional: a) autonomía individual; b) grado de estructuralización del puesto; c) orientación de la recompensa y d) consideración, calidez y apoyo. Blatis en 1980, retomando a Pritchard y Karasick,³³ menciona que el clima organizacional “es una propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual

³⁰ Ibidem.

³¹ Payne Malcolm, “Teorías Contemporáneas del Trabajo Social”, Madrid, Paidós, 1995, p. 92.

³² Kolb David; Rubin, Irwin, “Psicología de las Organizaciones”, Volumen II: Problemas Contemporáneos, México, Prentice Hall, 1974, p.

³³ N.C. Batlis, “Job Involvement and Locus of Control as Moderators of Role-perception/individual-out-come Relationships”. Psychological Reports, 1980, pp. 111-119

lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y de las políticas de sus miembros”. El mismo Batlis³⁴ indica que el clima organizacional puede ser conceptualizado como “una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo”, asegurando así que las percepciones del clima no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos.

Brunet, en 1987, afirma que el liderazgo, las normas, los roles, la cohesión grupal, los procesos grupales y la estructura grupal, conjuntamente con los procesos organizacionales, son grupales, por ello, su medición ha de ser perceptual y multidimensional³⁵. Otros autores especialistas en el aspecto perceptual del clima organizacional son Schneider, Gunnarson y Niles - Jolly, quienes conceptualizan el clima como “la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización”³⁶.

En conclusión, el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades en un ambiente de trabajo medible de acuerdo a la percepción por quienes trabajan en él, sin estar conscientes de la existencia de los factores que lo componen, así se puede el poder medirlo en algo difícil y complicado, sin saber nunca si existen opiniones personales o características verdaderas de la organización influyentes sobre el empleado.

1.7.5. Teoría contingente y su importancia para el liderazgo

Para enfocarnos en la productividad y efectividad en la organización, las teorías conductistas comenzaron con los enfoques contingentes, especialmente la teoría contingente del liderazgo, la cual es la que retomaremos en este trabajo de investigación.

³⁴ Ibid.

³⁵ Brunet Lucet, “Clima del Trabajo en las Organizaciones”, México, Trillas, 1999, p.

³⁶ B. Schneider, Gunnarson, S. and Niles-Jolly, K., “Creating the Climate and Culture of Success”. *Organizational Dynamics*, 1994, pp. 17-30.

De acuerdo con esta teoría, el mejor estilo de liderazgo depende de factores que se relacionan con los miembros del grupo y el ambiente de trabajo, para entender mejor esta postura, retomamos la teoría contingente de Fiedler.

El Profesor Emérito de Psicología de la Universidad de Washington, Fred E. Fiedler, desarrolla un modelo específico del liderazgo, en el cual, explica que el mejor estilo para dirigir, está determinado por la situación en que trabaja el líder. En este estudio se detallan los diversos escenarios en que los líderes deben usar determinados estilos, ya sea los **motivados por la tarea** y/o los **estilos motivados por las relaciones**, toma como base medidas del estilo de liderazgo y de la situación.

Fiedler evalúa los estilos de los líderes basado en la medida de la escala llamada del “**compañero menos preferido (CMP)**”³⁷. Con esta escala, tenemos que un líder está motivado principalmente por la tarea o por la relación, esto se evalúa por la forma más o menos favorable en que el líder describe a su compañero menos preferido³⁸. Este CMP se identifica como el antiguo compañero de trabajo con el que a uno menos le gustaría trabajar. Los adjetivos y su contraste, son los que principalmente se utilizan para la evaluación.

La lógica es que las personas que describen al compañero menos preferido, en términos relativamente positivos, están orientadas a las relaciones, en contraste, tenemos que las que describen al compañero menos preferido en términos negativos están orientadas a la tarea.

³⁷ Robbins, P. Stephen, “Comportamiento Organizacional”, 10ª edición, Editorial Pearson Educación, México, 2004, p. 320

³⁸ Dubrin, Dubrin Andrew J. “Fundamentos de Comportamiento Organizacional”, 2da. Edición, Thomson Editores, México, 2003, pp, 216

El líder controla e influye en las actitudes del grupo cuando tiene el control de la situación. Las medidas de control situacional (o una actitud favorable hacia el líder) se basan en tres factores, y siguiendo a Robert N., en su libro “Liderazgo”³⁹, por orden de importancia son:

1. *Relaciones líder-miembro*: medida en que los miembros del grupo aceptan y apoyan a su líder.
2. *Estructura de la tarea*: medida en que el líder sabe exactamente qué hacer, qué tan bien y con qué detalle se ha de completar y definir tareas.
3. *Poder del puesto*: medida en que la organización proporciona al líder los medios para premiar y castigar a los miembros del grupo y le otorga una autoridad formal adecuada que le permita lograr que el trabajo se realice.

Estudiosos en dicha materia, han realizado diversas investigaciones entre la relación del estilo, control y eficacia del liderazgo, con lo que nace una clasificación de los tipos de liderazgo, según Fiedler⁴⁰, en donde, se dice que el estilo del líder está orientado hacia las relaciones o hacia las tareas.

El **estilo motivado por la tarea** tiene como característica a un líder con control alto o en extremo bajo de la situación y al cual lo primordial es alcanzar los resultados con los recursos asignados y dentro del tiempo previsto. Se siente cómodo con estructuras predeterminadas, procedimientos claros y que el personal sepa cuáles son sus funciones, si en un momento dado no existe algún procedimientos determinado, este líder lo desarrolla e implanta sin problema.

En el **estilo motivado por las relaciones**, el líder se preocupa por la gente, toma en cuenta las necesidades y sentimientos de los subordinados, sus sugerencias y recomendaciones, igualmente le da importancia a lo que el subordinado siente y piensa hacia el jefe.

³⁹ Lussier, Robert N., Achua, Christopher F., “Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades”, 2ª edición, International Thomson Editores, México, 2005, p. 142

⁴⁰ En Richard L. Daft, “La Experiencia del Liderazgo”, 3ª edición, International Thomson Editores, México, 2006, p. 89.

Y por último tenemos el estilo intermedio nombrado por Fiedler como **socio-independiente**, en el cual el líder tiene mejores resultados cuando el control es alto.

Como sabemos, las organizaciones, personas y ambientes son cambiantes y no existe un estilo de liderazgo efectivo para las situaciones. Para Fiedler es la naturaleza del trabajo que confronta el líder sumado a la situación dentro de la cual opera, lo que determina el mejor estilo de liderazgo.

La medición de Fiedler se realiza con un cuestionario, el cual consta de 16 pares de adjetivos y en uno de los externos su contrario, de una escala de 8 puntos, como por ejemplo:

Pendenciero	8	7	6	5	4	3	2	1	Conciliador
Triste	8	7	6	5	4	3	2	1	Alegre
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Cauto
Traicionero	8	7	6	5	4	3	2	1	Leal
No merece confianza	8	7	6	5	4	3	2	1	Merece confianza
Considerado	8	7	6	5	4	3	2	1	Desconsiderado
Molesto	8	7	6	5	4	3	2	1	Delicado
Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Falso	8	7	6	5	4	3	2	1	Sincero
Amable	8	7	6	5	4	3	2	1	Severo

Fuente: Viridiana Martínez, 2011, con base en Likertt

Podemos decir que un líder que es descrito con conceptos positivos se orienta hacia las relaciones; es decir, es un líder interesado por los otros, por sus sentimientos. Y por el contrario, si al líder lo describen con conceptos negativos, se considera que está orientado hacia las tareas; es decir, este líder da más valor a las tareas que a las personas.

Con este análisis, concluimos que el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades en un ambiente de trabajo medible de acuerdo a la percepción por quienes trabajan en él, sin estar conscientes de la existencia de los factores que lo componen, y el poder medirlo en algo difícil y complicado, sin saber nunca si existen opiniones personales o características verdaderas de la organización influyentes sobre el empleado.

1.7.6. Importancia del Clima Organizacional

La importancia de realizar un estudio de clima organizacional es el que nos permite conocer el estado de una organización en aspectos como: el ambiente de trabajo, la cultura, el estado de ánimo, entre otros, los cuales influyen en el desempeño del personal y el logro de los objetivos organizacionales. Así, puedo mencionar que entre las razones principales para su implementación se encuentran:

1. Evaluación de las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción contribuyentes al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Inicio y conservación de un cambio el cual indique al investigador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguimiento del desarrollo de la organización para prever los posibles nuevos problemas.

Varias opiniones, erróneas, dicen que para evaluar el clima en una organización, se deben reunir todas las percepciones de todos los integrantes de la misma, desde los más altos mandos hasta los más bajos, o los esporádicos; pero, confirmamos con esta investigación que la encuesta puede ser válida si se aplica a una muestra representativa de integrantes de cada unidad o área departamental de la organización, por tanto, el clima total equivale entonces al resumen de los climas reunidos de todos los departamentos, se da así el parecido de los diferentes climas, con lo que se puede postular, con esto que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento de trabajo.

1.7.7. Carácter Específico y General del Clima Organizacional

Al interior de una organización pueden existir diferentes climas organizacionales. La organización puede tener tantos climas como departamentos o unidades.

Un empleado puede ser miembro de una empresa particular y a la vez participar en diferentes organizaciones como pueden ser su grupo de trabajo,

su departamento, su división, etc, las cuales interactúan y coexisten con toda la organización.

Aunado a lo anterior, se ha visto que la posición que tienen los empleados dentro del organigrama influye en la percepción del clima, lo que provoca cierta tensión, influenciada además, por variables de edad, escolaridad, estrato social; la gran mayoría de las veces es el origen de los climas de desconfianza. Por tanto, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable mientras otros trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positivo.

De igual forma, las organizaciones con oficinas en varios lugares, tienen diferentes climas aun cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas, que se deben a diversos factores.

1.7.8. Teoría del Clima Organizacional de Likert

Esta teoría establece sobre el comportamiento de los empleados, el cual depende directamente del comportamiento de la administración, aunado a las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por tanto la reacción estará determinada por la percepción.

Para definir las características propias de una organización con la influencia en la percepción de cada individuo sobre el clima, Likert establece tres tipos de variables:

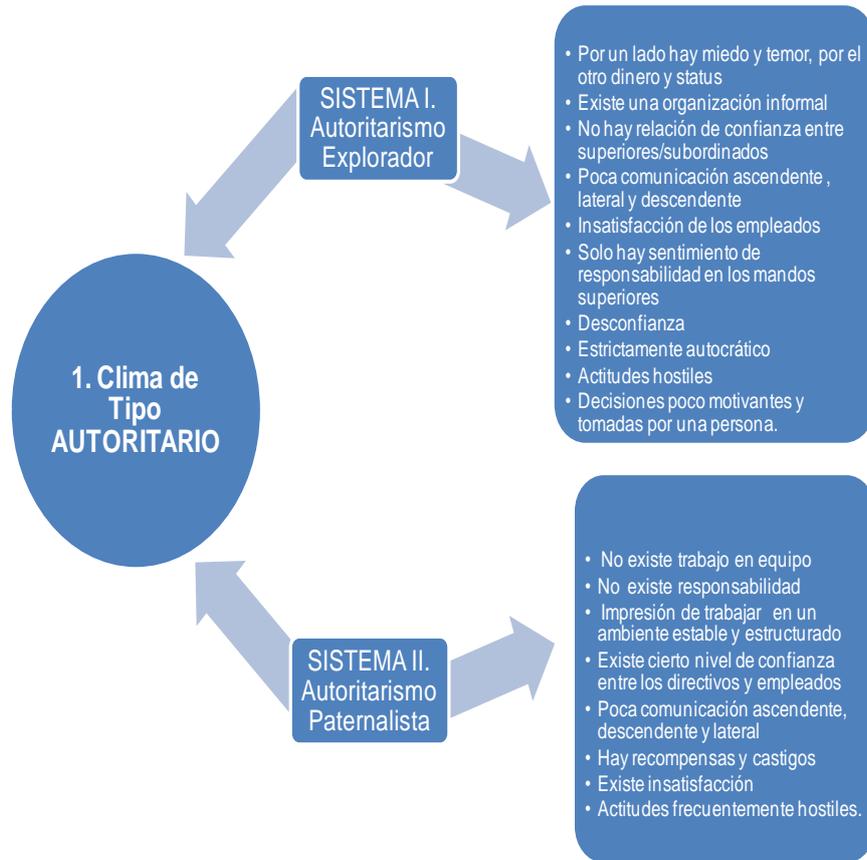
1. Variables causales: Están orientadas a indicar el sentido como una organización evoluciona y obtiene resultados, aquí se encuentran la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: Miden el estado interno de la organización, manifestado en aspectos como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones; son las que constituyen los procesos organizacionales.

3. Variables finales: Establecen los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida, y nacen del efecto de las variables causales y las intermedias.

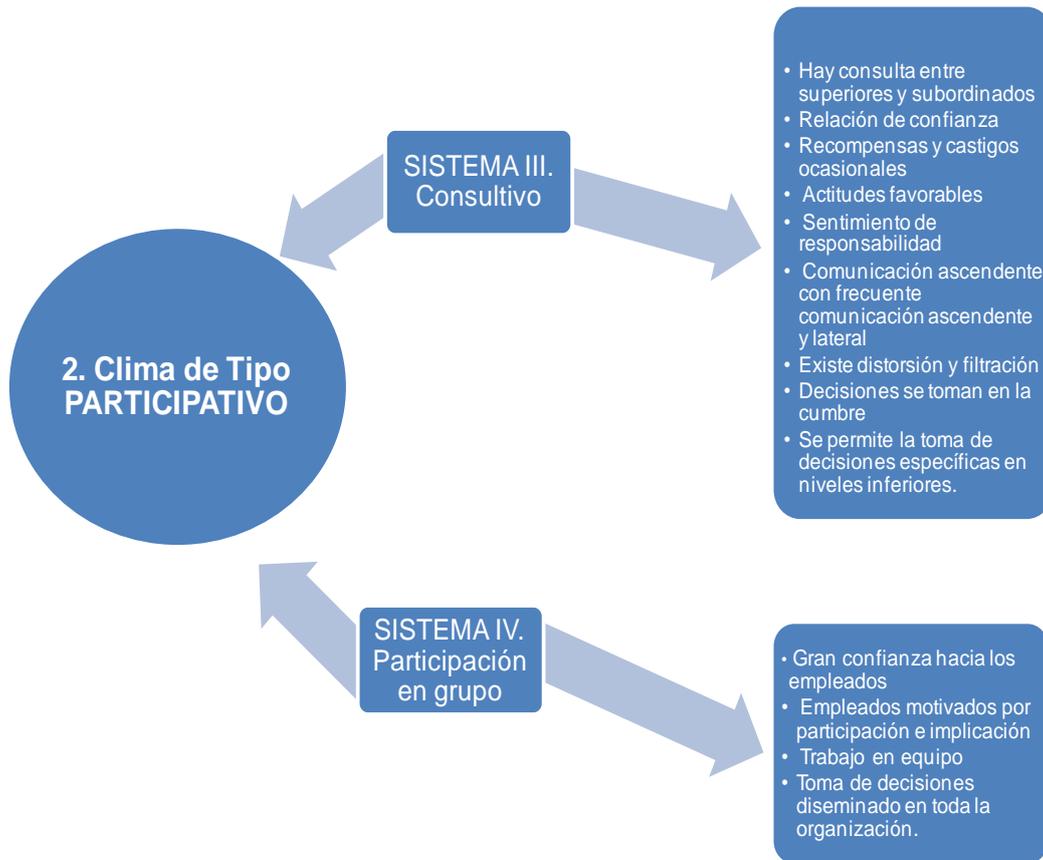
La consecuencia de la interacción de estas variables, son dos grandes tipos de climas organizacionales:

Figura 1. Clima de tipo Autoritario.



Fuente: Viridiana Martínez, 2011, con base en Likert

Figura 2. Clima de tipo Participativo.



Fuente: Viridiana Martínez, 2011, con base en Likertt

Después de analizar esta división, se observa que los sistemas I y II pueden ubicarse en el clima cerrado, con una estructura rígida, que provocan un clima desfavorable; y los sistemas III y IV equivalen al clima abierto, el cual cuenta con una estructura flexible y crean un clima favorable dentro de la organización.

1.7.8.1. Elaboración del Cuestionario Likert

Ahora bien, para este estudio, se ha elegido utilizar el cuestionario de Likert, para analizar las actitudes de los integrantes de la organización, ya que como se ha mencionado en párrafos anteriores, esta teoría se basa en el comportamiento de los empleados, de la administración, las condiciones organizacionales que los mismos perciben, con ello poder conocer el estilo operacional mediante la medición de dimensiones tales como: los métodos de

mando, fuerzas motivacionales, influenciar, formas de comunicación proceso de toma de decisiones y proceso de control.

En este cuestionario se presenta a los participantes varias opciones por cada pregunta, en las cuales reflejará su opinión con respecto a la organización, dichas opciones no deben ser confusas y deben expresar aprobación o rechazo del enunciado. Para poder elaborar una escala de Likert, existen algunos pasos básicos, según Briones⁴¹:

- a. Definición nominal de la actitud o variable a medir.
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.
- c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems.
- d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales.
- e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.
- f. Categorización jerárquica de la escala.
- g. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala.

1.7.8.2. Otros Instrumentos para Medir el Clima Organizacional

Existen otros cuestionarios, los cuales constan de diversas dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos y que varían de un autor a otro, asegurándose que tales dimensiones estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros integrantes, para de esta manera poder garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa. Algunos instrumentos son:

- Litwin y Stringer⁴². En éste se presenta una gama de variables organizacionales como son la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

⁴¹ Briones Guillermo, "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales", México, Trillas, 2001, p. 50-53.

⁴² Dessler Gary, "Organización y Administración", Bogotá, Prentice-Hall Hispanoamérica SA, 1979, pp. 55 y 56.

- Pritchard y Karasick⁴³. Basado en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.
- Halpin y Crofts⁴⁴. Resultante de un estudio realizado en una escuela pública, consistente de ocho dimensiones: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director intentando tratar al personal docente de la manera más humana.

Debemos tomar en cuenta que el clima organizacional ocasiona ciertos efectos, los cuales se pueden dividir en dos categorías:

- ❖ Efectos directos: se dan por la influencia de propiedades o atributos propios de la organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro.
- ❖ Efecto de interacción: se observa en la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Con la importancia del clima organizacional, este estudio nos lleva a tomar en cuenta los efectos de la introducción de las redes sociales en el área de

⁴³ Álvarez Guillermo, "El Clima Organizacional en Entidades Educativas Conceptualización Investigaciones y Resultados", Revista interamericana de psicología ocupacional núm. 1 y 2, vol. 11, 1992, pp. 51 –79.

⁴⁴ Halpin A. y Croft D, "The Organizational Climate Of Schools. Chicago: The Midwest Administration Center", The University Of Chicago, 1963.

Diseño, para su posterior incorporación a toda la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, como medio de comunicación e interacción con la ciudadanía.

1.8. Definición de Redes Sociales

Día a día, más personas se interesan en formar parte de las redes sociales, las cuales no son más que estar en contacto con amigos, compartir fotos, vídeos, saber que hacen en cada momento y exponer actividades y gustos, seguir a los “ídolos”, para que los demás lo vean. Todo ello con el uso de la tecnología.

En la actualidad, no sólo basta con estar conectado, sino tener actualizada la red, tener presencia contante en ella.

Para abordar este tema hay que conocer la definición de red social. Aquí utilizaremos como inicial la del profesor Carlos Lozares (1996) quien dice que es “el conjunto bien delimitado de actores (individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc) vinculados unos con otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales”.

Las redes sociales tiene su origen en la “Teoría de los seis grados de separación”, en la cual se afirma “...todos nosotros, por lejos que estemos, geográficamente hablando, los unos de otros, en realidad nos hallamos separados por un máximo de seis “intermediarios”, sin olvidar, por supuesto, tanto al emisor como al receptor. Por lo tanto, la idea central de esta contrastada teoría es que podemos llegar a ponernos en contacto con quien queramos y que seguramente nos costará mucho menos de lo que en un principio podamos pensar”⁴⁵. Es decir, las personas tenemos una cadena de seis personas para llegar a un conocido, es por ello que las redes sociales tienen esa importancia de comunicación y contacto.

El antecedente inicial de las redes sociales se encuentra con el húngaro Frigyes Karinthy, en su relato *Chains* (que significa “cadenas” en inglés). Donde argumentó que “el número de conocidos crece de manera exponencial según cuál sea el numero de enlaces de la red.

⁴⁵ Alastruey, Rosaura, “El Networking”, Editorial:UOC, pág 31.

Además, que curiosamente sólo son necesarios unos pocos de estos conocidos para poder llegar a toda la población humana”⁴⁶. Con este argumento se afirma que el contacto entre las personas, se encuentra en un pequeño grupo.

Para 1967, Stanley Milgram, psicólogo norteamericano de la Universidad de Harvard, realizó el “experimento del mundo pequeño”, que confirma esta teoría. Seleccionó, por un lado, personas que vivían en dos ciudades concretas del oeste medio de los EE.UU. (Omaha y Wichita) para que actuaran de emisores y, por el otro una ciudad que actuara de receptora (Boston). Tras crear el escenario necesario para el experimento, los emisores disponían de unos paquetes de información que tenían que hacer llegar al receptor asignado siempre mediante el reenvío del paquete a una persona próxima que, según su criterio, tuviera más posibilidades de hacérselo llegar finalmente. Con ello, se pretendía llegar a medir cuántos intermediarios hacían falta para poder llegar a cerrar cada una de las cadenas. Aunque las previsiones iniciales vaticinaban centenares de pasos intermedios finalmente se concluyó, a través de todas las cadenas que llegaron a su fin, que la media realmente necesaria estaba entre 5.5 y 6 pasos⁴⁷, es decir, se comprueba que todos estamos conectados mediante máximo 6 personas.

Para el año 1995 nacen como tal las redes sociales como las conocemos, con Randy Conrads y su creación del sitio **classmates.com**, en el se podía recuperar o mantener el contacto con compañeros de la escuela. Para 1997 se crea el **sixdegrees.com**, idea del actor Kevin Bacon y en colaboración con la organización sin fines de lucro Network for Good, en donde los usuarios podían crear perfiles, listas de amigos, así como el envío de mensajes.

Ya para el 2003 aparecen **Myspace** y **Xing**, con las mismas características del **sixdegrees**, pero el verdadero “boom” se crea cuando en el 2004 llega **Facebook**.

⁴⁶ <http://www.cinenganos.com/seis-grados-de-separacion/>. Febrero 2011

⁴⁷ *Ibidem*, pág 32

En la actualidad se cuenta con un registro de más de 200 sitios de redes sociales, para todo tipo de público e intereses: relaciones de amistad (Facebook, MySpace, Tuenti, Badoo, Hi5); ámbito profesional (Xing, LinkedIn, Networking Activo, Viadeo, Ryze) o las de aficiones e intereses (Athlinks, Goodreads, Horseland, Last.fm, CafeMom).

Podemos concluir que el fin de las redes sociales es el mantener el contacto y la unión con millones de personas, a pesar de la gran variedad de sitios que existen y que se seguirán creando, todo ello de manera virtual.

1.8.1. El uso de las redes sociales en México

El gusto por el internet en México va día a día en aumento, los mexicanos se vuelven sociales tecnológicos. Como se explico en párrafos anteriores, las redes sociales son una manera de comunicación en tiempo real y a bajo costo a nivel mundial y México no es la excepción. Según un estudio realizado por la firma *E-Marketer Mexico on Line*, se tiene datos de que en nuestro país existían, para el “año 2010, un promedio de 35.6 millones de usuarios de internet y ha estimado que para el 2011 dicha cifra alcance los 39.5 millones. El mismo estudio revela que, probablemente, **para el año 2012** seremos un país con alrededor de **43 millones de personas navegando** en los mares de la información mundial.”⁴⁸, aumentando así día a día, el interés de los mexicanos por estas tecnologías, el uso y utilidad de las redes sociales.

Así tenemos que, a través de comentarios, fotografías, expresiones e ideas los mexicanos fomentan las relaciones humanas con el uso de las redes digitales, los adultos entre 25 y 40 años son los más activos, con una visita promedio de cuatro horas diarias en la mejora de su perfil⁴⁹. Otro dato que muestra este estudio, es que del 60% de los usuarios mexicanos con un perfil en red social son mujeres de los más de 18 millones de cibernautas en este país. Entre los sitios más visitados se encuentran: Youtube, Facebook, Hi5 y Blogger.com, los cuales se usan principalmente como un espacio de cortejo y actividades profesionales.

⁴⁸ <http://www.sexenio.com.mx/articulo.php?id=2424>

⁴⁹ ibidem

México se convierte en el país con más usuarios de esta red social en toda América Latina, aunque es un país en desarrollo, su uso es todavía lento.

Los mexicanos sólo las utilizan como medio de comunicación personal, aunque podría darse énfasis al uso de las redes sociales, como medio comunicativo en las entidades gubernamentales para dar un servicio más a la ciudadanía, incluyendo trámites y transparencia en el uso de recursos y servicios.

La implementación de éstos medios tecnológicos como uno servicio a los habitantes capitalinos es un algo nuevo e innovador que tiene que seguir su marcha para una mejor comunicación.

1.8.2. Las redes sociales en el gobierno

El uso de las redes sociales en el gobierno del Distrito Federal inicia como una forma de brindar transparencia sobre su trabajo a los más de 22 millones de habitantes de la Capital y área Metropolitana.

En una declaración para el diario “La Razón”, el asambleísta Fernando Rodríguez mencionó que “para el año 2012 se estima que las redes sociales en México alcancen los 43 millones de usuarios, por lo que el gobierno capitalino y sus dependencias deben aprovechar esa ventana de oportunidad para dar a conocer sus actividades”⁵⁰. Debemos tener en cuenta que la función de estas plataformas de comunicación no solo deben ser informativas, sino que también deben fungir medios para solucionar inquietudes, quejas, demandas y denuncias, para que la administración gubernamental aproveche estos recursos tecnológicos y de fácil acceso, con el fin de mejorar sus servicios.

Un problema muy común al que se enfrentan las instituciones gubernamentales del Distrito Federal es que la gente sólo conoce sus páginas cuando necesitan algún trámite en particular, sin saber realmente funciones, directorio, programas o algún otro servicio que ofrecen.

De los primeros en implementar las redes sociales fue el Gobierno del DF con la situación de emergencia vivida con la Influenza, e inmediatamente después, la Secretaría de Seguridad Pública (SSPDF) y la Secretaría de

⁵⁰ <http://www.razon.com.mx/spip.php?article53523>. Febrero 2011.

Turismo incursionaron también en este sector. En todos los casos, las dependencias son las únicas responsables de administrar sus contenidos y tienen completa libertad para manejar la información que ellos crean conveniente.

La Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSP-DF) abrió canales en Facebook, Blogspot, MySpace, YouTube y Twitter, para informar a la ciudadanía sobre sus programas de participación ciudadana y prevención del delito, así como videos y fotografías sobre las actividades que realizan en el combate al crimen. Sin duda las más recurrentes son las dos primeras y se ve en los datos que a continuación se mencionan:

RED SOCIAL	PÁGINA	DATOS		
FACEBOOK	facebook.com/policiadf	3,849 amigos		
BLOG POLICIA	policiaciudaddemexico.blogspot.com	149,624 visitas	1,536 artículos	Temas principales: detenciones
BLOG CULTURAL	policiadeldfcultura.blogspot.com	93,823 visitas	1,257 artículos	Promociones culturales del GDF y generales
TWITTER POLICIA	@POLICIADF	41,443 seguidores		
TWITTER CAS	@caspoliciadf	9,212 seguidores		
YOUTUBE	youtube.com/user/PoliciaCiudadMexico	78,061 reproducciones totales de videos subidos		

Fuente: Viridiana Martínez, 2011 basado en datos estadísticos del Área de Diseño

Con ello podemos concluir que el uso de las redes sociales en las instancias de gobierno de la Ciudad de México toma mayor importancia no solo por el hecho de servir como plataforma informativa, sino que van evolucionando en sus contenidos, que poco a poco sirven como medio de denuncia y mayor contacto con los ciudadanos.

Con dicho objetivo, la Policía del DF crea sus redes sociales, las cuales son el estudio de este proyecto, su influencia y cambio dentro de la Institución.

CAPÍTULO 2

ÁREA DE DISEÑO

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, el propósito del presente trabajo de investigación es el de poder optimizar los flujos internos de comunicación empezando en el Área de Diseño, ya que se han detectado problemas de comunicación, conducta, comportamiento, y objetivos fallidos.

Debemos tener presente que dicha área se creó con la finalidad de modernizar a la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal en el uso de las tecnologías y el acercamiento con la ciudadanía, de manera específica, mejorar la información proporcionada a la ciudadanía respecto a la seguridad pública, la cual es el objetivo de la Secretaría.

Igualmente, con la identificación de procesos comunicacionales, comprensión y utilización de la tecnología poder modificar las actitudes negativas del personal, sentar las bases para un clima laboral agradable y generar un sentido de pertenencia entre el personal con la institución, para posteriormente hacerlo en toda la Secretaría

Es por ello que para adentrarnos en nuestro estudio, en este capítulo abordaremos la historia de la seguridad pública en la Ciudad de México y, posteriormente, el área específica de estudio, así como sus integrantes.

2.1 Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal

La seguridad pública constituye una de las actividades esenciales del Gobierno del Distrito Federal, cuya finalidad es mantener el orden público, proteger la integridad física y el patrimonio de las personas, prevenir la comisión de ilícitos y violación a los ordenamientos gubernativos de justicia cívica y de política, colaborar en la persecución e investigación de los delitos y auxiliar a la población en caso de siniestros o desastres, servicio cuya prestación es exclusiva del Estado.

El edificio sede de la Secretaria de Seguridad Pública del Distrito Federal, se encuentra ubicado en la calle de Liverpool con número 136, Colonia Juárez, de la Delegación Cuauhtémoc en la Ciudad de México, cuenta con distintos

edificios alternos ubicados a los alrededores en la misma demarcación territorial, los cuales se enlistan a continuación:

1. Liverpool 156 Colonia Juárez,
2. Londres 107 Colonia Juárez,
3. Izazaga 86 Colonia Centro;
4. Cecilio Robelo y Stand de Tiro en la Colonia Aeronáutica Militar,
5. Av. Leandro Valle s/n, Col. Del Mar de la Delegación Tláhuac,
6. Av. Guelatao No. 100, Col. Álvaro Obregón Iztapalapa,
7. Calzada Desierto de los Leones No. 5717, Col. Olivar de los Padres,
8. Otros departamentos ubicados en las diversas delegaciones y colonias del Distrito Federal

Para tener un panorama general del nacimiento de la seguridad pública en la Ciudad de México, a continuación daremos un vistazo general del contexto histórico. En 1524 surge un proyecto inicial para la creación de una policía con el cuerpo de alguaciles de la Ciudad es en 1631, con la creación de la prisión mayor en el Real Palacio de Virreyes, que se conocen en México los calabozos de castigo y la sala de tormentos.

La Acordada fue la primer policía oficial, creada el 22 de mayo de 1722, y cuenta con una estructura interna mayor; hasta 1789 se crea la “Policía de Seguridad y Ornato” cuyas funciones eran la preservación de la seguridad y cuidar el buen aspecto de la ciudad, así para 1790 nacen los famosos *serenos*.

Para 1837, la vigilancia de la ciudad quedó bajo la responsabilidad de los prefectos y subprefectos, los cuales luchaban contra la delincuencia; y los guardaríos la vigilancia de los ríos, las acequias, los caños y la limpieza de las calles de la ciudad. En 1838 se creó el cuerpo de la Policía Montada.

El 31 de diciembre de 1928 se crea de la Jefatura del Departamento del Distrito Federal y en documentos oficiales se elimina el término de gendarmería sustituyéndose por **Policía del Distrito Federal**, es Antonio Ríos Zertuche quien ocupa el primer nombramiento de Jefe de la Policía. Surgen por primera vez las motocicletas tripuladas por elementos encargados de supervisar y agilizar el tráfico vehicular.

En 1930, Valente Quintana crea el cuerpo de la Policía Femenil con 69 integrantes y para 1932 se oficializa el Escuadrón de Motopatrullas.

En 1938 la Policía del Distrito Federal se convierte en Preventiva y se instalan casetas de policía en cada una de las entradas y salidas de la Ciudad. Es hasta septiembre de 1939 que se establece en el Reglamento Orgánico de la Policía Preventiva, que corresponde al presidente de la República el mando supremo de la corporación, misma que está integrada por policías de a pie, montados, auxiliares, vigilantes de cárceles, penitenciaría y bomberos. Se crea en este año el Agrupamiento de Granaderos.

El 1 de septiembre de 1941 se crea la Policía Bancaria e Industrial; el 12 de diciembre del mismo año, la policía se divide en dos especialidades: la Policía Preventiva del Distrito Federal, encargada de la vigilancia; y la Dirección General de Tránsito como responsable de la vialidad.

En 1969, por Acuerdo Presidencial, se fusionan las policías Preventiva y de Tránsito. Para 1976 la policía capitalina se denominaba Dirección General de Policía y Tránsito. El 17 de enero de 1984 la Institución Policial se denomina oficialmente Secretaría General de Protección y Vialidad.

El 19 de julio de 1993 se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal, con el objeto de establecer las bases para la prestación del servicio de seguridad pública, así como regular los servicios privados de seguridad en el Distrito Federal, y en septiembre de 1995 la institución cambia su nomenclatura por la de Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, como la conocemos actualmente, dirigida por el Secretario de Seguridad Pública.

A lo largo de su historia, la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal ha tenido diversos dirigentes, los cuales se enlistan a continuación:

Años	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Curriculum
1986 a 1988	<ul style="list-style-type: none"> • General Brigadier José Domingo Ramírez Garrido Abreu • Nació en Villahermosa Tabasco en 1938. Egresado del II Colegio Militar en el año de 1957. Licenciado en Derecho de la Universidad Autónoma de Puebla. Maestro en Seguridad Pública y Defensa Nacional en el Colegio de Defensa Nacional en 1982. Agregado militar adjunto en la embajada de México en Estados Unidos, y profesor en el H. Colegio Militar. Director General de Operaciones de la Secretaría General de Protección y Vialidad en 1984.
1988 a 1989	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. Enrique Jackson Ramírez • Nació en los Mochis, Sinaloa en 1945, egresado de la UNAM de la carrera de Ciencias Políticas y Administración Pública. Promotor de Actividades Productivas en el INDECO de 1973 a 1974. Ocupó el cargo de Director Técnico del Congreso del Trabajo de 1977 a 1982. Fue Subdirector de Estudios Políticos del IEPES (Instituto de Estudios Políticos, Económicos y Sociales), del Partido Revolucionario Institucional en 1982
1989 a 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Sr. Javier García Paniagua • Nació en Casimiro Castillo, Jalisco en 1935. De 1970 a 1976, fue Senador por el Estado de Jalisco, ocupó el cargo de titular de la Dirección Federal de Seguridad de 1977 a 1978. Fue Subsecretario de Gobernación y Secretario de la Reforma Agraria, de marzo a septiembre de 1981, fue presidente del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Revolucionario Institucional y Secretario del Trabajo y Previsión Social.
1991 a 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Superintendente General Santiago Tapia Aceves • Nació en la Ciudad de México en 1941. En 1964, causó alta como agente de tránsito en la Cuarta Compañía. En Junio de 1975, fue Jefe de la Oficina Auxiliar de Licencias en la Delegación Cuajimalpa. El 1° de enero de 1977, se le nombró Comandante de la Brigada Motorizada. En 1978 ocupó la comandancia del 14° Batallón. El 17 de octubre de 1983, fue designado Comandante del Agrupamiento de Grúas. El 6 de septiembre de 1988, ocupó el cargo de Superintendente General de Protección y Vialidad.
1993 a 1994	<ul style="list-style-type: none"> • Superintendente General René Monterubio López • Nació en el Estado de México en 1944. El 15 de agosto de 1977, asumió la Comandancia del 1er Batallón. El 14 de mayo de 1982 obtuvo el mando de la Jefatura del área de Cuajimalpa. El 3 de febrero de 1983 fue comisionado al Colegio de Policía, como Coordinador académico de Planes y Programas de Estudio. El 1° de Enero de 1987 se le nombró Jefe de Personal y Servicios de la Dirección de Desarrollo de Operaciones de la Academia de Policía. El 7 de marzo de 1991, fue nombrado Dir. Gral. De Operaciones de la Secretaría General de Protección y Vialidad.

1994 a 1996

• **Licenciado David Garay Maldonado**

• Nació en la Ciudad de México en 1950. De 1974 a 1977, investigador de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM Azcapotzalco. En 1978 se le nombró Subdirector de Organización y Sistemas de la Dirección General de Organización y Programación de la Secretaría de Pesca. De 1982 a 1986 se desempeñó como Procurador Fiscal del Estado de México. Fue Subprocurador de Justicia de esta entidad de 1986 a 1988. De 1988 a 1991 ocupó el cargo de Director de Servicios Legales del Departamento del Distrito Federal. De 1991 a 1993 fue Director General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social del Distrito Federal. En 1994 fue nombrado Subsecretario de Normatividad Financiera de la Secretaría de Finanzas del Comité Ejecutivo Nacional del PRI.

1996 a 1997

• **General de División Enrique T. Salgado Cordero**

• Nació en la Ciudad de México en 1937. En el H. Colegio Militar se graduó como Subteniente en 1956; de Mando y Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra y de Administración Militar en el Colegio de Defensa Nacional. Desempeñando diversos Cargos y Comisiones, tales como: Jefe de Sección Tercera del Estado Mayor de la Defensa Nacional. Subjefe Operativo del Estado Mayor. Subdirección General de Policía. Agregado Militar en Israel. Jefe del Estado Mayor de la 21 Zona Militar. Director del Colegio de la Defensa Nacional. Comandante de la IX Región Militar. Profesor en el H. Colegio Militar de las materias de Armamento e Instrucción de Técnicas y Tácticas de Infantería; Características, Medios y Modos de Acción de las Armas y Servicios. El 20 de noviembre de 1994 obtuvo el grado de General de División.

1997 a 1998

• **Teniente Coronel Rodolfo Debernardi Debernadi**

• Nació en la Ciudad de Nogales, Veracruz en el año de 1942. Estudió en la Escuela Militar de Aviación y Colegio del Aire en Zapopan, Jalisco graduándose Piloto Aviador. Licenciado en Administración Militar, curso de Mando y Estado Aéreo en la Escuela Superior de Guerra. Maestro en Administración sobre Seguridad y Defensa Nacional en el Colegio de Defensa Nacional. Director de Acciones Preventivas de la Secretaría General de Protección y Vialidad. En 1989 fue Director de Operaciones Aéreas y Director General de Servicios Aéreos en la PGR.

1998 al 2000

• **Dr. Alejandro Gertz Manero**

• Nació en la Ciudad de México en el año de 1939. En 1962 obtiene el título de Abogado y en 1971 el de Doctor en Derecho. En 1970, fue Secretario de la Delegación Mexicana a la Asamblea Extraordinaria de la OEA en Washington D.C. De 1971 a 1976 es auxiliar del Procurador General de la República, Jefe de la Unidad Defensora del Patrimonio Cultural de la Nación. 1973-1975 Fundador y Director General del Instituto Técnico de la Procuraduría General de la República. 1975-1976 Coordinador Nacional de la Campaña contra el Narcotráfico, como Subprocurador de la Procuraduría General de la República. 1977-1982 Procurador General Federal de la Defensa del Trabajo. Miembro de la Barra Mexicana de Abogados.

**Diciembre
2000 a
Febrero
2002**

• **Maestro Leonel Godoy Rangel**

• Nació el 5 de junio de 1950, en Lázaro Cárdenas, Michoacán. Licenciado en Derecho. Maestría en Derecho y Criminología. Doctorado en Derecho. Director Jurídico de la PGJ de Michoacán. Subprocurador General de Justicia del Estado de Michoacán. Profesor en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Michoacana, San. Nicolás de Hidalgo. Secretario de Gobierno de Michoacán. Diputado Federal en la LIV Legislatura. Fiscal Especial para diversos casos. Diputado Federal a la LVI Legislatura. Representante Propietario del PRD ante el Consejo General del Instituto Federal Electoral. Secretario Electoral del Comité Ejecutivo Nacional del PRD. Diciembre 1997 a Octubre 1999, Subsecretario de Gobierno del D.F. Secretario de Gobierno del DF de Octubre 1999 a Diciembre 2000.

**Febrero
2002 a Abril
2005**

• **Lic. Marcelo Ebrard Casaubón.**

• Designado el 18 de febrero del 2002, por el jefe de Gobierno del DF, Andrés Manuel López Obrador, ratificado por el presidente de la República, Vicente Fox Quezada. Tomó posesión del cargo el 19 de febrero del año 2002.

**Abril 2005 a
Julio 2008**

• **Ing. A. Joel Ortega Cuevas**

• Nació en la ciudad de México. Ingeniero Electricista del IPN. Director de Transportes Eléctricos; Secretaria de Transporte y Vialidad; Jefe delegacional en Gustavo A. Madero; Secretario técnico del Gabinete de Seguridad y Procuración de Justicia y Gobierno; Formó parte del consejo de asesores del jefe de Gobierno capitalino (Andrés Manuel López Obrador). Siendo delegado en Gustavo A. Madero (octubre de 2000 - septiembre de 2003), se registró la mayor disminución de delitos. Como jefe delegacional fortaleció los programas de seguridad pública a través de la adquisición de 168 patrullas y participó también en el establecimiento de premios, estímulos y reconocimientos para preventivos y judiciales, así como en la contratación de un despacho privado para la defensa de policías que en el cumplimiento de sus funciones se involucraran en acciones que pusieran en riesgo su libertad. Puso en marcha un Sistema de Evaluación y Seguimiento de los Policias en el combate del delito, acordó con autoridades federales y religiosas un programa de vigilancia en inmediaciones de la Basílica de Guadalupe.

**Julio 2008 a
marzo 2009**

• **Dr. Manuel Mondragón y Kalb**

• Médico Cirujano otorgado por la Universidad Nacional Autónoma de México y Contralmirante Médico Naval de la Armada de México. Posee un posgrado en medicina interna y reumatología, por los Instituto Nacionales de Ciencias Médicas, de Nutrición "Salvador Zubirán" y de Cardiología "Ignacio Chávez", además diversos estudios de alta dirección de empresas y administración pública.

Fuente: Viridiana Martínez, 2011, con base en Manual Administrativo

2.1.1 Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal

Para continuar adentrándonos en el área de estudio, es necesario tener presente la ley bajo la cual se rige la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal institución a la que pertenece el Área de Diseño.

El 20 de mayo del 2003 se publica en la Gaceta Oficial del Distrito Federal la Ley Orgánica de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal⁵¹, con el objeto de establecer las bases para la organización de dicha Secretaría, para el despacho de los asuntos competentes de conformidad con lo que establecen las disposiciones legales aplicables, en la misma fecha, el 20 de mayo pero de 2005, se publica en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal.

La base principal de la Policía del Distrito Federal se encuentra en la Ley de Seguridad Pública del Distrito Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 19 de Julio de 1993, en donde encontramos en su artículo 2º, que: “La seguridad pública es un servicio cuya prestación, en el marco de respeto a las garantías individuales, corresponde en forma exclusiva al Estado, y tiene por objeto:

- I.- Mantener el orden público;
- II.- Proteger la integridad física de las personas así como sus bienes;
- III.- Prevenir la comisión de delitos e Infracciones a los reglamentos gubernativos y de policía;
- IV.- Colaborar en la investigación y persecución de los delitos, y
- V.- Auxiliar a la población en caso de siniestros y desastres.”⁵²

De igual manera en su Artículo 17, se establecen normas específicas a seguir por parte de los elementos de los Cuerpos de Seguridad, entre las principales se encuentran:

Actuar dentro del orden jurídico; Servir con fidelidad y honor a la sociedad; Respetar y proteger los Derechos Humanos; Desempeñar con honradez, responsabilidad y veracidad el servicio encomendado, debiendo abstenerse de todo acto de corrupción, así como de hacer uso de sus atribuciones para lucrar; Prestar el auxilio que les sea

⁵¹ <http://portal.ssp.df.gob.mx/Portal/Normatividad/LeydeSeguridadPublicadelDistritoFederal/>. Mayo 2011. 11:30hrs.

⁵² <http://www.df.gob.mx/leyes/normatividad.html?materia=1&apartado=1&disp=560>. Mayo 2011. 12:00hrs.

posible a quienes estén amenazados de un peligro personal; Usar el equipo a su cargo con el debido cuidado y prudencia en el cumplimiento de su deber, así como conservarlo; Guardar la reserva y confidencialidad necesarias respecto de las órdenes que reciban y la información que obtengan en razón del desempeño de sus funciones; Asistir a los cursos de formación policial, a fin de adquirir los conocimientos teóricos y prácticos que conlleven a su profesionalización.⁵³

2.1.2 Organización en la SSP

La imagen generada de una dependencia se forma con el tiempo y el trabajo, muchas características iniciales se van transformando y otras nuevas agregando, pero siempre buscando mejorar la calidad de servicio. Las reformas hechas a la Secretaría de Seguridad Pública han permitido transformar, ampliar e incluir nuevas actividades con el propósito de orientar sus funciones hacia el cumplimiento de un servicio profesional, para resolver las necesidades de seguridad requeridas por la ciudadanía. Al mismo tiempo, lograr la honestidad y el desempeño total de la policía en el Distrito Federal; destacar veraz y oportunamente a los elementos cuyos intereses disten del deber al que están comprometidos al pertenecer a esta Institución.

Uno de los puntos primordiales de la Secretaría de Seguridad Pública es dar protección a la ciudadanía tanto en sus bienes como en su persona; para ello día con día se trabaja a fin de disminuir la delincuencia, inseguridad, desterrar vicios y acabar con las corruptelas en todos aspectos.

La Secretaría de Seguridad Pública está empeñada en mejorar en todos los ámbitos de sus funciones, por tanto, busca hacer efectivos los principios de la legalidad, eficiencia, profesionalismo, honestidad y honradez policial.

En esta nueva etapa, la Secretaría de Seguridad Pública incluye en su política la participación ciudadana de los habitantes de la Ciudad de México, pensando en lo interesante y la importancia de conocer, resolver e intercambiar experiencias sobre sus inquietudes, quejas, denuncias y propuestas. La participación ciudadana no se queda atrás en la importancia del trabajo diario de la Secretaría de Seguridad Pública.

⁵³ Ibid.

Dar conciencia es una característica fundamental de los servidores y, dentro del marco de las leyes, la participación ciudadana que debe tomar partido en la recuperación de la ciudad.

Para llevar a cabo estos objetivos es necesario integrar a todo un equipo cuyos objetivos estén encaminados a ser funcionales en materia de seguridad pública, para ello es necesario conocer a los distintos mandos que se coordinan en función de las acciones tomadas por la Secretaría de Seguridad Pública.

Hablar de la organización de la Secretaría de Seguridad Pública es realmente algo extenso y podría volcarse confuso y sin importancia, puede verse desde dos perspectivas, tanto interna (administrativo), como externa (operativo).

Primero mencionaremos la organización externa, la columna vertebral de la Secretaría, es decir, el personal operativo que se distribuye en Policía Sectorial, Agrupamientos, Tránsito, Policía Auxiliar y Policía Bancaria e Industrial⁵⁴, como lo menciona el Artículo 5º de su reglamento interno que a la letra dice: “La Policía del Distrito Federal estará integrada por:

- I.- La **Policía Preventiva**, con todas las unidades y agrupamientos que prevea su reglamento, y
- II.- La **Policía Complementaria**, que estará integrada por la Policía Auxiliar, la Bancaria e Industrial y las demás que determine el reglamento correspondiente”⁵⁵.

A principios de este milenio fueron creadas 69 Coordinaciones Territoriales de Seguridad Pública y Procuración de Justicia del Distrito Federal, las que se conforman por representantes del Gobierno del Distrito Federal, Delegaciones, Secretaría de Seguridad Pública, Agencias del Ministerio Público, Juzgados Cívicos, Defensores de Oficio, Médicos Legistas, Participación Ciudadana y Comités Vecinales.

Estas Coordinaciones tienen como objetivo fundamental prevenir y combatir la criminalidad, así como procurar e impartir justicia con un enfoque

⁵⁴ Las Claves de Identificación de Tipo de Policía son: PSP=Policía Sectorial Preventiva, UPC=Unidad de Protección Ciudadana y PBI=Policía Bancaria e Industrial.

⁵⁵ <http://portal.ssp.df.gob.mx/Portal/Organizacion/Organigramas/Organigrama.htm>. Mayo 2008.

integral para reducir la incidencia delictiva, a través de planes y programas de prevención y la instrumentación de acciones conjuntas apoyadas en una política social de alto impacto, que se distribuyen en las Delegaciones Políticas como a continuación se detalla:

Región	Delegación	No. De Sectores
1	Cuauhtémoc	8
	Miguel Hidalgo	4
2	Iztapalapa	9
	Tláhuac	2
	Milpa Alta	2
3	Venustiano Carranza	5
	Iztacalco	3
4	Coyoacán	5
	Xochimilco	2
	Tlalpan	4
5	Magdalena Contreras	2
	Cuajimalpa	2
6	Gustavo A. Madero	8
	Azcapotzalco	4
7	Benito Juárez	5
	Álvaro Obregón	4
TOTAL : 69		

Fuente: Viridiana Martínez, 2011, con base en Manual Administrativo SSPDF

Además se crearon de 10 Unidades de Protección Ciudadana, las cuales se encuentran adscritas a los Sectores:

Unidad de Protección Ciudadana "1"	Corredor
Unidad de Protección Ciudadana "2"	Embajadas
Unidad de Protección Ciudadana "3"	Del Ángel
Unidad de Protección Ciudadana "4"	Alameda (CUH-6)
Unidad de Protección Ciudadana "5"	Revolución
Unidad de Protección Ciudadana "6"	Castillo
Unidad de Protección Ciudadana "7"	Coapa (TLP-4)
Unidad de Protección Ciudadana "8"	Clavería (AZC-2)
Unidad de Protección Ciudadana "9"	Moctezuma (VCA-2)
Unidad de Protección Ciudadana "10"	Lindavista (GAM-3)

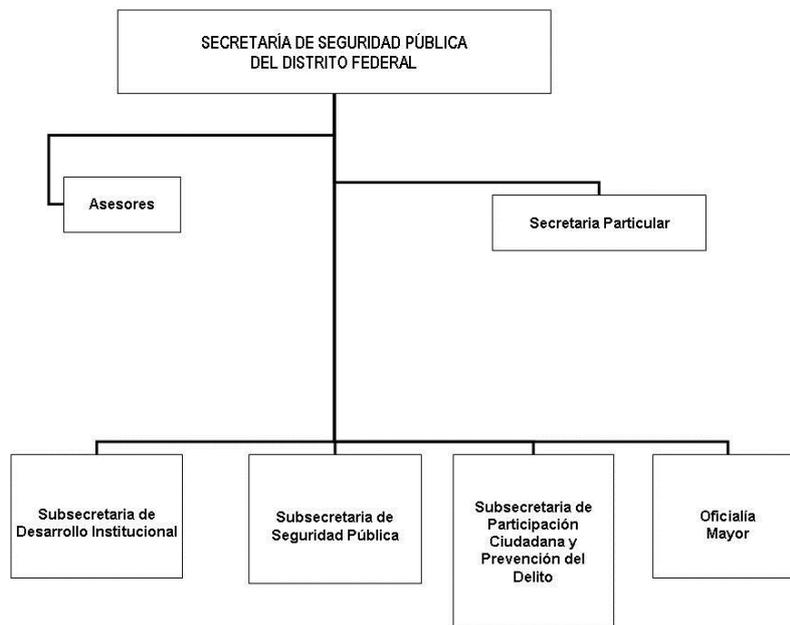
Fuente: Viridiana Martínez, 2011, con base en Manual Administrativo SSPDF

Ahora, destacamos los diversos cambios en la estructura interna de la Policía del DF, como se mencionan brevemente:

AÑO	REESTRUCTURA
1988	Se indica que la Secretaría General de Protección y Vialidad está compuesta por tres áreas principales: Oficina del Secretario, Dirección General de Operaciones y la Dirección General de Servicios de Apoyo. Para fin de 1989, se aumenta a la Dirección General de Autotransporte Urbano y a la Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social.
1994	Se crea del Instituto Técnico de Formación Policial. Al finalizar el año la estructura de la Secretaría General de Protección y Vialidad se conforma por 4 áreas principales: Oficina del Secretario, Dirección General de Operaciones, Dirección General de Servicios de Apoyo, Dirección Ejecutiva del Instituto Técnico de Formación Policial.
1997	Se conforma por 14 áreas principales: Oficina del Secretario, Dirección General de Supervisión e Investigación Interna, Subsecretaría de Seguridad Pública, Dirección General de Seguridad Pública Región 1 Norte, Dirección General de Seguridad Pública Región 2 Centro, Dirección General de Seguridad Pública Región 3 Oriente, Dirección General de Seguridad Pública Región 4 Poniente, Dirección General de Seguridad Pública Región 5 Sur, Dirección General de Agrupamientos, Dirección General de Políticas de Seguridad Pública, Dirección Ejecutiva de Siniestros y Rescate, Dirección Ejecutiva de Control de Tránsito, Dirección General de Servicios de Apoyo y el Instituto Técnico de Formación Policial.
1998	Se comprime a cinco grandes áreas principales: Oficina del Secretario, Dirección General de Control Regional, Dirección General de Control Metropolitano, Dirección General de Servicios de Apoyo, Instituto Técnico de Formación Policial.
2001	Quedan tres áreas principales: Oficina del Secretario, Subsecretaría de Seguridad Pública y la Subsecretaría de Atención Ciudadana y Desarrollo Policial
2002-2005	La estructura fue de seis áreas: Oficina del Secretario, Subsecretaría de Seguridad Pública, Subsecretaría de Apoyo Institucional y Policías Complementarias, Subsecretaría de Participación Ciudadana y Prevención del Delito, Coordinación General de Administración y Apoyo y la Dirección General del Instituto Técnico de Formación Policial.

Fuente: Viridiana Martínez, 2011, con base en Manual Administrativo SSPDF

A partir del 16 de mayo del 2005 y hasta la fecha, la estructura orgánica de la Secretaría de Seguridad Pública se integra por cinco áreas sustanciales:



Fuente: Viridiana Martínez, 2011, con base en Manual Administrativo SSPDF

2.2. Área de Diseño

Área creada en el 2009, en la administración del Dr. Manuel Mondragón y Kalb, actual Secretario de Seguridad Pública del Distrito Federal, con la finalidad de crear lazos de cercanía con la ciudadanía en temas de Participación Ciudadana y Seguridad en general, todo ello con el diseño de material informativo impreso así como en las redes sociales, como Facebook, Twitter, Hi5, Myspace y Youtube.

Esta área depende de la Subsecretaría de Participación Ciudadana y Prevención del Delito de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, y se crea bajo el nombre de Subdirección de Vinculación con el Sector Educativo, con los objetivos y finalidad antes mencionadas.

2.2.1. Objetivos Organizacionales

La Subdirección de Vinculación con el Sector Educativo, el nombre oficial del Área de Diseño, trabaja bajo el objetivo de coordinar las acciones de

vinculación con instituciones educativas para establecer lineamientos que promuevan la implementación de proyectos y programas de seguridad pública. El primer problema que observamos es que el nombre no corresponde a las actividades que se realizan en ésta área, provocando confusión y, en cierto momento, ignorancia del nombre correcto del área. Por lo tanto, los objetivos no son acordes con lo establecido en el Manual Administrativo de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal.

2.2.2. Filosofía Organizacional

El Subdirector es el encargado de rediseñar y elaborar la imagen gráfica de toda la Policía del DF, y tiene como filosofía que la Policía de la Ciudad de México, es una policía cercana a la gente, por ello es el nuevo slogan “Cerca de Ti”.

En el manual administrativo la Subdirección de Vinculación con el Sector Educativo tiene como filosofía: “supervisar el cumplimiento de planes y programas de participación y vinculación social relacionados con la seguridad pública; establecer criterios de colaboración interinstitucional para implementar planes y programas comunes de seguridad pública; coordinar acciones tendientes a fomentar la cultura de la legalidad y la responsabilidad ciudadana; analizar las evaluaciones y propuestas de la ciudadanía en materia de seguridad pública; supervisar que se cumplan los programas de vinculación con la sociedad y la Institución; coordinar y supervisar la aplicación de encuestas y sondeos de opinión ciudadana sobre el desempeño de la Secretaria; autorizar los mecanismos de control y seguimiento de atención a la ciudadanía; coordinar y supervisar los mecanismos de comunicación para la atención y orientación que sea solicitada por la ciudadanía en general”, todo ello con el ideal de la cercanía con la gente, una Policía “Cerca de Ti”.

Es con esta frase e idea de cercanía con la ciudadanía que se crean las redes sociales, las cuales son una función extra en el área de Diseño, que las crea y administra para tener un mayor contacto con la ciudadanía, lo cual es uno de los temas de análisis en este trabajo de investigación.

2.2.3. Características Demográficas del Personal

El personal que labora dentro del área de Diseño es diverso. Como ya se mencionó, la SSP del DF está compuesta tanto por operativos como por administrativos, en Diseño no existe diferencia alguna con un total de 80 personas laborando para esta área.

2.2.4. Estructura Organizacional

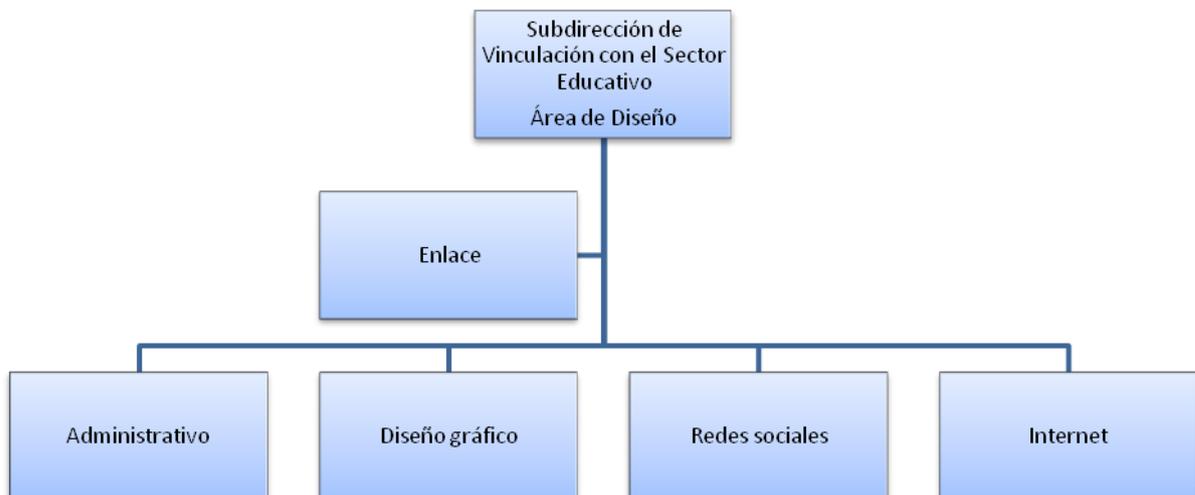
El área de Diseño se integra por 80 personas que se distribuyen en tres turnos: matutino, vespertino y mixto.

El turno matutino tiene horarios variados, desde las 08:00hrs hasta las 17:00hrs.; el turno vespertino de 14:00 a 21:00hrs; por último tenemos el turno mixto, el que labora todo el día con horarios variables, pero habitualmente de 09:00 a 21:00 hrs.

Igualmente, se encuentra dividido por personal de base, personal de confianza, personal de estructura y personal por honorarios.

2.2.5. Organigrama

La Subdirección se organiza de la siguiente forma:



Fuente: Viridiana Martínez, 2011, con base en Manual Administrativo SSPDF

2.2.6. Descripción de Puestos

En este apartado veremos las actividades que realiza cada área en la que está dividida el Área de Diseño.

El **Subdirector de Vinculación con el Sector Educativo** es el encargado de diseñar, supervisar y dar visto bueno a diseños de imagen gráfica de la Secretaría. Actualmente el Subdirector es el Lic. Arístides Bautista Bautista, sus actividades son:

- Diseño de material gráfico para la Secretaría de Seguridad Pública del DF
- Reposicionamiento de la imagen que tiene la ciudadanía de la Policía del DF
- Asesorar al personal integrante de la Subdirección, con el fin de realizar sus actividades
- Reuniones con la Subsecretaria de Participación Ciudadana y Prevención del Delito
- Gestión de Relaciones Públicas
- Toma de fotografías tanto de la Policía como de la Ciudadanía
- Elaboración de la Revista de la Policía “Vivir Seguros”
- Gestión de documentos ante la Subsecretaria
- Elaboración de estrategias para repartición y medición de material impreso
- Demás actividades que la Subsecretaria asigne.

Jefa de Unidad Departamental es la segunda al mando cuando no se encuentra el subdirector, en la toma de decisiones, vistos buenos, distribución de trabajo, control de personal, control administrativo, llamadas telefónicas, gestión de reuniones, control de gestión y demás cuestiones que el Subdirector le asigne. Es la Lic. Sandra Estrada Esquivel.

Secretaria A es apoyo de la JUD con impresiones, copias, solicitud de material, solicitud de automóviles, llamadas telefónicas, y actividades q el Subdirector le asigne.

Secretaría B, apoyo de Asistente con impresiones, copias, archivo de discos, y algunas otras actividades que el subdirector y la asistente le soliciten.

Diseño Gráfico, personal responsable de la elaboración y diseño del material gráfico que es solicitado al área.

Redes Sociales, personal encargado de la administración de las páginas de redes sociales creadas para la Secretaría de Seguridad Pública del D.F.,

Internet, tiene a su cargo la actualización, administración y actualización de la página de la Secretaría.

Después de colaborar en esta Subdirección durante más de un año, nos percatamos de que había problemas de comunicación interna y se acentuaron con la creación del área y la introducción de las redes sociales, pues los mensajes que se emiten por parte de la Subdirección no son recibidos como se pretende. Consideramos que ese es un punto principal en el clima laboral que existe en la Subdirección. Debemos tener presente que la información y órdenes se recibe por medio de tarjetas informativas, oficios o comunicación informal en determinados momentos y con determinadas personas, apoyados en la Asistente Personal se dan las órdenes a los empleados, por tanto había confusión en la lectura u órdenes generando finalmente fuga de información, chismes, comentarios y especulaciones en todo momento, lo más importante, el bajo desempeño laboral y la falta de convivencia entre el personal.

También hay que resaltar que la gran mayoría del personal que tiene tiempo laborando para la Policía del DF no cuenta con los conocimientos necesarios en el uso de las nuevas tecnologías, por lo que el trabajo se retrasaba o no se realizaba si no estaba el personal contratado para ello.

Afirmando que “la información da poder, es sencillo deducir que quien tiene una información buena o mala, puede ejercer influencia sobre aquellos que no la tienen. En contraposición, se encuentran aquellos que son líderes de opinión dentro de la dependencia y sus comentarios, sus órdenes u otros mensajes son tomados como hechos aún cuando no son los jefes inmediatos del personal”⁵⁶. Tenemos a diversos líderes dentro de esta Subsecretaría, por

⁵⁶ Fulmer, Robert M. “Administración y Organización”. Impresión CECSA. 1998, Pág. 32

un lado la impuesta por jerarquía, el Subdirector C. Arístides Bautista Bautista; seguida de la Asistente Personal, por el otro, los empleados que tienen más antigüedad laboral y que saben las actividades que se realizaban en esta Subsecretaría antes de se realizaran los cambios de administración.

Por lo tanto consideramos que posiblemente el problema de comunicación se encuentra en la comunicación informal que mantienen los empleados, lo cual, sobrepasa las líneas formales preestablecidas para tener dicha interacción y lograr un entendimiento de los que desea comunicar el Subdirectora a los subordinados y que los subordinados comprenden.

Y nos adentraremos en esta problemática y análisis más a fondo en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE EL ÁREA DE DISEÑO

Con énfasis en la importancia de la elección y utilización de las herramientas de investigación, ya que forman parte primordial en toda investigación, se permite la recopilación de información útil y fidedigna de la organización para poder, con base en la información adquirida, detectar el origen de los problemas prevaletentes en la organización y posteriormente hacer las propuestas convenientes.

Es por ello que en este capítulo se profundizará sobre la aplicación de dichas herramientas organizacionales para tener un diagnóstico correcto de la situación en el Área de Diseño de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal.

3.2 Proceso de Investigación Mediante Observación y Entrevistas

De los primeros datos obtenidos sobre el Área de Diseño, mediante la observación inicial destacaron los siguientes:

1. Es una organización gubernamental dedicada a la seguridad de los ciudadanos de la Ciudad de México.
2. El personal que integra el Área de Diseño está compuesto por 57 hombres y 23 mujeres.
3. Para la realización del trabajo, Diseño requiere de la aprobación y dirección de la Subsecretaria de Participación Ciudadana y Prevención del Delito así como de otras Subdirecciones, Direcciones Generales y Departamentos, ubicados en el edificio principal y en otros edificios externos, como los ubicados en la calles de Londres, Izazaga, Balbuena, etc.

La elección de herramientas como la observación, la entrevista y la encuesta fue por la adecuación con las características del público a investigar, un público no muy amplio, pues en el Área de Diseño laboran 80 personas y con tal cantidad de gente resulto fácil observarlos y encuestarlos. Se estableció

que al Subdirector y a la Asistente se les aplicarían las entrevistas y con los empleados se utilizaría la encuesta, con el objetivo de confirmar y contraponer la información proporcionada por ambas partes.

La aplicación de las entrevistas sirvió para conocer el ideal de organización de los jefes. Mientras, con la información recabada en las encuestas se pudo conocer el sentir, pensar, desear y aspirar de los empleados dentro del área; de éste modo poder localizar los problemas imperantes al interior de misma.

Por otro lado, fue necesario emplear una herramienta de captación inmediata como lo es la observación, para dar a conocer el comportamiento y desempeño *a grosso modo* de los integrantes de Diseño, en la cual ninguno de ellos pudiera emitir un sentimiento u opinión.

La decisión de utilizar tales herramientas de investigación estuvo basada por determinados propósitos y objetivos que se detallaran en apartados posteriores, pero para poder ser utilizadas se elaboraron y aplicaron esbozos preliminares para conocer cuál era la forma y manera correcta de cuestionar a los entrevistados y encuestados; lo que permitió tener un inicial de las posibles respuestas a conseguir durante la aplicación de éstas, a fin de minimizar los errores de la investigación y obtener datos exactos y útiles.

En apartados siguientes se detallará el proceso de elaboración y la aplicación de cada una de las técnicas, para posteriormente llegar a la interpretación de los resultados, en donde se evaluará el resultado actual y real en que se encuentra el Área del Diseño, conocer de ésta manera las causas limitantes del óptimo funcionamiento del área y afectan de manera negativa en los aspectos relacionados con la cultura organizacional, el clima de opinión, la motivación y el índice de satisfacción de los trabajadores y con ellas poder realizar el diagnóstico pertinente en donde se identificarán las áreas de oportunidad que posee el Área de Diseño y al final llegar a las estrategias propuestas.

3.1.2 Observación Participante

Para poder conocer las actitudes, reacciones y comportamientos de los trabajadores en diversas situaciones dentro de Diseño, se aplicó la **observación participante** a lo largo de un año. Resultó primordial saber la reacción y actuación de los trabajadores en situaciones de estrés, ansiedad, presión, confort o conflicto.

Aunado a lo anterior, se necesita conocer el tipo de convivencia y relación entre compañeros que trabajan en el mismo lugar, estar en constante interacción con personas externas a su área para la realización del trabajo, así como la convivencia del Subdirector con sus empleados y entre los otros directivos.

La importancia de este tipo de observación es que el aplicador participa de manera activa con el grupo de estudio, identificándose con él hasta llegar a ser considerado uno más de sus miembros y con ello tener una idea más clara acerca de lo sucedido dentro. La observación participante es, según Taylor, “la investigación que requiere la intervención social del investigador y los informantes en el entorno de éstos”⁵⁷.

Los objetivos de la observación participante, fueron:

- Identificar las reacciones del personal ante el uso de las nuevas tecnologías.
- Detectar la motivación que hacen que los trabajadores asuman determinadas actitudes o reacciones.
- Señalar cómo es y la frecuencia de la convivencia y comunicación entre los trabajadores del Área de Diseño y entre las otras áreas de la Secretaría de Seguridad Pública del DF.
- Exponer cómo es y la frecuencia de la convivencia y comunicación entre los empleados y directivos.

⁵⁷ S. J Taylor.; Bogdan R., “Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación”, Argentina, Editorial Paidós, 1993, p.2.

3.1.1.3 Aplicación de la Observación Participante

Para la aplicación de esta herramienta fue necesario conocer y sondear al Área de Diseño durante un lapso de tiempo determinado, mientras me integraba al ambiente laboral, y posteriormente a esto, se procedió a realizar la observación participante.

Para aplicar la observación participante de manera adecuada fue necesario relacionarse y familiarizarse con el personal de área, para poder adquirir confianza y aceptación, permitiéndome comprobar cómo trabaja el personal, observé las actitudes y convivencia, de y entre, cada uno de los administrativos, operativos (policías) y jefes.

Se estableció un esquema para registrar las anotaciones instantáneas y hacerlas confiables y fructíferas en el momento de ser requeridas y utilizadas.

Dicho formato contenía el día, hora del suceso, el registro de lo acontecido, quiénes participaron en él, si se resolvió el problema o no y las consecuencias originadas con ello:

Fecha:		
Hora	Personal	Actividad

Concluyo que, de las tres herramientas empleadas, la observación participante fue flexible y permitió interactuar, conocer y observar a los empleados para tener la posibilidad de prestar atención al clima y ambiente laboral que existe en el Área de Diseño. Tuve la oportunidad de observar sucesos, acciones y comportamientos tanto positivos como negativos en el área y tener un reflejo inicial del clima organizacional.

3.1.1.4 Interpretación de Resultados

Los resultados obtenidos por en la observación participante hacen referencia a las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización de los empleados (paradigma de Maslow⁵⁸).

⁵⁸ Ibid., p. 57.

Se pudo percibir la falta de conocimientos sobre diseño gráfico, tecnologías de comunicación, uso de internet y redes sociales; así como un malestar por el ingreso de nuevas personas al área; falta de interés por realizar nuevas actividades y adquirir nuevos conocimientos, pero a la par, el uso incontrolable de la mensajería instantánea (messenger) de manera personal lo que causa distracción en la elaboración de las tareas encomendadas.

También se observó molestia por las diferencia en los sueldos entre los integrantes el área con respecto a las actividades realizadas. El sueldo varía según la plaza que se tenga en la SSP, pero existen algunas maneras para poder incrementar su salario. Este dinero extra se puede asignar con el denominado “concepto”, el cual lo obtienen las personas consideradas por el Jefe para merecerlo por su gran esfuerzo en el trabajo. La asignación de esta “ayuda” depende no sólo por el esfuerzo en el trabajo, sino por la relación cercana con el Jefe inmediato, lo que genera grandes inconformidades.

Aun así, a pesar de su inconformidad muchos de los empleados, principalmente operativos, prefieren seguir con su trabajo en la Subdirección con funciones administrativas para no estar en las calles como policías de barrio y exponerse al sol, lluvia, golpes y balazos. Así se puede entender el porqué numerosos empleados tienen varios años en la Subdirección y brindan “algo” de confianza y seguridad, pues por su experiencia conocen el movimiento no sólo de la Subdirección sino también de la SSPDF, los cambios por lo que ha pasado y cómo actúan los directivos ante situaciones críticas. También saben los privilegios que pueden tener al trabajar conforme a lo esperado por la Secretaría, de igual manera conocen por qué podrían ser destituidos de su puesto y del monto otorgado, saben los medios para hacerlo, y a quién acudir en todo tipo de situaciones.

Ahora bien, este tipo de personal se ha adaptado y sobrellevado a diversos tipos de problemas prevalecientes en la Subdirección, sobre todo aquellos relacionados con los cambios administrativos, cambios de compañeros de trabajo, el manejo de la información y el proceso de la comunicación, ya que como bien dicen ellos “cada jefe tiene su modo de trabajar y hay que acoplarse a ello”, además, cada nueva administración trae a

su “equipo de trabajo”, y que son personas con toda la “confianza” del jefe, pero sin la experiencia y los conocimientos necesarios para poder seguir con el trabajo.

La problemática generada con el manejo de información ascendente se debe en parte a la falta de líderes adecuados con el poder o la iniciativa para tomar decisiones y dirigir a sus compañeros. Igualmente, la falta de difusión, entendimiento y aplicación del organigrama es un problema, pues en ocasiones existen confusiones por parte de los trabajadores cuando no tienen claro de quién deben acatar las órdenes, a quién entregar resultados o a quién reportar cualquier tipo de información; esto provoca, después de mucho tiempo, la “costumbre” a un tipo de trabajo y por consecuencia entender a quién “obedecer”.

Empero, esta situación se agudiza cuando la comunicación es descendente, pues no existen canales funcionales o programas establecidos para permitir a los directivos informar adecuadamente a sus empleados sobre ciertos acontecimientos o cambios importantes al interior de la SSPDF, también es común delegar tareas repetidas más de una vez en determinadas ocasiones y esto sólo refleja la carencia de un líder y un flujograma de comunicación óptimo para la productividad en tiempo y costo de las tareas delegadas; aunque hasta el momento la gran mayoría de los trabajos se han entregado a tiempo, pero lógicamente cuando hay problemas de comunicación se tiene que trabajar bajo presión.

Por ende, la mayoría de los problemas en el Área de Diseño se debe a la falta de comunicación e información necesarias para que los trabajadores realicen correctamente su trabajo, es decir, la “especialización”. Los problemas surgidos durante la realización de un proyecto se resuelven, la mayoría de las veces, hasta la intervención del jefe inmediato y en algunas ocasiones la Asistente, el Director General o la Secretaria Particular de la Subsecretaria de Participación Ciudadana y Prevención del Delito que deben tomar las decisiones pertinentes y posteriormente informarle a su jefe, porque el personal se muestra indiferente ante alguna situación inesperada.

En algunas ocasiones algún empleado del Área de Diseño suele brindar sugerencias para ejecutar el trabajo en el menor tiempo posible, se perfeccionen determinadas tareas o para que en situaciones adversas, ya sea por el lugar o clima, el trabajo se realice dentro de los parámetros adecuados y óptimos; no obstante, la mayoría de las sugerencias que los trabajadores hacen se atienden pero también se consideran las otras que hacen sus compañeros con el objetivo de conjuntarlas y crear una sola sugerencia que satisfaga los requerimientos del proyecto, pero esta situación no les agrada del todo a los trabajadores, pues desearían aplicar sus sugerencias tal y cual ellos las expresan.

La comunicación generada al interior de Diseño para el óptimo desarrollo del trabajo es principalmente oral, se pasan las órdenes de trabajo de empleado a empleado, solo en mínimas ocasiones se elaboran pequeñas notas, escritos u oficios, los cuales quedan en el olvido al paso del tiempo. En varias ocasiones este tipo de comunicación genera el no cumplimiento de las tareas asignadas porque queda en el olvido.

El personal del área de Diseño no tiene aproximación directa con el cuerpo directivo superior, como lo es Subsecretaria de Participación Ciudadana o el Secretario de Seguridad Pública, el contacto es sólo en ocasiones especiales cuando se llegan a encontrar en los pasillos y simplemente existe un saludo cordial. Empero, con el Subdirector la relación es distinta, pues es el enlace principal con los directivos del área y en algunas ocasiones hasta con el propio Secretario, es solo cuando se puede tener un acercamiento con ellos y por lo menos en ocasiones intercambiar opiniones, preocupaciones, percepciones, ideas, planear proyectos, etc.; en donde la comunicación es, la gran mayoría de las ocasiones, oral y únicamente sobre el trabajo.

Regresando al trato del Subdirector con los empleados, se observan dos tipos de relaciones, por un lado la meramente laboral con el personal que ya tiene un gran tiempo en la Secretaría como la que existe con la Asistente; y por el otro lado, la que se da con las personas de nuevo ingreso, las cuales son primos, cuñados y amigos del Subdirector.

Las pláticas se elevan a lo familiar, futbolístico o actividades de fin de semana, lo que genera descontento con el resto de los empleados del Área de Diseño, ya que no existe comunicación con todos y hay pérdida de tiempo para laborar.

Por otro lado, hay ocasiones en las que en la Subdirección se organizan comidas o desayunos por parte de los empleados, con el objetivo principal de la convivencia, ya sea por el festejo de cumpleaños, algún logro o simplemente por convivir. En dichas reuniones todos cooperan para comprar los materiales e ingredientes necesarios, y son organizadas por iniciativa de los trabajadores, nunca por el Subdirector.

Con el exterior de la Subdirección también hay una convivencia, pues en la gran mayoría de las ocasiones invitan a compañeros de trabajo de otras áreas; y a la inversa, también se da la relación, es decir, cuando se realizan reuniones en otras áreas el personal de la Subdirección es invitado a participar en ellas. Se nota la mínima participación de los directivos en las reuniones, ya sea por trabajo, falta de tiempo o por apatía, en el caso del Subdirector trata de estar aunque sea 5 minutos con su personal, consumir algo y después se retira a seguir con sus actividades.

Otro factor que cambia el buen desempeño laboral del personal es la falta de cursos o capacitaciones para todo el personal. Todos los trabajadores, hasta los de nuevo ingreso, aprenden las técnicas de una forma autónoma o gracias a sus compañeros de área, este problema ha prevalecido en el Área de Diseño desde su creación y ha crecido con ella. Se da el caso de quienes pueden tener la confianza del Subdirector, éstos son la Asistente y los más cercanos, pues solo necesitan conocer las técnicas indispensables y contar con el apoyo del Jefe, lo que provoca la pérdida de esperanzas de superación del resto del personal y se presentan a trabajar con apatía y sólo a cumplir con su horario laboral para no ser despedidos.

La falta de estrategias de capacitación, inducción y motivación en el Área de Diseño daña el sentimiento y la visión de los trabajadores hacia ella, esto un clima de opinión adverso que afecta sus actitudes y hace que sus rebeldías sean bastante notorias.

3.1.2 Entrevista

La gran mayoría de expertos considera la entrevista como uno de los métodos más importantes de evaluación del comportamiento humano, por ello se volvió el instrumento de selección más utilizado. Además en la entrevista las respuestas se dan oralmente. Ante lo anterior se entiende por entrevista el realizar “preguntas en forma oral del investigador a un sujeto para obtener información, las cuales anota el investigador. Puede ser individual, grupal, estructurada o no estructurada”⁵⁹.

Las ventajas que encontramos con la entrevista son:

- Relación directa con los usuarios
- Permite eliminar malos entendimientos
- El usuario le da mayor importancia al desarrollo del sistema
- Se puede grabar para un mayor entendimiento de las respuestas
- Determina expresiones y reacciones de las personas

Por el contrario, algunas de las desventajas son:

- Consume mucho tiempo
- No existe el anonimato
- Costo alto
- La captura y análisis de datos es muy tardado
- Abarca pocas personas

La entrevista estructurada, se dice: “es aquella que se hace de acuerdo a la estructura de la investigación, puede ser de orden flexible o rígido. Las rígidamente estructuradas son de orden formal y presentan un estilo idéntico del planteamiento de las preguntas y en igual orden a cada uno de los participantes. Son flexibles cuando conservan la estructura de la pregunta, pero su formulación obedece a las características del participante”⁶⁰. Es decir, una secuencia de preguntas prefijada ya sean abiertas o cerradas.

⁵⁹ <http://www.editorial.udg.mx/diccionario/cienciaef.html>. Mayo 2010

⁶⁰ Silva Negrete Ramón, “Métodos de la Investigación”, México, Paidós, 2001, p.4.

La **entrevista semiestructurada**, no tiene una secuencia de preguntas fijas, pero tiene una guía o esquema general con una serie de preguntas o temas a tratar; este tipo de entrevista es la más utilizada.

Por último se encuentra la **entrevista no estructurada**, “es aquella en la que la pregunta puede ser modificada y adaptarse a las situaciones y características particulares del sujeto. El investigador puede seguir otras pautas al preguntar. Este tipo de entrevista no se emplea cuando se van a verificar hipótesis, pues resulta difícil la cuantificación de los datos obtenidos”⁶¹. En ella se hace uso de la espontaneidad en las preguntas conforme se lleva a cabo la conversación.

La **entrevista estructurada** de forma abierta fue aprovechada en ésta investigación, aplicándose al cuerpo directivo del Área de Diseño, la cual brindaría la posibilidad de conocer la opinión de dichos niveles jerárquicos sobre su área laboral y sus trabajadores, así como la imagen sobre de su Institución y cual esperan alcanzar en un determinado tiempo.

También con la aplicación de la entrevista se reunieron datos precisos, minuciosos, oportunos y relevantes sobre la Subdirección, referentes a los diferentes mecanismos y formas de trabajo utilizados en el Área de Diseño.

Los propósitos perseguidos con la aplicación de la entrevista estructurada son:

- Comparar la información recabada con las encuestas y la observación a los públicos internos contra las entrevistas a los directivos
- Identificar el grado de funcionalidad del uso de la tecnología, la inclusión de las redes sociales, los programas de comunicación y motivación, el control de calidad, la atención que brindan los directivos a sus empleados y los controles con los que opera el Área de Diseño
- Contrastar la visión y los puntos de vista de los directivos contra la de los públicos internos, sobre diversos aspectos relacionados con la cultura y el clima organizacional
- Detectar los problemas que imperan en la dirección de la Subdirección y que podrían reflejarse o influir sobre los públicos internos.

⁶¹ Silva Negrete Ramón, op. cit. p. 4.

3.1.2.1 Aplicación de la Entrevista a Directivos

La elaboración de las entrevistas fue un proceso minucioso que requirió de un tiempo determinado para poder conocer el ideal y la imagen formal de los directivos sobre el Área de Diseño, por lo tanto, se aplicó al Subdirector y a la Asistente. Estas entrevistas fueron precisas y exactas para poder recabar la información y cotejarla con la obtenida con los empleados del Área de Diseño a través de las encuestas, para con ambas poder detectar la problemática imperante al interior del Área de estudio.

En la aplicación de las entrevistas al Subdirector y a la Asistente sólo se requirió concertar las citas de manera individual y en distintos días, todo ello para llegar a notar las similitudes y puntos de vista diversos, que hay en los niveles altos de la dirección del Área de Diseño sobre los diversos temas. El siguiente recuadro, muestra el cuestionario de la entrevista:

Entrevista a: _____
Fecha: _____
1. ¿Qué es el Área de Diseño?
2. ¿Cómo ve al Área de Diseño?
3. ¿Diseño se plantea metas y objetivos? ¿Cuáles?
4. ¿Se han cumplido las metas y objetivos satisfactoriamente? Si/no ¿Por qué?
5. ¿Cuentan con un programa de calidad?
6. ¿Qué se le proporciona al personal de nuevo ingreso?
7. ¿Cuentan con un programa descendente de comunicación?
8. ¿Cuáles son los motivos para que esté en comunicación con sus empleados?
9. Cuando se suscitan cambios internos en el Área de Diseño ¿Cómo se maneja la información para los trabajadores?
10. Diseño ¿cuenta con un manual de procedimientos para el desarrollo del trabajo?
11. ¿Cuáles son los parámetros que existen para evaluar el desempeño y desarrollo de los trabajadores?

12. Cuando hay quejas de los trabajadores ¿Se les da seguimiento? Si/no
¿Por qué?
13. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes?
14. Las sugerencias que los trabajadores hacen para mejorar el desarrollo del trabajo, ¿Se toman en cuenta?
15. ¿Hay posibilidades de que asciendan los trabajadores?
16. ¿Qué tipo de incentivos se les da a los trabajadores y por qué se les otorga?
17. ¿En la actualidad es necesaria la utilización de las redes sociales aquí en la Secretaría?

La primera entrevista realizada fue a la Asistente, Lic. Sandra Estrada Esquivel, el 22 de junio de 2011 en su oficina, con una duración aproximada de 1 hora, ya que en algunos momentos hubo interrupciones, las cuales estaban relacionadas con la solución de pequeños problemas o la toma de decisiones, lo cual no fue ningún impedimento para obtener la información requerida.

Por otro lado, la entrevista realizada al Subdirector de Vinculación con el Sector Educativo (Área de Diseño), se realizó el 25 de mayo en su oficina, fue una entrevista larga debido a la carga de trabajo, el Lic. Arístides Bautista Bautista tomaba algunas llamadas, solucionar problemas imprevistos o recibir a directivos para alguna cuestión particular, con más interrupciones que en la primera entrevista, pero se logró absorber la mayor cantidad de información necesaria y útil para la elaboración del diagnóstico.

A través de la aplicación de las entrevistas a los directivos se tuvo la oportunidad de conocer la filosofía, la visión, objetivos, lineamientos y la cultura institucional del Área.

3.1.2.2 Interpretación de Resultados

El Subdirector y la Asistente coincidieron en el prestigio, reconocimiento y personalidad de la SSP-DF, pero también aceptaron la existencia de problemáticas al interior de ésta, lo que daña la imagen que los públicos, tanto interno como externo, tienen de ella. Por ende, a continuación se muestra la declaración del Subdirector con respecto a la percepción de la Policía del DF que es similar a la de la Asistente:

“La SSP es un monstruo al cual hay que tener mucho respeto y estar seguro de lo que se hace en ella. Es impresionante la cantidad de trabajo que emana de ella, al menos en Diseño hay mucho trabajo, aunque la gran mayoría de la gente piensa que el trabajar en el Gobierno, en la Policía, es pura burocracia no se hace nada y es solo para venir a cobrar nuestros cheques, pero he visto, y vivido, que esto, no es cierto... La veo como una de las principales Instituciones, con un peso muy importante en la Ciudad de México, pero internamente carece de organización e impera un roce laboral entre los mismos componentes y en todos los niveles. Internamente es una Institución que funciona regular ya que no se puede decir que es mala porque si no, no funcionaríamos. Sin embargo, en el trabajo no se ve reflejada la mala organización, ya que el trabajo sale aunque haya problemas, claro te hablo de toda la Policía, pero particularmente del Área de Diseño”⁶².

El problema en el Área de Diseño es la falta de reconocimiento oficial, es decir en el organigrama del área, al igual que el nombre, ya que oficialmente es la Subdirección de Vinculación con el Sector Educativo, el no establecimientos de tareas oficiales para realizar en el área, ya que se llevan a cabo desde diseño, impresión, redacción, corrección de estilo, investigación, la creación de páginas de redes sociales y su administración, sin el conocimiento del uso por parte de la gran mayoría de los integrantes del Área.

De igual manera, la no existencia de un programa institucional adecuado que haga partícipe a cada uno de los integrantes, lo cual provoca en ellos sólo realizar lo pedido, sin preocuparse siquiera de lo realizado por su compañero o su jefe superior; pues no se reconocen como parte de un grupo mayor con

⁶² Entrevista realizada al Subdirector de Vinculación con el Sector Educativo, Lic. Arístides Bautista Bautista, lunes 25 de julio de 2011.

objetivos y metas comunes. Lo anterior se debe también a la falta de una visión, misión y valores establecidos para permitir a la Subdirección presentarse e identificarse con sus públicos internos y externos de manera uniforme; además requiere establecer un organigrama y sobre todo diseñar, identificar y difundir cuáles son sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo para posteriormente se internalicen entre los individuos integrantes, es decir, el personal se involucre con ella y sus fines.

Actualmente Diseño tiene metas y objetivos informales, sin estar formalmente establecidos y diseñados, lo que provoca, sobre todo, que el personal no sabe de la existencia de estos elementos, es decir, el trabajo se realiza conforme lo ordena el Subdirector y no hay material o algún objetivo en particular que se tenga planeado para salir en alguna fecha determinada.

Además, el cuerpo directivo no tiene definidas cuáles son las metas y objetivos, lo que significa para ellos que ambos conceptos son lo mismo y también vagos y generales y los identifican así:

- Mantenerse entre una de las mejores áreas de la SSP del DF
- Seguir teniendo el respaldo y confianza de la Subsecretaría.

Sin embargo, al cuestionar al Subdirector (**SD**) y a la Jefa de Unidad Departamental (**JUD**) sobre el grado de cumplimiento que la Subdirección ha tenido con respecto a las metas y objetivos, ellos difieren pues respondieron:

SD: “En general sí se cumplen...eso es lo que yo percibo. El reconocimiento que la SSP tiene de nosotros es en ese sentido, siendo bueno y mucha gente que opina nos ha colocado obviamente como una de las mejores áreas de la SSP. Además se tiene que cumplir con todo, porque dependemos de la Subsecretaría, eso no es tan fácil, ya que mi jefa me exige y no le puedo decir que no puedo con tantas cosas...”

JUD: “Creo que todavía falta, considero que no se han cumplido por completo. Reconozco que sí, existen objetivos y metas establecidas, pero de manera informal, pero con el ritmo de trabajo que se lleva, no se ha podido cumplir a tiempo con todo, principalmente por la falta de personal.”

Pero aunque ambas coincidan en las metas y objetivos que la Subdirección tiene “establecidas”, difieren con respecto al cumplimiento que ha

habido de éstas durante la trayectoria que posee la nueva administración de la Subdirección, tal situación sólo deja entrever los problemas que hay en el cuerpo directivo, los cuales finalmente se expanden al resto de la Subdirección.

A pesar de no tener establecidas detalladamente objetivos y metas, el personal de la Subdirección intuye cómo debe realizar el trabajo solicitado. Pues todos los proyectos, documentos y actividades realizadas en la Subdirección se llevan a cabo con criterio propio y responsabilidad de los empleados, así como la Subsecretaria o por el Secretario de Seguridad Pública, el Dr. Manuel Mondragón y Kalb. Como es el caso de las páginas de redes sociales (Facebook, Blogspot, MySpace, YouTube y Twitter) creadas en 2009, con la finalidad de informar a la ciudadanía sobre sus programas de participación ciudadana y prevención del delito, así como videos y fotografías sobre las actividades que realizan en el combate al crimen.

(SD) “No somos tan grandes para tener una estructura fija, formal o sólida, creo que todavía estamos en el nivel de comunicación personal. Si acaso se manejan algunas órdenes de trabajo como para tener muy claro cuáles son los objetivos de cierta actividad que se está solicitando”.

Para el Subdirector el único medio de comunicación formal establecido en la Subdirección son las llamadas órdenes de trabajo, las cuales sirven para informar de manera personalizada sobre las actividades a realizar durante determinados proyectos o al día. La Jefa de Unidad Departamental sustenta lo anterior con el siguiente señalamiento:

“Para el desarrollo de las actividades del día, se hace una pequeña orden de trabajo, que se coloca en los folder que cada uno tiene con su nombre, la cual señala lo que van a hacer con cada documento, es lo único que se hace; se trata de trabajar en equipo, pero al final de cuentas toda la responsabilidad recae en una sola persona, la persona que más confianza tiene el Subdirector, y los demás se deslindan de todo trabajo”

En el Área de Diseño los únicos medios de comunicación formales que existen son las órdenes de trabajo y los oficios; pero estos medios no coadyuvan a mejorar los procesos de trabajo, lo que reafirma lo descrito en la observación participante, que el trabajo se olvida o no se realiza correctamente,

además, que no se estimula e incrementa una afiliación en los trabajadores y, por último, la cultura y ambiente laboral tampoco se beneficia, se da mayor importancia a resolver los asuntos ordenados directamente del Subsecretario, descuidando así a sus trabajadores.

El desarrollo de las actividades dentro del Área de Diseño es con instrucciones recibidas mediante las órdenes de trabajo, de manera oral y sólo en determinadas ocasiones como cuando el Subdirector no se encuentra dentro de la oficina por reuniones de trabajo, de manera oral.

El Subdirector da su reconocimiento sobre la falta de comunicación con sus empleados, ya que no es muy habitual, se ha convertido en esporádica, la JUD y la Secretaria son quienes informan de los pormenores de dicho lugar o con respecto a los trabajadores, lo que genera un sentimiento negativo por parte de los trabajadores hacia el Subdirector, considerándolo como falto de carácter. Por otro lado, el Subdirector no tiene una idea clara del pensamiento y deseos de sus empleados y sólo son especulaciones, pues todas las responsabilidades son delegadas a la JUD y es ella quien rinde cuentas de lo que sucede. Ante esto, el Subdirector dijo lo siguiente:

“Las conversaciones son muy esporádicas como unas cuatro o cinco veces al mes. Cuando es necesario hablar con ellos o escuchar alguna cosa hago que entren a la oficina, pero con el ritmo de trabajo que se lleva en la Subdirección es casi imposible tener una conversación larga para poder resolver sus problemas, pero siempre trato de solucionar de alguna manera sus necesidades.”

Cuando se requiere la interacción y por tanto una comunicación, como en el caso de la implementación de cambios internos, diseño de folletos, exposición de ideas, o subir determinada información a las páginas de Internet, generalmente se comunican en pequeñas reuniones con la gente cercana o encargada de dicho proyecto, para que después se comunique al resto de los compañeros, lo que provoca confusión en las tareas asignadas y desacuerdos junto con protestas por parte de los trabajadores, así lo apuntó la Jefa de Unidad Departamental:

“Fue uno de los empleados el que les informó que se le delegó la responsabilidad a la JUD... no sé si quedó clara la información, pero sospecho que no porque después hubo gente inconforme, con dudas, renuente a aceptar una situación ajena y esto me hace deducir que no fue el canal adecuado, debió de haber sido de otra manera, pero nos dimos cuenta después”.⁶³ No obstante, el Subdirector conoce las inconformidades, deseos y aspiraciones del personal a su cargo.

En ocasiones, la convivencia y la comunicación que hay entre el Subdirector y sus trabajadores genera la confianza para que los trabajadores, puedan tomar decisiones y exponer sus ideas, cuando es pertinente, o poder hacer sugerencias para una elaboración óptima del trabajo, pero el carácter y los problemas personales del Subdirector, influyen en no tomar en cuenta estas ideas y sugerencias y terminar muchos de los proyectos con las órdenes del jefe. Aunque la idea de él radica en la importancia de recibir sugerencias del personal y así lograr con rapidez los trabajos: “Sí, es común que para la elaboración de folletería o información, ellos sugieren u opinan, cuando ellos son los que están la mayor parte solos. Aunque esta situación se da más en el turno matutino, ya que ahí, puedo considerar, que hay más líderes, que toman decisiones, y en el vespertino falta ese liderazgo y personal, pero estoy impulsándolos para que pueda surgir esto.”

La interacción del Subdirector con sus trabajadores le ha permitido saber no solo la necesidad de confortarlos, sino que también requieren de capacitaciones: “Actualmente en la SSP no existen muchos cursos de actualización, mucho menos de diseño o redes sociales, que son los principales temas que manejamos, pero el personal que me los solicita está en todo su derecho para poder asistir, por ejemplo a los de redacción, los cuales nos ayudan para la edición de textos”.

Con todo ello y, con el ritmo de trabajo en el Área de Diseño, es imposible dar capacitación, un curso intensivo para la comprensión del lenguaje o principales herramientas para las redes sociales, o uso de programas especializados en diseño a cada uno de los integrantes. Los integrantes sólo

⁶³ Entrevista realizada al Subdirector

comienzan a trabajar de acuerdo a sus conocimientos y aprenden al día con lo que sus mismos compañeros les enseñan y “entrenan”, pues es la forma más práctica, económica y sencilla para instruir al personal de nuevo ingreso. Durante las horas laborales “hay algunas personas a las que les he enseñado personalmente las cosas básicas para diseñar, o las palabras el lenguaje o la edición de fotos, pero debido al trabajo y a la falta de tiempo, desgraciadamente no ha podido ser así con todos, así que los mismos compañeros les enseñan”, dijo el Subdirector.

Aunque se han intentado hacer algunas correcciones de estos problemas internos, sólo han sido de manera superficial, pues hasta el momento no se ha atacado la causa real de todos los problemas. Sin embargo, la modificación más perceptible establecida por el Subdirector es otorgar incentivos por el desempeño de su trabajo, lo que en la SSP llama “bono laboral”. Pero esta modificación no es suficiente para subsanar todos los problemas de información, comunicación y organización imperantes en la Subdirección, pues a pesar de satisfacer y motivar a sus empleados tiene ya un año que no se han podido minimizar los problemas; al contrario han ido en incremento y no se han dado cuenta del impacto en el futuro por otorgarse de manera desigual.

Aunado a la desigualdad económica, se agrega la inconformidad mostrada por algunos trabajadores por el carácter del Subdirector, la falta de conocimientos, las malas condiciones físicas del Área de Diseño y la presión que el Subdirector ejerce a los empleados cuando las cosas no funcionan bien.

Las entrevistas realizadas se enfocaron en saber la percepción del cuerpo directivo sobre el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. Por tanto, esto es apenas la visión institucional de los directivos, la cual será contrastada con el clima de opinión resultante de los empleados de la aplicación del cuestionario Likert en el siguiente apartado.

3.2. Cuestionario de Clima de Opinión sobre la Comunicación Interna del Área de Diseño

La “herramienta de comunicación que busca de una manera metodológica una serie de informaciones sobre una cuestión de interés”⁶⁴, es la encuesta de clima de opinión, la cual será utilizada en esta investigación y aplicada a los empleados de la Subdirección, con el fin de poder escuchar e identificar las opiniones y necesidades de los empleados, respecto a la comunicación interna y el funcionamiento del *Área de Diseño*.

Con el fin de corroborar las actitudes, reacciones y formas de comunicación observadas, descritas por las autoridades y desarrolladas por el personal que labora en el Área de Diseño, se realizó un estudio basado en el Cuestionario de Likert, cuyo objetivo fue el de conocer el grado de satisfacción de los empleados y el clima de opinión de éstos con respecto a la que se percibe, así, con los resultados se proponen estrategias encaminadas al mejoramiento del clima dentro de la Subdirección.

Como se ha mencionado, el Área de Diseño cuenta con una población⁶⁵ de 80 elementos, y se trabajó con el 100% de la población laboral.

3.2.1. Diseño del Instrumento Metodológico (Cuestionario Likert)

La elaboración del cuestionario fue la más laboriosa, se tomaron en cuenta varios aspectos. Después de realizar un preliminar para aplicarlo a una pequeña muestra con el fin de verificar errores se pudo llegar al cuestionario final para aplicarlo a todo el universo.

El cuestionario de Likert aplicado al Área de Diseño consta de 40 ítems, se realizó basado en las características mencionadas por Padúa en su libro “*Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*” en donde dice que los enunciados se basan con ciertas afirmaciones como son:

- “Deben de apuntar al presente;
- Evitar dar demasiada información sobre los hechos, o

⁶⁴ Lacasa Antonio, “Gestión de la Comunicación Empresarial”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2004, p. 112.

⁶⁵ Hernández Sampieri Roberto, en su libro “Metodología de la investigación”, México, Mc Graw Hill, 2º Edición, 2001, define el concepto de población como la totalidad de elementos de un determinado universo de estudio.

aquellos que puedan ser interpretados como tales;

- No ser ambiguos;
- Ser relevantes a la actitud que se quiere medir;
- Deben representar opiniones favorables o desfavorables ya que no sirven ítems de posición neutra;
- Evitar usar ítems con los cuales todos o nadie esté de acuerdo;
- Deben estar formulados en lenguaje claro y simple,
- No deben exceder las 20 palabras y deben contener una sola frase lógica;
- Los ítems positivos y negativos deben combinarse en una proporción aproximada de 50%-50%; y
- No es necesario exceder de los 40 ítems”⁶⁶.

En la elaboración del cuestionario se utilizó un lenguaje acorde a las características sociodemográficas del personal del Área de Diseño como son edad, sexo, estado conyugal y nivel educacional, con el objetivo de ser entendidas, comprendidas y contestadas por todos. Fue programado con un tiempo de duración de 40 (cuarenta) minutos y está compuesto por 40 (cuarenta) ítems, asignando a cada variable 5 (cinco) ítems con actitud positiva y 5 (cinco) ítems con actitud negativa, totalmente desconocidos por los encuestados.

Ante dichas variables, las respuestas seleccionables por los encuestados ante cada afirmación son las siguientes: **siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca**; los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional. La puntuación mínima posible fue de 40 y la máxima de 200.

⁶⁶ Padua Jorge, “Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales”, México, Fondo de Cultura Económica, 1982, pp. 35-45

La asignación de los puntajes tanto a los ítems positivos como a los negativos es como sigue:

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
ÍTEMS POSITIVOS	5	4	3	2	1
ÍTEMS NEGATIVOS	1	2	3	4	5

Es adecuado apuntar que los ítems positivos se encuentran en las preguntas: 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 37, 38, 39; y por el otro lado, los negativos son los que corresponden a las preguntas: 5, 6, 7, 11, 12, 13, 16, 17, 20, 21, 24, 25, 30, 34, 35, 36, 40.

3.2.2. Clasificación Temática y Aplicación del Cuestionario

En el cuestionario las preguntas utilizadas están basadas en temas de identidad corporativa, estructura organizacional, comunicación formal, comunicación informal y liderazgo, a continuación se expone la clasificación por tema, además de una descripción breve del objetivo de cada afirmación.

Dicho cuestionario fue aplicado a la totalidad de la muestra de trabajo, llevado a cabo del 15 al 18 de julio del 2011.

Se aplicaron de manera personal, aunque algunas ocasiones se solicitaron para contestarlos en espacios libres, se vigiló toda la aplicación.

Todas las afirmaciones fueron contestadas por todos los empleados, con una gran participación y disposición por parte de los integrantes del Área de Diseño.

CUESTIONARIO

IDENTIDAD CORPORATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconozco en cualquier lugar el logotipo de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. <i>Con esta pregunta, el personal mostrará en qué nivel de identificación se encuentra el Logotipo de la Secretaría</i> 2. Cuento con un distintivo para poder identificarme como miembro de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal. <i>Se confirmará si todos los empleados de la Subdirección cuentan con material necesario</i>
------------------------------	--

	<p><i>para identificarse como parte de la SSP</i></p> <p>3. Sé cuáles son los objetivos del Área de Diseño. <i>El personal identificará el principal objetivo organizacional del Área de Diseño, pues de esta información depende la comprensión de las funciones del área. El desconocimiento de esta información se traducirá en un funcionamiento inadecuado de la Subdirección.</i></p> <p>4. Tengo copia del manual administrativo de la SSP. <i>Con esta afirmación se comprobará si los empleados cuentan con el manual y por tanto saben de sus funciones.</i></p>
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<p>5. Ubico el nivel jerárquico en que se encuentra el Área de Diseño dentro de esta dependencia. <i>Se comprobará si los empleados saben cómo está estructurada la SSPDF, y en especial el Área de Diseño.</i></p>
COMUNICACIÓN FORMAL	<p>6. Me convocan a juntas cuando algo sale mal. <i>Se observará qué tan seguro se siente el empleado con el trabajo que realiza.</i></p> <p>7. Es difícil tener acceso a la información para poder realizar mi trabajo. <i>Se verá la facilidad de contar con la información necesaria para la realización del trabajo.</i></p> <p>8. La información que recibo en las juntas es inútil e incompleta. <i>La importancia que se le da a las reuniones de trabajo para cada empleado.</i></p> <p>9. La información que recibo en oficios, circulares o memorando es clara, sencilla y concisa. <i>Se observará la circulación de la información, la importancia que los empleados le dan a la misma y si están o no enterados de lo que sucede en el Área.</i></p> <p>10. Sé cuál es el formato para realizar un oficio, tarjetas, circulares o memorando. <i>Con esta afirmación se reflejará la capacitación que se les da a los empleados</i></p> <p>11. Tengo dudas con las actividades del área en que laboro. <i>Se reflejará el conocimiento que el personal tiene de las actividades que se realizan en el Área de Diseño</i></p> <p>12. Los medios de comunicación utilizados en Diseño no son efectivos. <i>La falta de medios de comunicación es un punto importante para lograr los objetivos, con este ítem, se verificará cual es el estado de los mismos. Se verificará la efectividad los utilizados al interior del Área, si hay obsolescencia o última tecnología, todo ello relacionado con las funciones que se realizan ahí.</i></p> <p>13. La distribución de funciones es buena en el Área de Diseño. <i>La distribución</i></p>

	<p><i>de funciones y puestos del organigrama de la Subsecretaría de Participación Ciudadana y Prevención del Delito es buena pues durante la elaboración del capítulo dos del presente trabajo, se corroboró que existen diversos materiales en donde se justifica detalladamente la estructura organizacional de esta Secretaría.</i></p> <p>14. La falta de instrucciones de tareas ocasiona problemas en mi área de trabajo. <i>Los empleados nos dirán si tienen trabajo o no, de igual manera, se verificará la manera en que la comunicación formal e informal es deficiente.</i></p> <p>15. Hay fallas del equipo técnico y carencia de material de trabajo. <i>La falta de computadoras o material de trabajo, incomoda al persona, los empleados de Diseño se quejan de la falta de material y equipos tecnológicos en buen estado.</i></p>
<p>COMUNICACIÓN INFORMAL</p>	<p>16. Por la mañana es donde se acumula la carga de trabajo. <i>Con esta afirmación se verá en que turno laboral es que hay más carga de trabajo.</i></p> <p>17. Cuando tengo tiempo libre lo ocupo para visitar a mis compañeros de trabajo. <i>Se reafirmará la carga de trabajo existente en cada turno.</i></p> <p>18. El jefe toma en cuenta mis opiniones. <i>Se confirmará la confianza que existe entre la dirección y los empleados.</i></p> <p>19. Me siento libre para comunicar a mi jefe las dificultades relativas al trabajo. <i>Se hará notar la confianza laboral que existe en el Área de Diseño.</i></p> <p>20. Los compañeros de trabajo no me hacen sentir con la libertad de comentar mis errores y aciertos laborales. <i>El objetivo de esta afirmación es el poder detectar la convivencia y comunicación entre los empleados.</i></p> <p>21. Mis compañeros de trabajo me hacen sentir incómodo. <i>Se notará el tipo de confianza y convivencia que hay entre los mismos empleados</i></p> <p>22. Puedo plantear mis problemas personales a mis superiores. <i>Se notará el tipo de confianza que hay con los mandos.</i></p> <p>23. Recibo comentarios sobre la vida personal y/o laboral de mis compañeros. <i>Se confirmará el nivel de confianza de empleados con otros compañeros.</i></p> <p>24. Hago referencia de comentarios que me han sido confiados por mis compañeros con otros. <i>Se reafirmará la existencia o no del “chisme”.</i></p> <p>25. Las llamadas telefónicas que hago normalmente son de índole personal. <i>En el Área de Diseño, no hay ningún impedimento para utilizar las líneas telefónicas y los aparatos telefónicos se encuentran sin resguardo alguno.</i></p> <p>26. Los valores que caracterizan su desempeño laboral son puntualidad,</p>

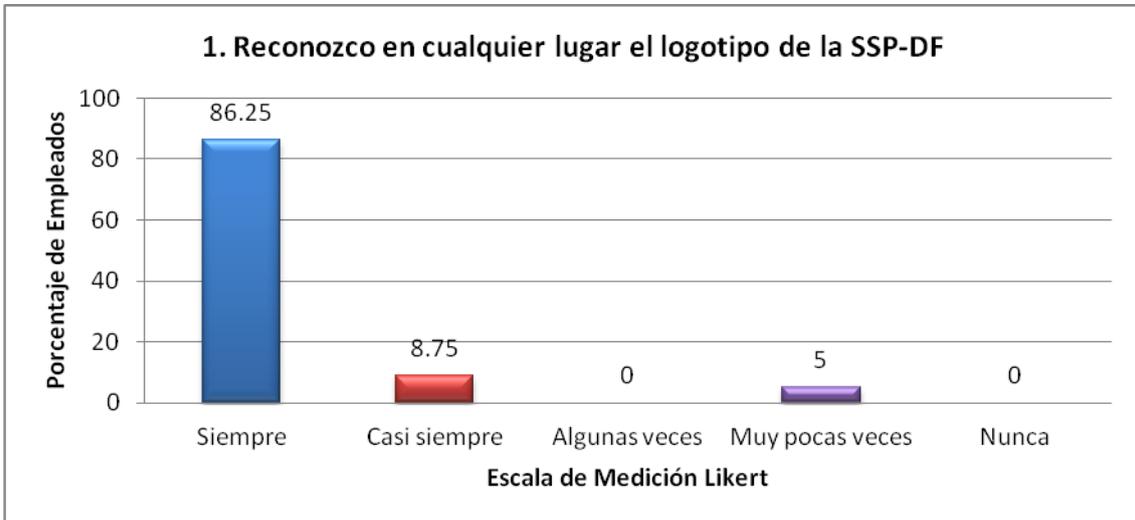
	<p>productividad y responsabilidad. <i>El personal de Diseño basa sus actividades en valores personales.</i></p> <p>27. Estoy acostumbrado a trabajar en equipo. <i>En Diseño el personal comparte responsabilidades y tareas. La mayor parte de los empleados de área reconocerá la noción de trabajo en equipo.</i></p> <p>28. Me avergüenzo de decir que soy parte de Diseño. <i>Todos los miembros de Diseño se sienten orgullosos de trabajar en dicha área pues el cuidado de la seguridad es socialmente aprobado y valorado de gran manera.</i></p> <p>29. Sería más feliz trabajando en otra oficina. <i>La mayor parte del personal tiene más de 20 años de trabajar para esta Secretaría, se espera detectar la existencia de lazos afectivos positivos y un sentimiento de agradecimiento por los probables beneficios que les ha brindado dicho trabajo.</i></p> <p>30. Recibo información relacionada con cuestiones laborales del Área. <i>La mayoría de la información que fluye en Diseño es de índole laboral.</i></p> <p>31. Recibo cursos de capacitación. <i>No existen cursos de capacitación para el personal de la Subdirección, lo que provoca un bajo funcionamiento del personal.</i></p> <p>32. La información que me transmite el Subdirector son órdenes de trabajo. <i>Se confirmará la existencia meramente laboral entre el alto mando y los empleados de Diseño</i></p> <p>33. Para comunicar mis opiniones al Jefe lo hago mediante algún escrito. <i>La comunicación formal es fundamental en toda organización, pero en diseño, no existe.</i></p> <p>34. Recibo la información necesaria para realizar mi trabajo eficazmente. <i>Con esta afirmación, se conocerá la manera en que se distribuye el trabajo en el Área.</i></p> <p>35. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo. <i>Se verificará la estructura física de Diseño</i></p> <p>36. He detectado problemas de comunicación dentro del Área. <i>Los empleados son parte fundamental de la estructura del Área, por lo que ellos son los mejores indicadores de la detección de problemas.</i></p> <p>37. El ambiente de trabajo en Diseño es excelente. <i>Se reafirmará el tipo de ambiente que predomina en Diseño</i></p>
LIDERAZGO	<p>38. Me entero de los que sucede dentro de Diseño. <i>La falta de comunicación se verá reflejada en esta afirmación.</i></p>

	<p>39. Existe alguien en el Área que defienda los intereses o solicite lo que desean los empleados. <i>Los líderes dentro de Diseño son el personal con mayor tiempo en esta área y la asistente, pero de manera formalizada son el Jefe.</i></p> <p>40. Sin remuneración no trabajo horas extras. <i>La falta de incentivos se reflejará en esta afirmación y se podrá verificar la fidelidad y disposición del personal.</i></p>
--	--

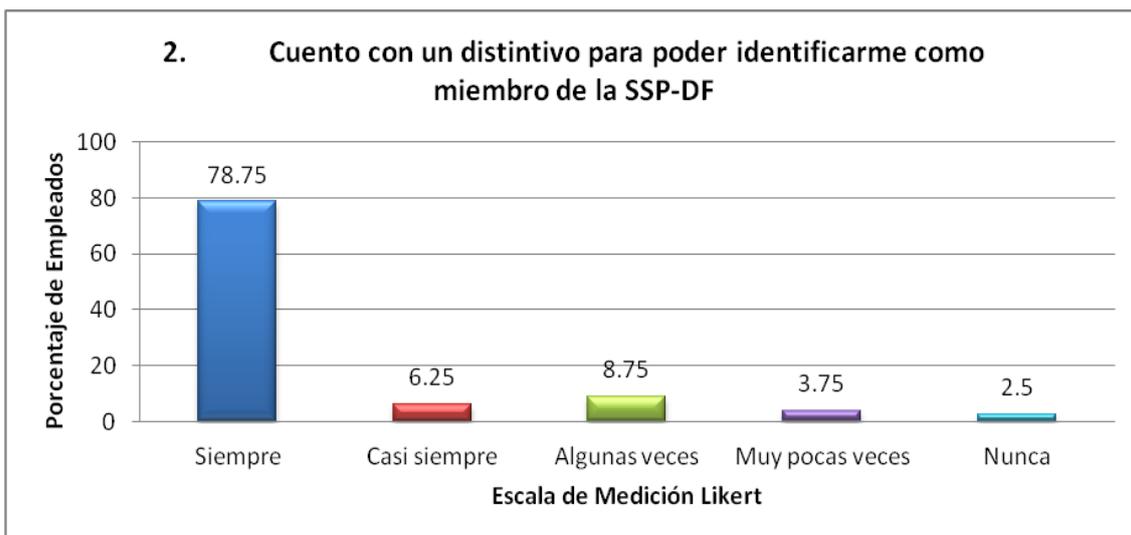
3.2.3. Codificación y Análisis del Instrumento

Después de haber aplicado el cuestionario al personal, se llegó al momento de la codificación.

Como ya se explicó en párrafos anteriores, la **identidad corporativa**, se muestra en las preguntas 1, 2, 3 y 4, en donde se concluye el 86.25% de los empleados reconocen el logotipo de la SSP-DF, y el 78.75% de los empleados utilizan los distintivos para identificarse como miembro de a SSP-DF y que ponen en un nivel alto la identidad corporativa, hablando de la institución y no del Área.

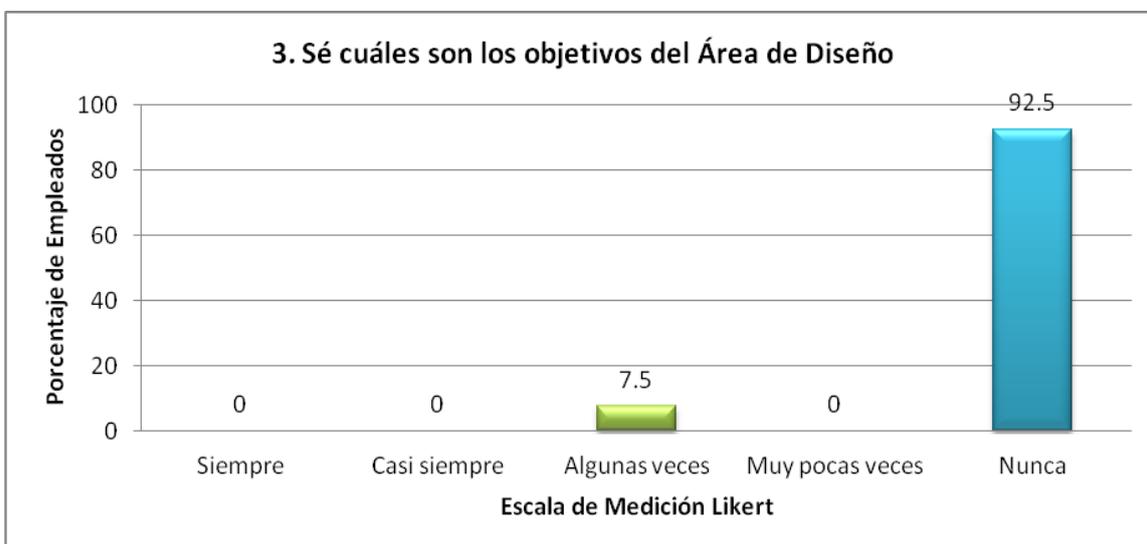


Gráfica No. 1

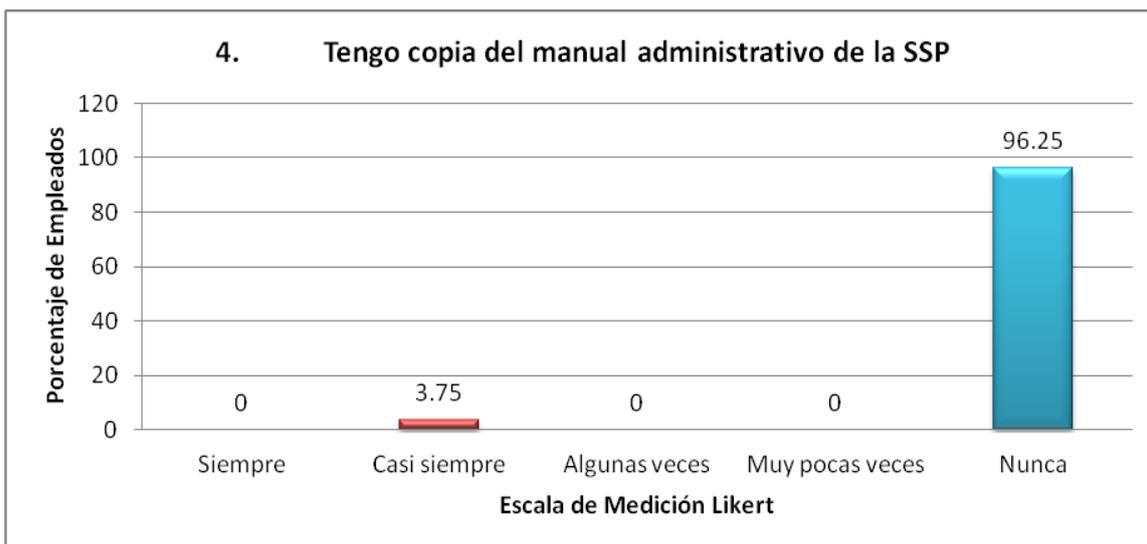


Gráfica No. 2

Ahora bien, el conocimiento de los objetivos del Área de Diseño se encuentra en un nivel bajo ya que 92.5% de los encuestados no los conoce, lo que se explica con la no posesión de una copia del manual administrativo de la SSP como se observa en la gráfica No. 4, así la identidad corporativa está en un nivel medio haciendo énfasis en la importancia de un manual administrativo y la exposición de los objetivos del Área de Diseño, para aumentar a un nivel alto.

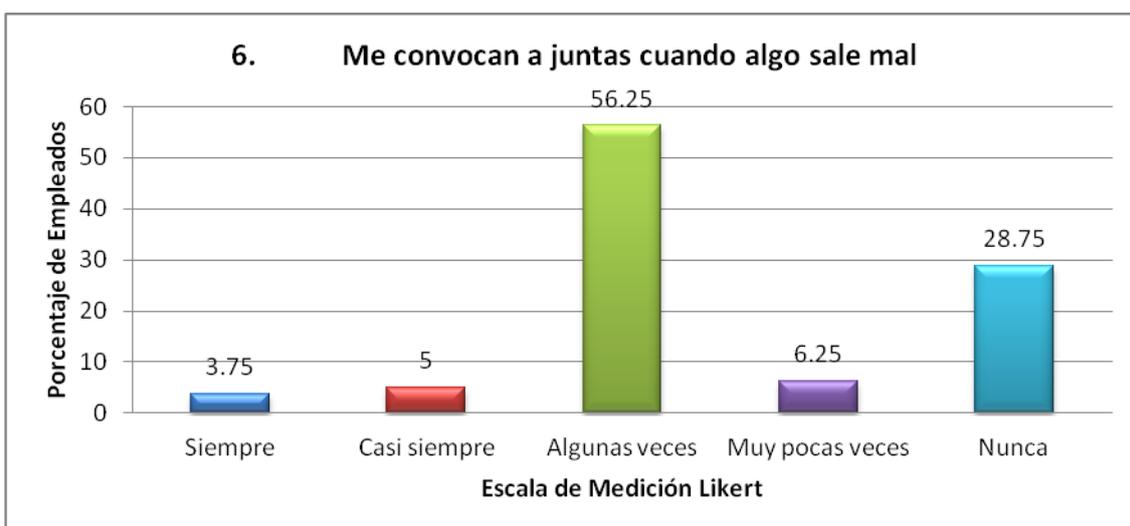


Gráfica No. 3

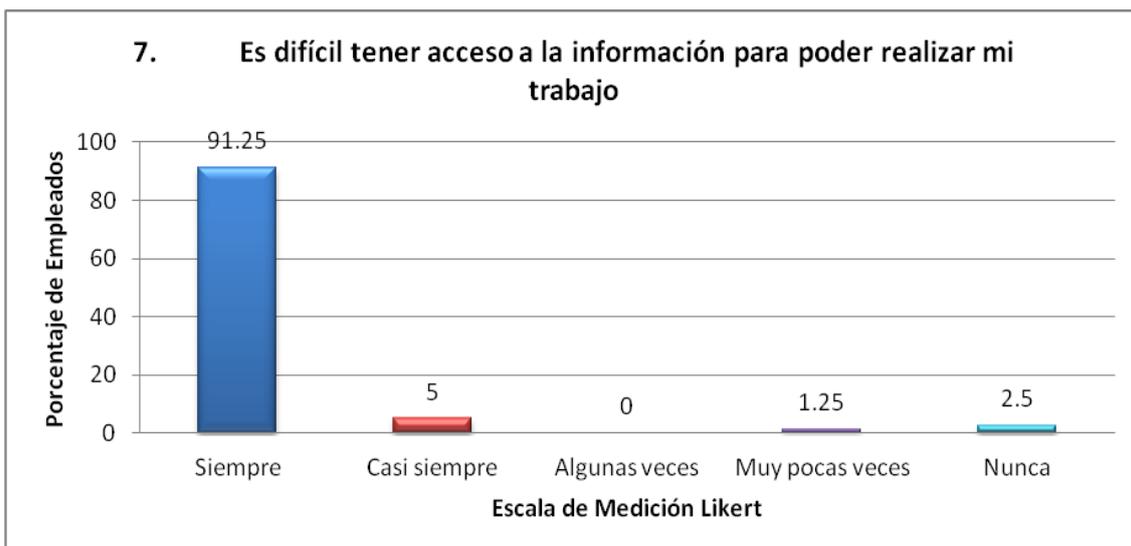


Gráfica No. 4

Respecto a la **comunicación formal** observamos que más de la mitad del personal es convocado a juntas cuando algo sale mal, sintiendo que el asistir será solo para regaños, que sin acceso a la información no se puede realizar favorablemente el trabajo, como lo muestran las gráficas 5 y 6. Y se muestra la preferencia de los empleados a recibir la información de manera formal, mediante oficios, circulares o memorando, ya que es clara, sencilla y concisa.

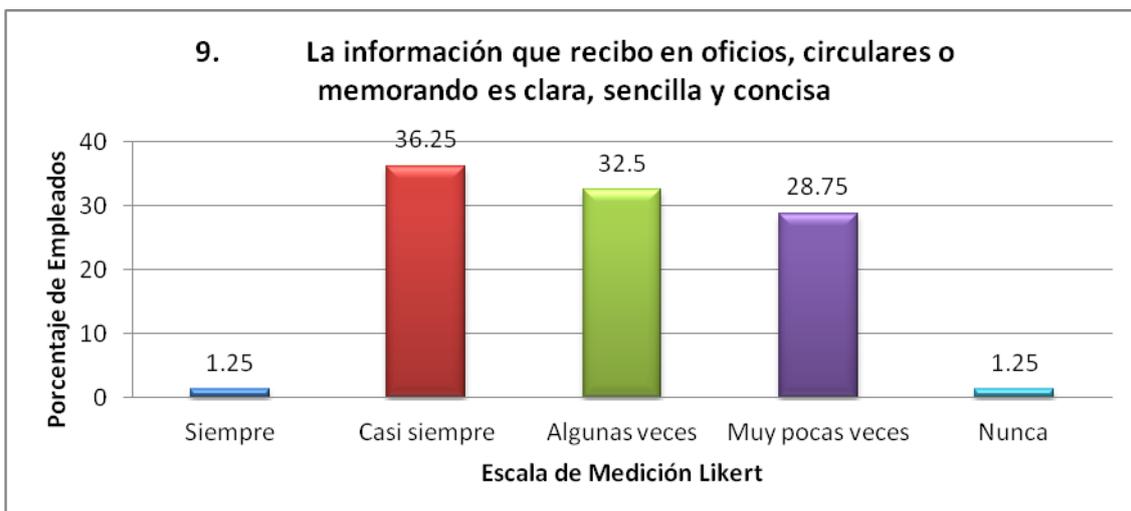


Gráfica No. 5

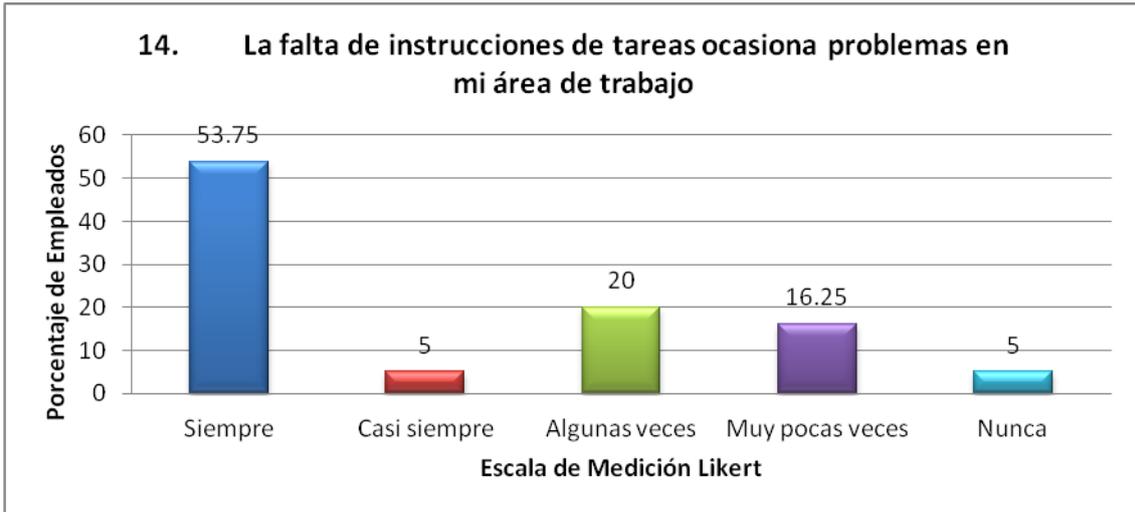


Gráfica No. 6

La falta de instrucciones de tareas de manera correcta ocasiona problemas en el Área de Diseño, como lo afirma el 53.75% de los encuestados, lo que da pie a la preferencia del uso de oficios, circulares o memorandos, para recibir información, ya que es clara, sencilla y concisa.

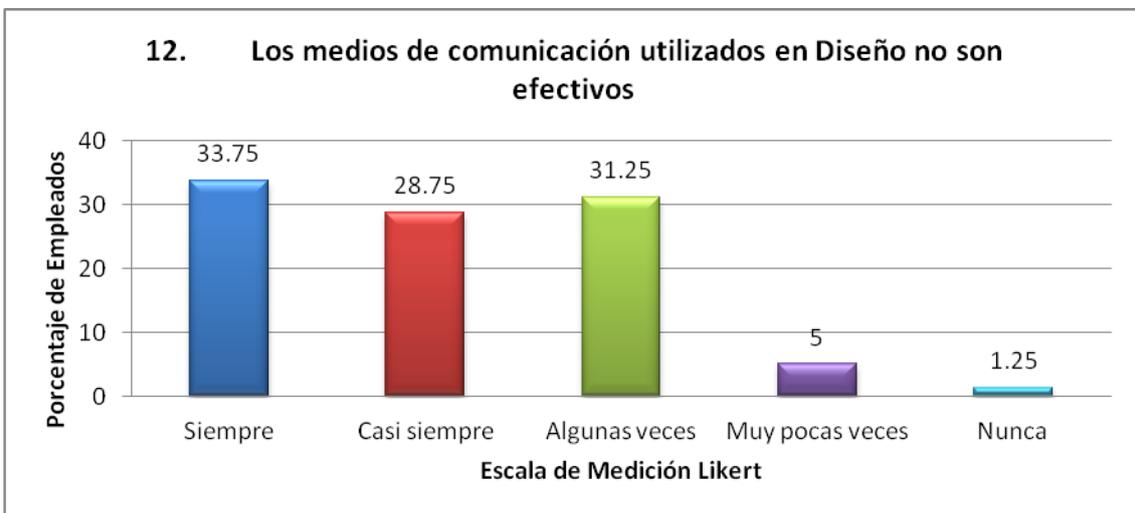


Gráfica No. 7

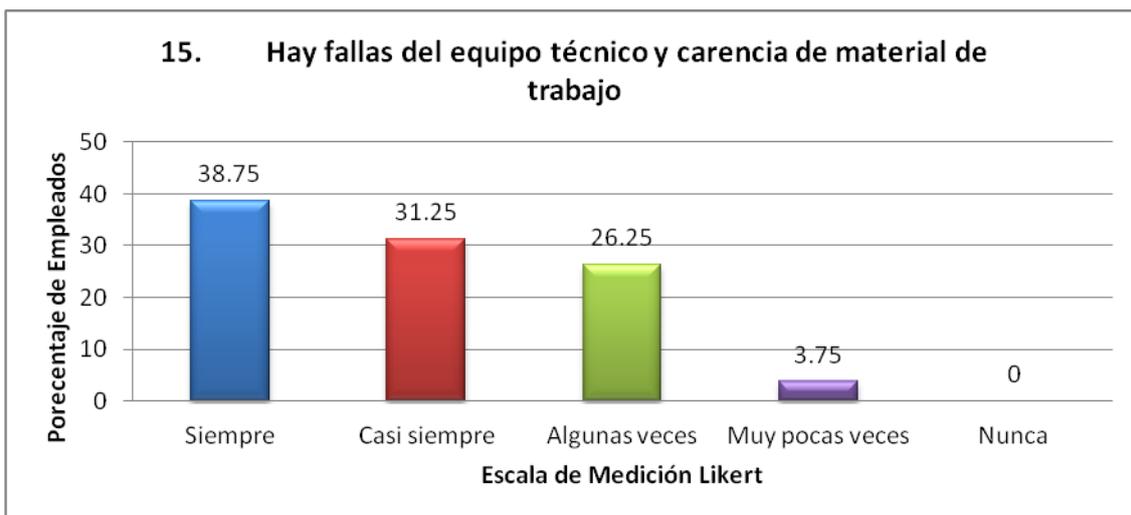


Gráfica No. 8

Lo que nos lleva a confirmar que los medios de comunicación utilizados en el Área de Diseño no son efectivos, expresado por el 33.27% de los empleados; que se refirma con el 38.75% expuesto en la gráfica 10, lo cual dice que hay fallas del equipo técnico y carencia de material de trabajo en el Área.



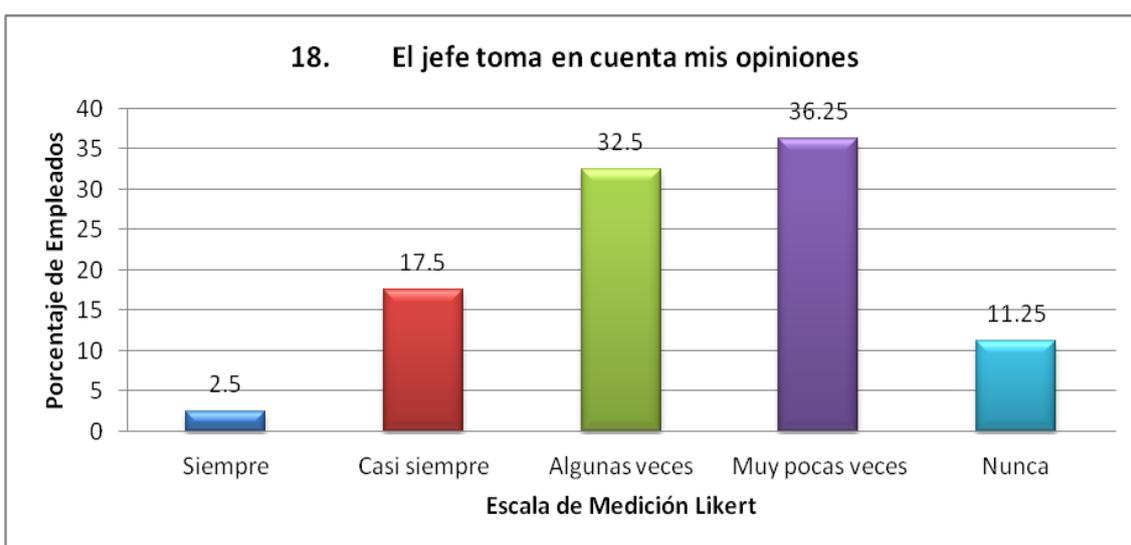
Gráfica No. 9



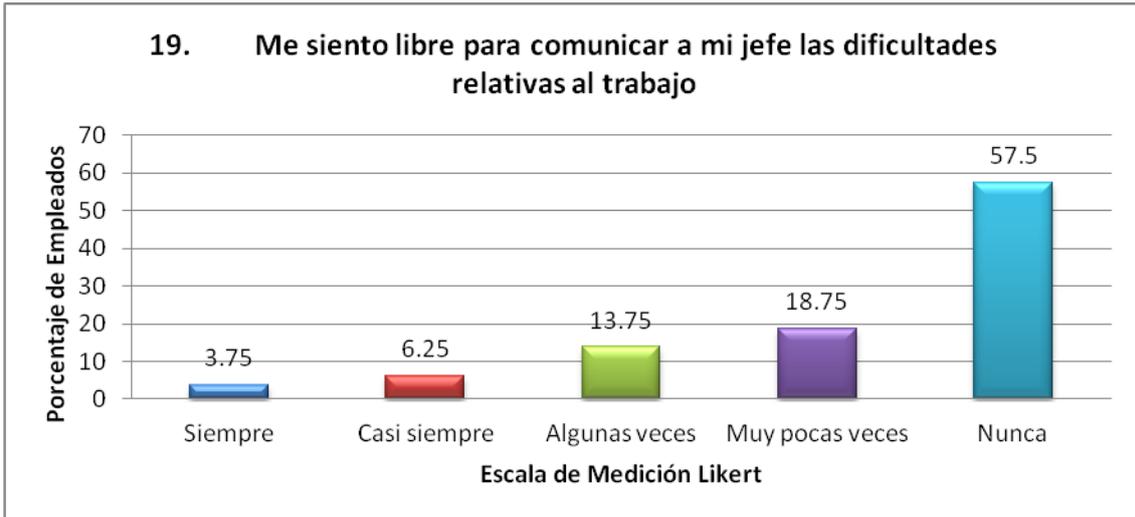
Gráfica No. 10

Se concluye que la comunicación informal en el Área de Diseño se encuentra en un nivel de comunicación organizacional bajo, lo que refleja negatividad para la realización de las actividades.

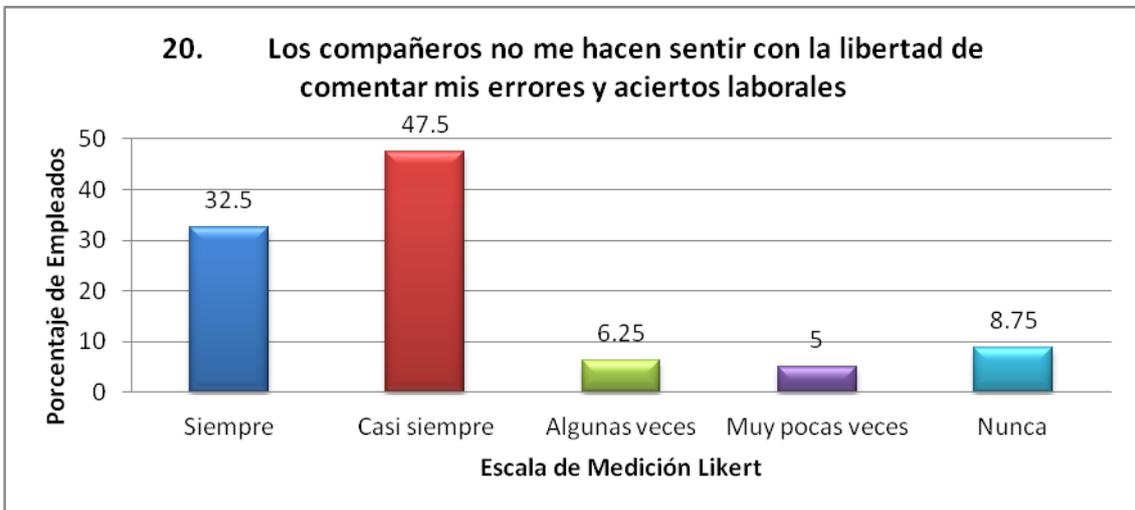
Respecto a la **comunicación informal**, un nivel alto nos indica que los empleados sienten que su jefe NO toma en cuenta sus opiniones, NO se sienten libres para comunicar a su jefe las dificultades relativas al trabajo, lo que lleva a que entre compañeros no exista la libertad de comentar errores y aciertos laborales, reflejando esto, un nivel bajo en el clima organizacional.



Gráfica No. 11

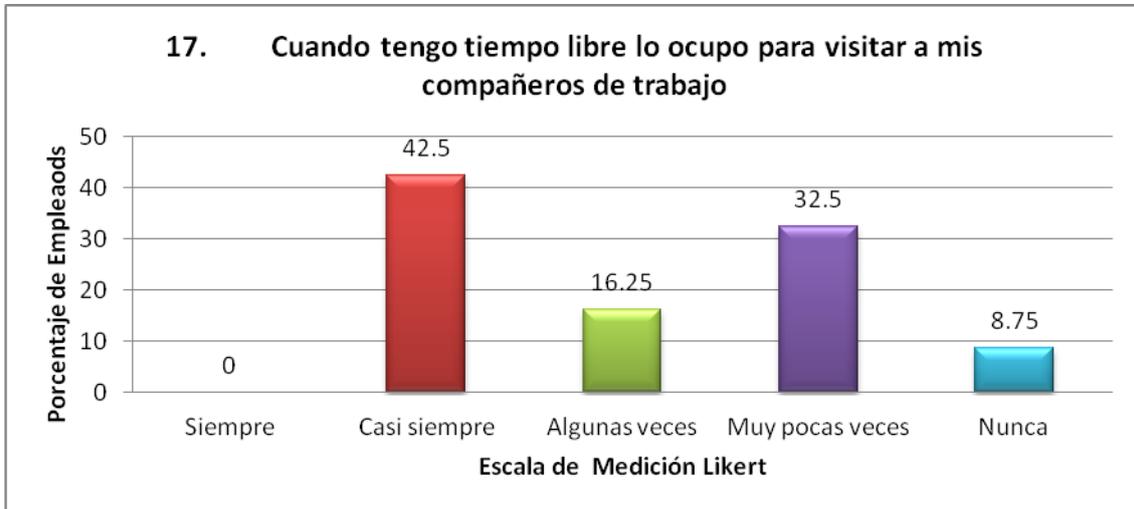


Gráfica No. 12

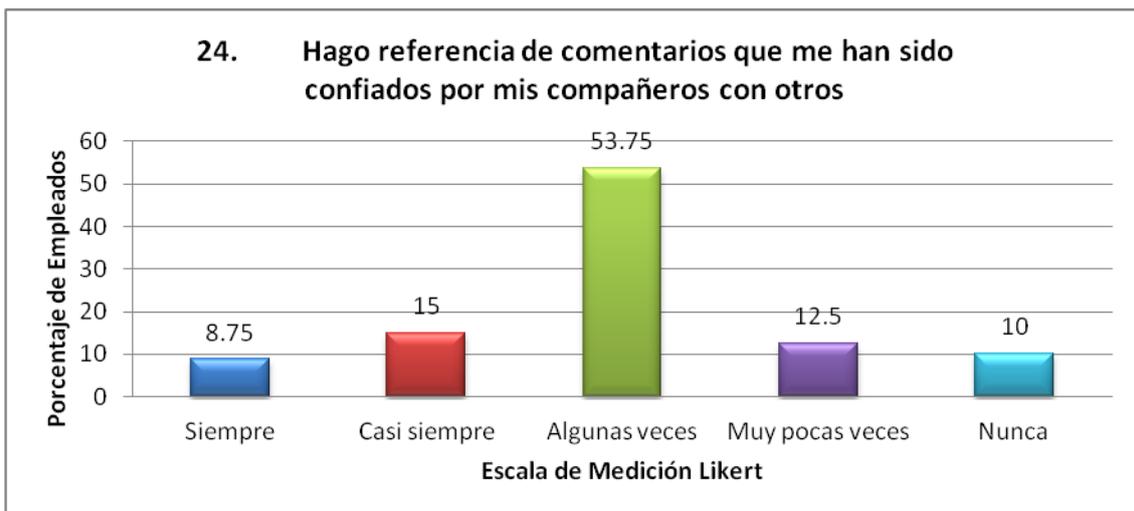


Gráfica No. 13

Por lo tanto, los trabajadores ocupan su tiempo libre para visitar a algunos compañeros de trabajo, con quienes hacen referencia de los comentarios confiados por sus compañeros.

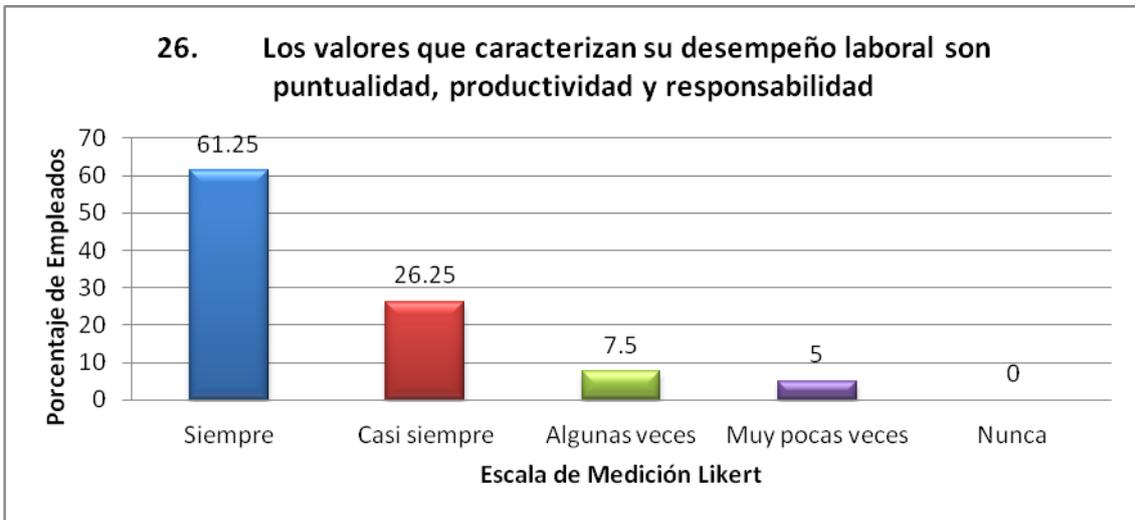


Gráfica No. 14

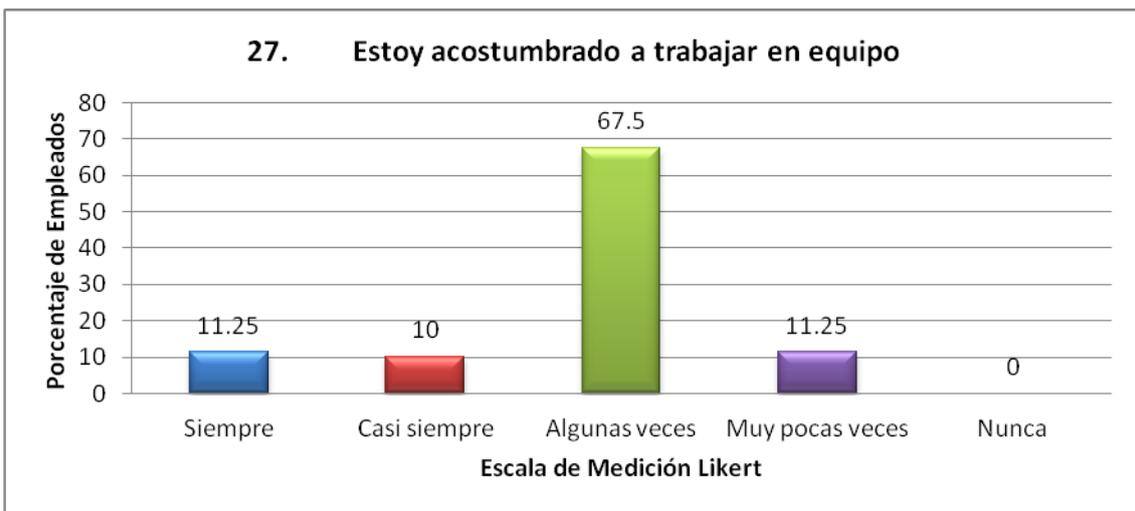


Gráfica No. 15

Los empleados cuentan con valores altos para desempeñar su trabajo, que en promedio están acostumbrados a trabajar en equipo.

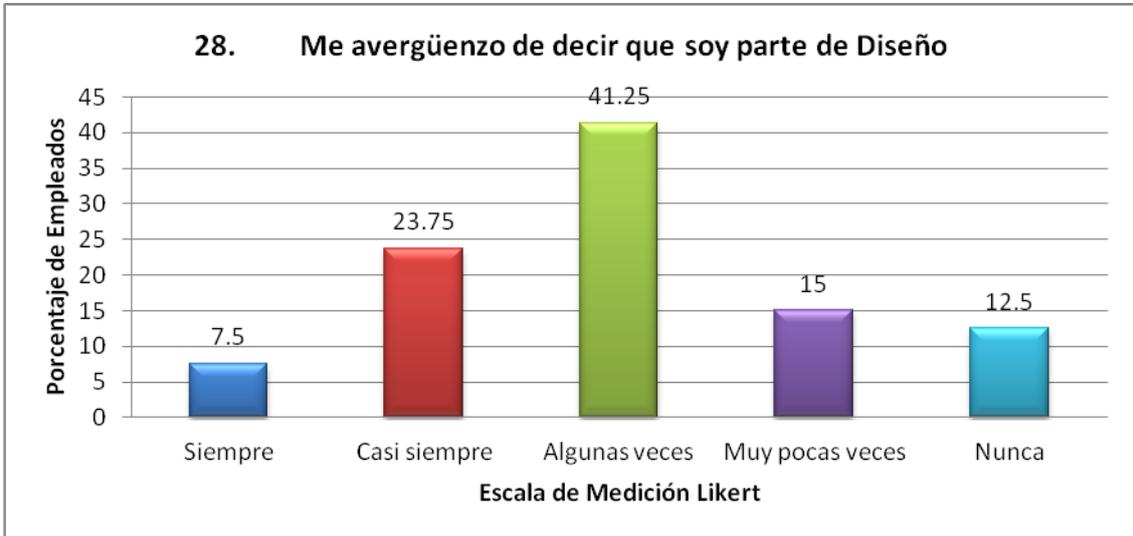


Gráfica No. 16

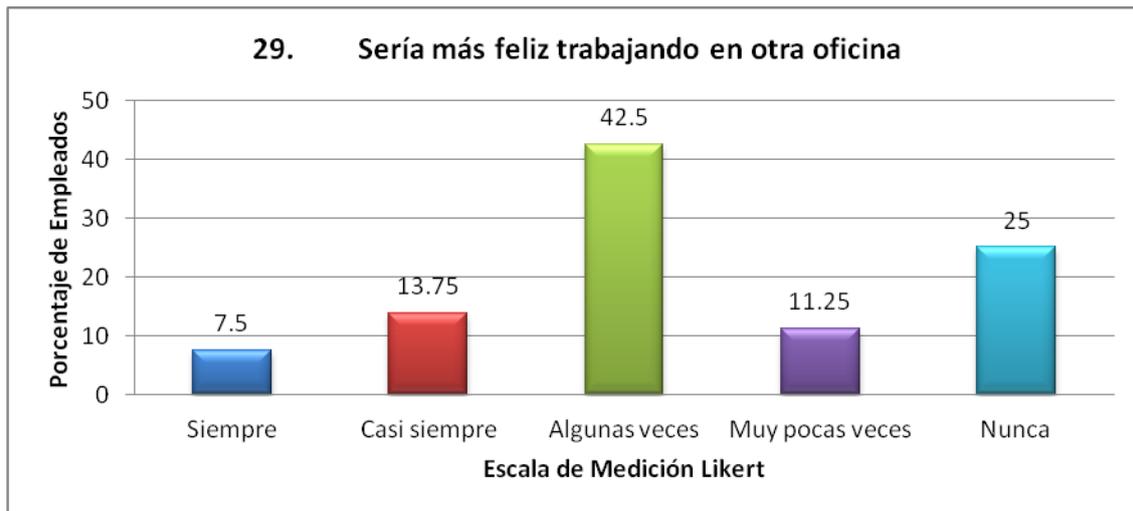


Gráfica No. 17

Por otro lado, tenemos que en algunas ocasiones el personal integrante del Área de Diseño se avergüenza de decir que es parte de ésta, casi la mitad del personal sería más feliz trabajando en otra oficina

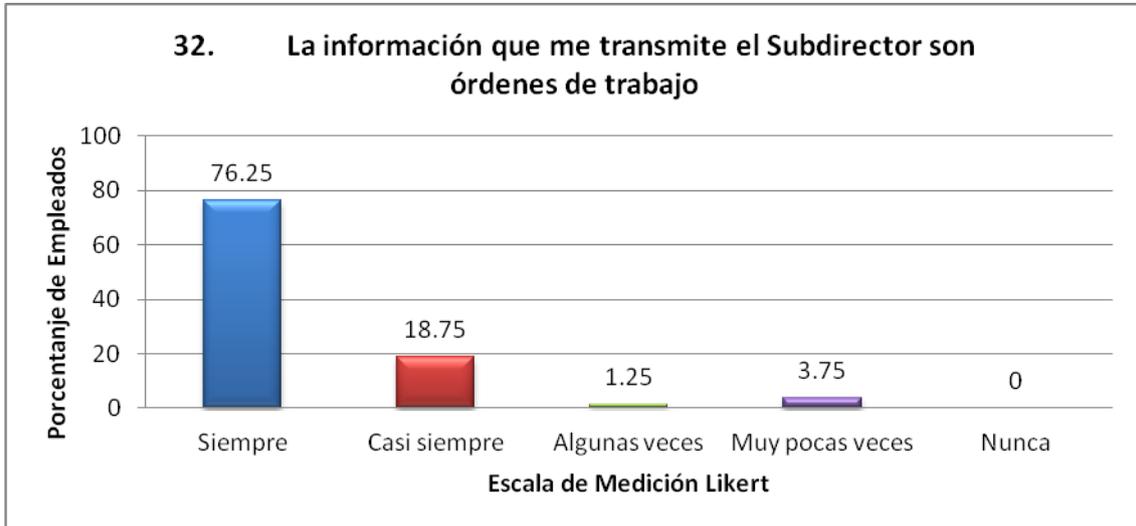


Gráfica No. 18

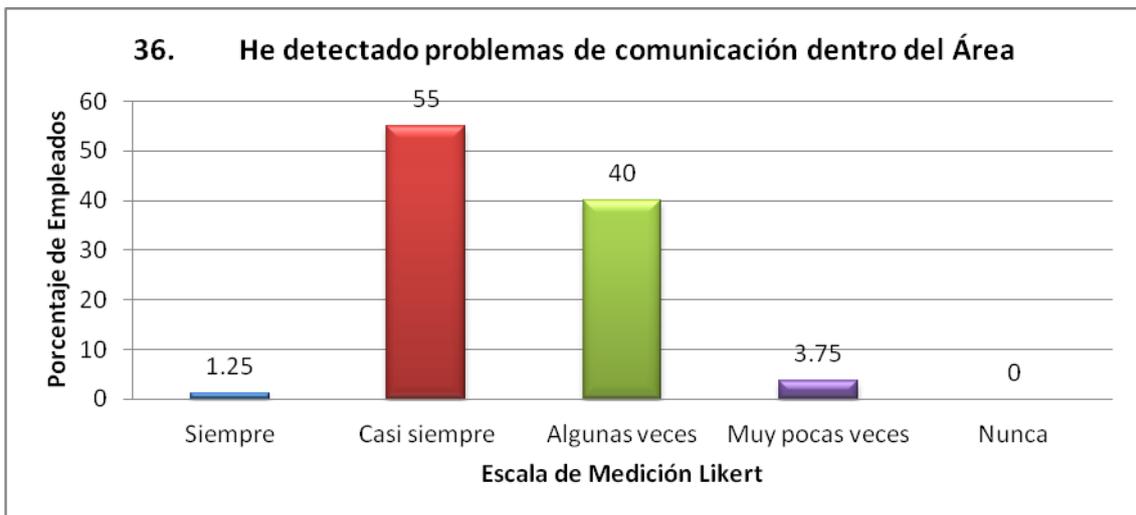


Gráfica No. 19

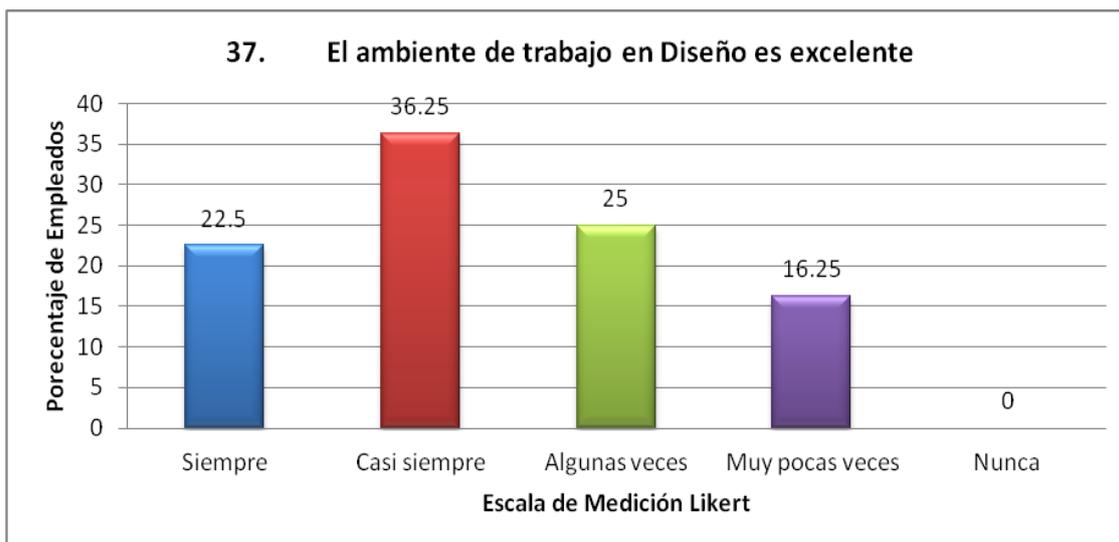
En un nivel alto se observa que la información que transmite el Subdirector son siempre órdenes de trabajo, lo que lleva a la percepción de problemas de comunicación dentro del Área Diseño; a pesar de ello, el ambiente de trabajo es bueno entre los empleados.



Gráfica No. 20



Gráfica No. 21



Gráfica No. 22

3.3. Diagnóstico de la Comunicación Interna del Área de Diseño, Modelo FODA

En este apartado se explica la etapa final del análisis situacional de la comunicación interna del Área de Diseño, es aquí donde se fundamentan los problemas y oportunidades de desarrollo detectadas dentro de la organización, por último se hace una interpretación y relación de los datos recopilados mediante la investigación.

Se hace uso del modelo FODA como instrumento que permite ordenar eficientemente los datos recopilados.

3.3.1. Análisis FODA

Es un “marco sistemático que facilita el apareamiento entre las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas internas y/o externas de la organización”⁶⁷, es decir, es una matriz mediante la cual se analizan los factores positivos y negativos tanto internos como externos del área de estudio, con el objetivo de analizar elementos y poderlos cambiar, se compone de las fortalezas, las cuales deben utilizarse, las oportunidades que son las que deben aprovecharse, las debilidades que deben eliminarse y las amenazas que se deben sortear.

⁶⁷ Koontz Harold, “Administración: Una Perspectiva Global”, México, McGraw-Hill, 2004, p. 167.

Fortalezas	Oportunidades
Cualidades y ventajas de la organización	Circunstancias que pudieran facilitar el desarrollo organizacional
Debilidades	Amenazas
Carencias o situaciones de bajo rendimiento	Riesgos que pueden generar contingencias

En esta investigación las fortalezas y oportunidades detectadas en el Área de Diseño serán utilizadas en la optimización de procesos de bajo rendimiento para posteriormente confrontarlas con las debilidades y amenazas detectadas y así poder superarlas.

A continuación se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunicación interna del Área de Diseño, resultado del análisis comparativo de la encuesta de clima de opinión y del cuestionario.

Conviene mencionar que los datos recopilados en cada uno de los cuadrantes del modelo FODA pueden interrelacionarse directamente y ser asignados a más de una categoría.

FODA de la Comunicación Interna del Área de Diseño

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La utilización de oficios, circulares o memorandos para el envío de información es clara, sencilla y concisa • Se sabe cuál es el formato para la realización de los diversos documentos utilizados en el Área de Diseño • Cada empleado realiza actividades específicas • El personal de Diseño ha trabajado en equipo • Diseño está conformado por un grupo de trabajo pequeño • Experiencia laboral de la mayoría del personal que pertenecen al Área • Existen mecanismos formales para el registro, control, y supervisión de la información que se recibe y con la que se trabaja en el Área de Diseño • El Subdirector conoce a todos sus empleados por su nombre • Se realizan actividades extralaborales para festejar ciertas festividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de un conocimiento generalizado del mecanismo de elaboración, funcionamiento y existencia de oficios, circulares y memorandos. Posibilidad de difundir y socializar cada uno de los conceptos aludidos en el objetivo organizacional del Área ➤ Con la existencia de un orgullo y compromiso hacia la actividad laboral originado a través de largos periodos de servicio, será la oportunidad para generar un sentimiento de pertenencia en el Área y una visión organizacional compartida ➤ Posibilidad de difundir y fortalecer la noción de trabajo en equipo a través de la asignación de las funciones en grupos de trabajo ➤ Facilidad de difusión de información institucional. Posibilidad de generalizar entre el personal un conocimiento claro de las funciones, servicios y especificaciones de los puestos de trabajo contenidas en los manuales de la organización ➤ Existencia de mecanismos formales para el registro, control y supervisión de la información interna. Oportunidad de generar retroalimentación inmediata y de dar seguimiento oportuno ➤ Existencia de actividades extralaborales. Oportunidad de generar convivencia y confianza entre empleados y directivos.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados no tienen conocimiento de la Estructura Organizacional de la Subdirección • Incapacidad de la mayoría del personal para identificar los objetivos organizacionales • Inaccesibilidad a la información necesaria para realizar el trabajo correctamente • Los medios electrónicos de comunicación empleados en Diseño son obsoletos y mínimos • Egoísmo por parte de los empleados • Falta de sentimiento de pertenencia y una visión organizacional compartida entre el personal • No se cuenta con programas para difundir los objetivos y valores organizacionales • Carencia de medios y mensajes de comunicación grupal eficientes • Distribución de información ineficiente • No existen medios formales de comunicación para recopilar sugerencias y quejas • Los mensajes que transmite el Subdirector hacia los subalternos son principalmente órdenes e instrucciones de trabajo, inmediatos y confusos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los chismes y rumores abundan en la organización ➤ Necesidad de mejorar la administración de la información, implementar mecanismos efectivos de retroalimentación de los procesos de trabajo, incrementar el flujo de mensajes de motivación ➤ Abundancia de inconformidades y desacuerdos entre el personal. Urgencia de actividades grupales de integración, enseñanza y motivación para generar cooperación y participación entre el personal ➤ Menos de la mitad del personal califica como regular la estructura organizacional del Área de Diseño. Urgencia de difundir las atribuciones y responsabilidades expuestas en un organigrama ➤ Deficiencia de habilidades y conocimientos involucrados en la práctica laboral. Necesidad de extender los cursos de capacitación sobre redes sociales y diseño al personal. ➤ Prevalencia de grupos informales. Necesidad de legitimizar y fortalecer el liderazgo de la Asistente ➤ La comunicación interna no representa una actividad planificada de acuerdo a fines concretos de acción. Necesidad de implementar la comunicación interna como una herramienta estratégica de acción ➤ Diseño no cuenta con material e instalaciones adecuadas de trabajo. Urgencia de acondicionar el área tanto física como electrónicamente,

- Falta de programas para motivar y reconocer el desempeño del personal
- Falta de cursos de capacitación para todo el personal
- Menos de la mitad del personal reconoce el liderazgo de la Asistente
- Carencia de un presupuesto financiero amplio que permita la implementación frecuente de nuevas estrategias de trabajo
- Espacio físico de las instalaciones reducido, inadecuado y mal distribuido
- Existencia de un ambiente de desconfianza entre empleados y directivos
- Los puestos administrativos son ocupados por familiares y amigos del Subdirector
- Conformismo por parte de los empleados
- Imagen de obsolescencia y descuido
- Gran diferencia de sueldos entre los empleados.
- Falta de conocimiento de las nuevas herramientas tecnológicas, por lo que solo cierto personal lo utiliza y se hace cargo de las páginas de internet
- Duplicidad de funciones
- Trabajo en exceso por temporadas, no hay una planeación y

para el mejor funcionamiento de los empleados de la Subdirección.

<p>distribución del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de interés por parte del personal que no conoce el funcionamiento de las redes sociales, por aprender• Multiplicidad de funciones, ya que se encarga de diseñar folletería y llevar redes sociales.	
--	--

Interpretación:

El Área de Diseño presenta mayor número de debilidades que fortalezas, debido principalmente a la falta de planeación.

El esquema de modelo FODA analizado anteriormente, intenta recapitular las conclusiones obtenidas mediante la aplicación de la encuesta y de los ejercicios de observación.

No hay que olvidar que un diagnóstico “puede ser una herramienta de gran utilidad en manos de las personas que toman las decisiones en la organización, que podrán ahora orientar su toma de decisiones con conocimiento exacto de las fortalezas y debilidades del sistema organizacional, así como de las posibles dificultades que deberán ser enfrentadas”⁶⁸.

Para concluir sobre la comunicación interna en el Área de Diseño, no es considerada un instrumento de estrategia de acción, sin la existencia de una utilización correcta del uso de mensajes, medios de comunicación, selección del receptor y evaluación de las acciones comunicativas. Se observa que tanto el Subdirector como el personal, entienden a la comunicación como el envío simple de mensajes y se descarta la retroalimentación por ambas partes.

Se tiene una falta de sentido de pertenencia y compromiso del personal con el Área, mas no con la SSPDF, y existe un clima laboral inadecuado, además de la falta de conocimientos generales de diseño, internet y uso de redes sociales. El lenguaje especializado en estos temas nos es transmitido al personal, sólo lo entienden los “colegas”, por tanto no se realizan correctamente las cosas para lograr los objetivos estipulados.

Para concretar, se tiene que, la comunicación interna en Diseño es deficiente, limitada a la transmisión de mensajes laborales, los programas de capacitación y los estímulos no son aceptados por los empleados debido al poco interés mostrado por los mismos, la Administración no cuenta con tiempo ni recursos para realizarlos, por lo cual los descarta, además de alto grado de desigualdad.

Para poder afrontar los problemas de comunicación expuestos, el presente análisis y diagnóstico situacional de la comunicación interna servirá como marco de referencia para diseñar estrategias en comunicación interna orientadas a optimizar los procesos de trabajo del Área de Diseño.

⁶⁸ M. Rodríguez Dario, “Diagnóstico Organizacional”, México, Alfaomega Grupo Editor, 2005, p. 199.

Las estrategias en comunicación interna desarrolladas en el siguiente capítulo estarán orientadas a reforzar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir las debilidades y contrarrestar las amenazas de la comunicación interna del Área de Diseño.

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA EN COMUNICACIÓN INTERNA y REDES SOCIALES EN EL ÁREA DE DISEÑO

Derivado de la aplicación de la información obtenida mediante el análisis y diagnóstico de la comunicación interna en el Área de Diseño, en esta sección se presentan diversas estrategias de comunicación internas, cuya finalidad es apoyar el logro de los objetivos de esta Subdirección y reforzar el uso de las redes sociales para poder cumplir los fines que se ha propuesto esta nueva administración hacia la Secretaría de Seguridad Pública, que es una nueva perspectiva hacia los policías y el acercamiento con la ciudadanía. .

Para el Área de Diseño se empleará una estrategia múltiple dirigida a las dos actividades principales que se realizan en ella, el diseño y las redes sociales, en dichas estrategias estarán detallados programas y tácticas de acción en función de las problemáticas detectadas.

Ahora bien, muchas organizaciones conocen que hay beneficios asociados con el uso de las redes sociales, pero aún no tienen implantada una estrategia adecuada al respecto, es en este caso en el que se encuentra el Área de Diseño.

Hay que tener presente que para ayudar al personal a utilizar las redes sociales, Diseño dispone de tiempo y personal capacitado, como se mencionó en el capítulo anterior, se cuenta con diseñadores, los cuales tienen experiencia en el uso y aplicaciones de las redes sociales, de igual manera, cuentan con una plaza laboral mayor que la de los empleados que laboran para el área y, al hablar de tiempo, tomamos en cuenta que dicho personal es el que labora todo el día, que el personal de base tiene una jornada laboral de medio tiempo, ya sea matutino o vespertino, y que ambos turnos se encuentran en un horario, el cual es tiempo idóneo para la aplicación de las estrategias y así esta Área pueda:

- Informar y formar a su equipo en redes sociales.
- Asegurarse de establecer políticas y protocolos.
- Crear una presencia en redes sociales y comunidades de usuarios.

- Usar las redes en sus relaciones públicas.
- Medir su actividad en redes sociales.
- Establecer una estrategia de gestión de la crisis para controlar riesgos en relación con las conversaciones en redes sociales.

Derivado de este análisis, se contempla la elaboración y posterior aplicación de una estrategia con subestrategias, basadas en los conflictos sobresalientes de comunicación, lo que nos lleva al diseño de la estrategia como se muestra:



Fuente: Viridiana Martínez, 2011

4.1 Nombre de la Estrategia "Plan de Estratégico de Reestructura y Redes Sociales, para el Área de Diseño"

Se decidió nombrarla de esta manera derivado de los resultados obtenidos, que nos indican que las principales problemáticas son sobre el diseño y redes sociales; basándonos en que, en las organizaciones gubernamentales, el trabajo en equipo es indispensable, se alude a la participación del personal con un mismo propósito y así, cómo su nombre lo indica, se pretende la reestructura del departamento y el aprendizaje del personal.

4.2 Planteamiento y Justificación de la Estrategia

Debido a que los componentes de comunicación empleados por el personal del Área de Diseño no desempeñan correctamente los objetivos de un sistema de comunicación interna eficiente, es indispensable implementar una

estrategia capaz de mejorar el uso de los flujos de comunicación de todas las áreas y niveles de la estructura jerárquica de la Subdirección.

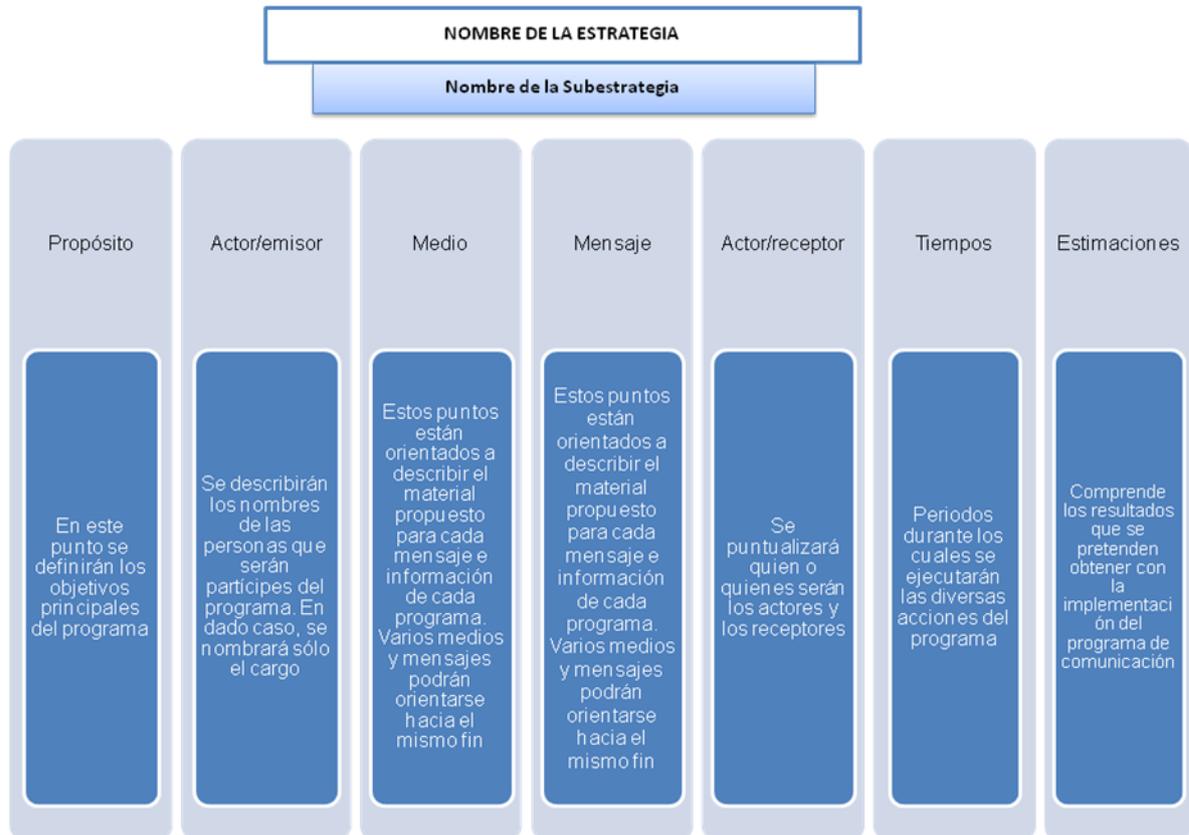
Esta estrategia en comunicación interna se enfocará a mejorar las problemáticas detectadas tales como:

- Los mensajes de tarea no son difundidos con oportunidad;
- El personal no se enorgullece de su centro de trabajo;
- No existen programas para reconocer el desempeño laboral;
- La capacitación no abarca todas las áreas de trabajo;
- Existen muchos desacuerdos internos;
- Multiplicidad y duplicación de tareas;
- Deficiencia de los medios de retroalimentación, lo que propicia el surgimiento de gran cantidad de chismes y rumores en la organización.

El ideal de esta estrategia es el poder logra el crecimiento del trabajo en equipo, que el personal esté dispuesto a participar con una visión organizacional compartida y así poder empezar a preparar a la organización desde ésta Área para los cambios a nivel tecnológico y social.

4.3 Descripción de los elementos de la estrategia

Para ser más claros en la aplicación y dirección de la estrategia a aplicar, se diseñó un esquema sencillo en el cual se hacen partícipes las líneas de acción. A continuación se explica de manera gráfica cada elemento utilizado:



Fuente: Viridiana Martínez, 2011

Ahora bien, los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación interna del Área de Diseño, nos limitan los medios al uso del correo electrónico, Focus Group, Reuniones, Memorando y Pizarrón de avisos. En Diseño no existe un departamento o responsable de la comunicación interna, por lo que el personal que labora en el Área, será el responsable directo de las estrategias, ya que por la falta de recursos económicos no se puede contratar a personal nuevo para hacer este trabajo.

Tendremos siempre que el personal interno de Diseño será el receptor indiscutible de las estrategias y en algunas ocasiones también serán los directivos; para el caso del emisor dependerá del rol ejecutado, es decir, pueden fungir como emisores de comunicación el Subdirector, la JUD, la

Asistente y el propio personal interno.

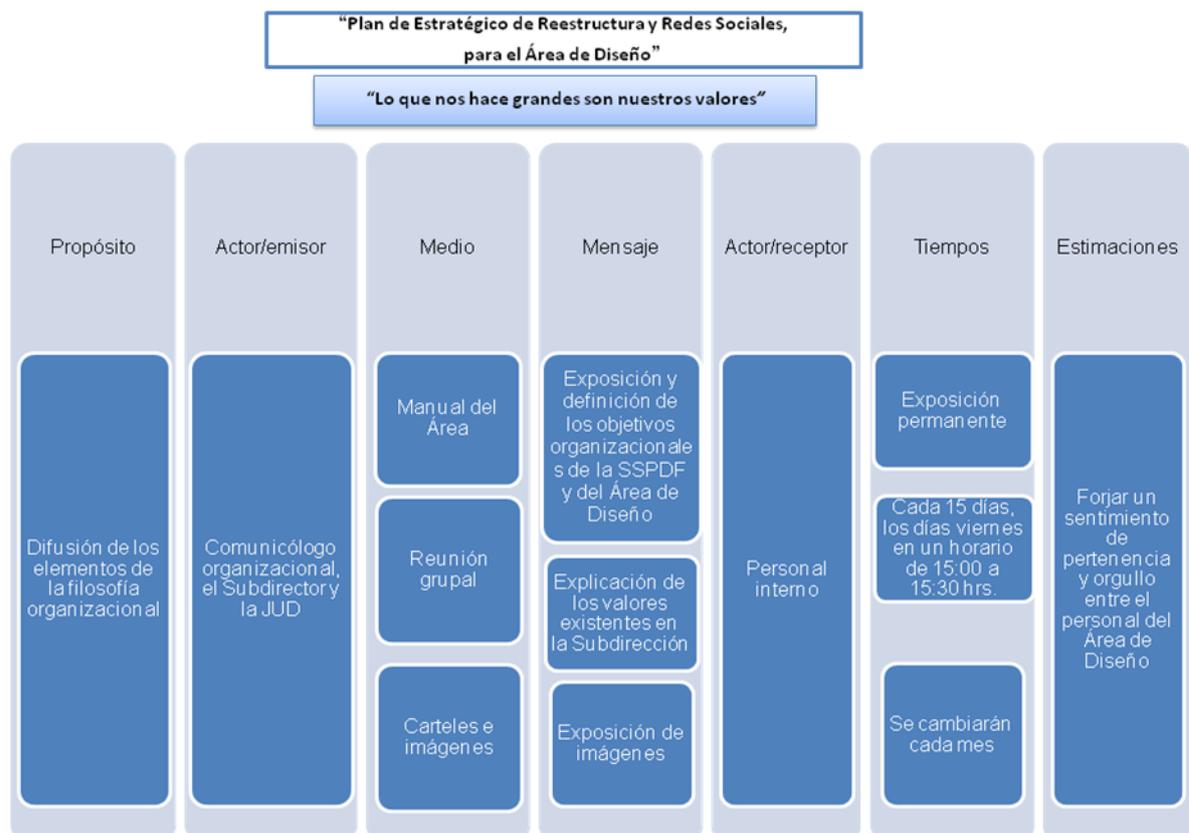
Al término de la descripción del esquema establecido para cada una de las estrategias se ofrece una descripción general de manera escrita de todos los elementos involucrados, así como del seguimiento sugerido para las acciones de comunicación.

4.4 Desglose de Estrategias

La estrategia de comunicación interna en el Área “Plan de Estratégico de Reestructura y Redes Sociales, para el Área de Diseño”, se ajusta primordialmente a seis subestrategias, las cuales se expresan a continuación:

1. Reforzamiento de la Filosofía Organizacional de Diseño

La claridad y eficiencia en que se comunica la visión organizacional en el Área de Diseño es deficiente, lo que evita la generación del sentido de pertenencia entre los empleados. Por ello, se propone la implementación de los siguientes programas:



Fuente: Viridiana Martínez, 2011

Descripción general

Con la indicación y control de un comunicólogo organizacional externo, el Subdirector y la JUD estarán a cargo de exponer los objetivos y valores del Área de Diseño para precisar la aplicación de dicha información en las actividades laborales diarias. La utilización de los diversos canales de comunicación es con la finalidad de difundir los mensajes, entre dichos canales se encuentran: Manual del Área, Reunión grupal, Carteles e imágenes, los cuales serán el resultado de la estrategia o, si ya existen, serán reforzados.

La ejecución de este programa se llevará a cabo en un plazo de tres meses para poder establecer la plataforma para la obtención de una visión organizacional compartida.

Como material de apoyo de este programa se reforzará el uso y práctica del memorando como medio diario de comunicación, para que sea más funcional y rápido, así como el pizarrón de avisos para informar y recordar al personal de la fecha y hora de las reuniones. Las reuniones se realizarán a lo largo de tres meses en diversos días, como se explica en la calendarización propuesta en el Área de Diseño con la utilización del pizarrón blanco, computadora, proyector, marcadores y cuadernos forma francesa para que los empleados puedan tomar notas. De igual manera se hará entrega de copias con la información necesaria a cada empleado.

La colocación de un tablero para avisos en un lugar accesible y de gran dimensión es indispensable para la divulgación de la información. Para ser más claros, se diseñó una plano de en donde se ejemplifica la ubicación de lo mencionado, el cual se encuentra en los anexos.

La manera en que será verificada si la información ha sido asimilada por los empleados, será por medio de pequeñas encuestas cada fin de mes, como se ejemplifica a continuación:

Encuesta 1.

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Seleccione con una X, el recuadro que corresponda a su respuesta:

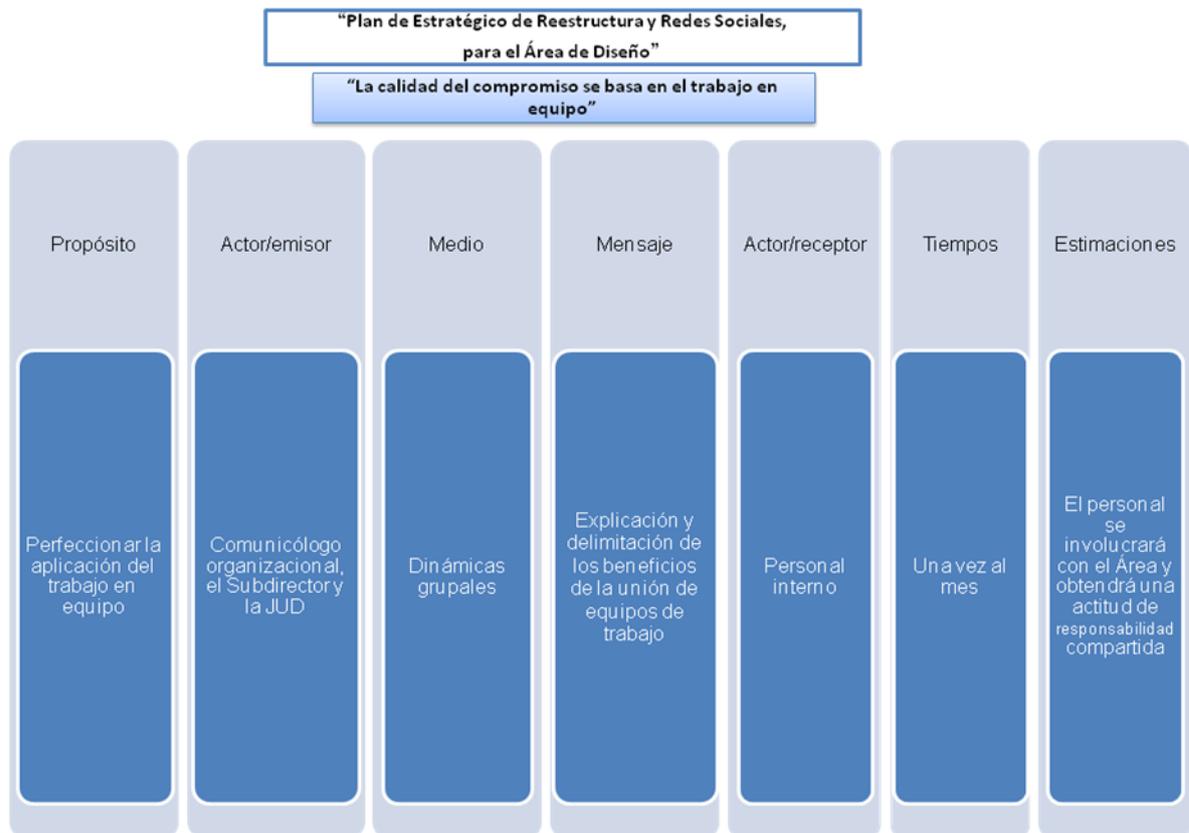
- **SÍ** cuando la frase sea cierta en su lugar o centro de trabajo.
- **N/A** cuando considere que la frase no es cierta ni falsa, o cuando no pueda decidirse.
- **NO** cuando la frase no se cumpla en su puesto de trabajo.

Si se equivoca puede borrar y cambiar la alternativa elegida

Su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe sobre el funcionamiento de la organización y poder tomar decisiones de mejora. Por favor, conteste con atención y sinceramente.

Nº	PREGUNTA	SI	N/A	NO
1.	Sé cuáles son las funciones que se realizan en el Área de Diseño			
2.	Sé cuáles son los objetivos del Área de Diseño			
3.	Tengo copia del manual administrativo de la SSPDF			
4.	Conozco el organigrama de la SSPDF			
5.	Me siento con libertad dentro del Área			
6.	Sé cuáles son las metas del Área al día.			
7.	Mi trabajo está claramente definido			
8.	El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos			
9.	Me siento contento de trabajar en esta Área			
10.	El ambiente es bastante frío e impersonal			
11.	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.			

Fuente: Viridiana Martínez, 2011



Fuente: Viridiana Martínez, 2011

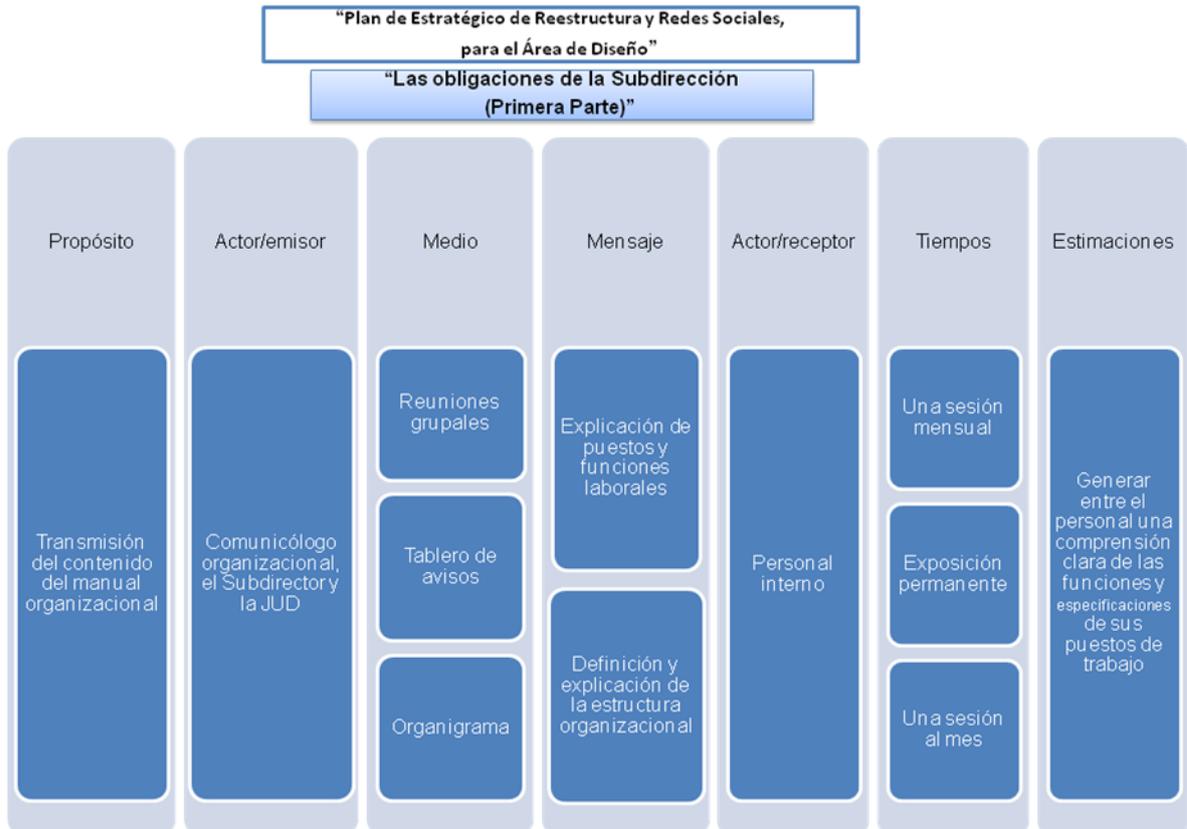
Descripción general

En el Área de Diseño, el trabajo en equipo es de suma importancia, pues como se ha explicado en capítulos anteriores, el brindar servicios de seguridad a la ciudadanía, demanda la responsabilidad y disposición en grupo. El Subdirector y la JUD delimitarán dinámicas grupales cada mes con el objetivo de explicar al personal las ventajas y los beneficios del trabajo en equipo. La presunción es poder crear, en un plazo de cinco meses, pasión y compromiso por parte del personal, para de esta manera incrementar las destrezas y conocimientos personales para llevar a cabo los proyectos de diseño y difusión en redes sociales planteados en el Área de Diseño.

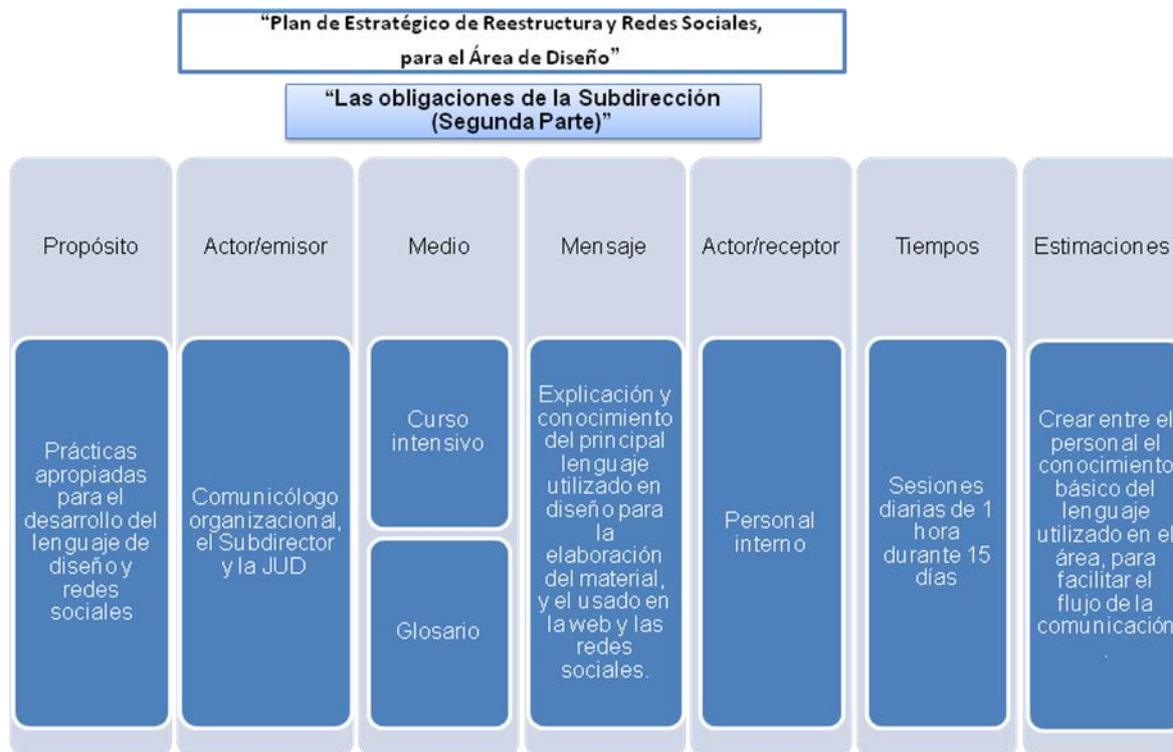
Las dinámicas grupales sólo requieren, como material de apoyo, la participación del personal. La evaluación de dicha subestrategia se llevará a cabo después de los cinco meses propuestos y observar el comportamiento del personal.

2. Difusión de la Estructura Organizacional

Para generar entre el personal una comprensión clara de las funciones y especificaciones de sus puestos de trabajo se ha creado éste programa titulado **“Las obligaciones de la Subdirección”**, con el que se pretende mejorar el desempeño laboral al dar a conocer las especificaciones de trabajo lenguaje a cada persona.



Fuente: Viridiana Martínez, 2011



Fuente: Viridiana Martínez, 2011

Descripción general

El Subdirector y la JUD, junto con el comunicólogo organizacional, serán los encargados de transmitir y explicar la información relacionada con la estructura organizacional contenida en los manuales organizacionales existentes. En un periodo de cinco meses se llevarán a cabo reuniones grupales al mes para explicar al personal las funciones generales y específicas del Área de Diseño, así como la descripción de los puestos específicos dentro del Área. Para la exposición de las funciones, puestos laborales y organigrama, se utilizará, además, el tablero de avisos interno, en el cual de manera permanente se expondrán dichos temas para consulta del personal, dejando en claro quién es el responsable directo de cada subárea en específico.

También, se tendrán cursos intensivos, quince días durante una hora, mediante los cuales será explicado el lenguaje y un tutorial de los programas utilizados en el área, dichos cursos serán expuestos por el Subdirector.

Como material de apoyo, se requiere la colocación de un nuevo tablón de avisos para ser colocado dentro de la oficina de Diseño y no en los

pasillos. La elaboración de un glosario para la facilitación de los cursos, el cual será entregado a los empleados antes de iniciar los cursos, cuadernos, plumas, pizarrón blanco, plumones y el software de los programas de Illustrator, Photoshop, InDesign e Internet Explorer.

La importancia que tendrán estos cursos radica en la comunicación que se da en el Área con el público externo, teniendo en cuenta que si el mismo personal no sabe utilizar el lenguaje y herramientas básicas no se transmitirá la comunicación correctamente. La evaluación se realizará con entrevistas aplicadas al azar al personal para ratificar la comprensión de la información. A continuación se da un bosquejo de las preguntas que se realizarán para dicha

Encuesta 2.

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Seleccione con una X, el recuadro que corresponda a su respuesta:

- **SÍ** cuando la frase sea cierta en su lugar o centro de trabajo.
- **N/A** cuando considere que la frase no es cierta ni falsa, o cuando no pueda decidirse.
- **NO** cuando la frase no se cumpla en su puesto de trabajo.

Si se equivoca puede borrar y cambiar la alternativa elegida.

Su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe sobre el funcionamiento de la organización y poder tomar decisiones de mejora. Por favor, conteste con atención y sinceramente.

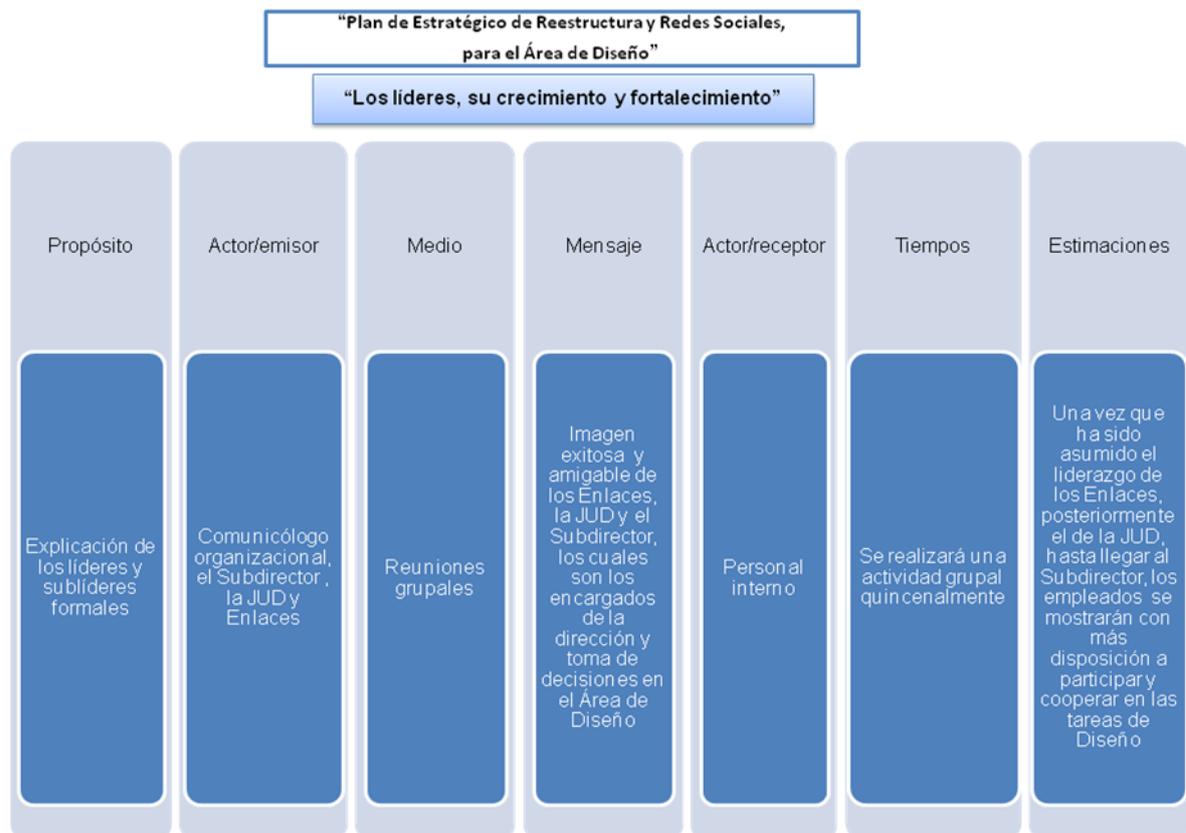
Nº	PREGUNTA	SI	N/A	NO
1.	Conozco el software que se utiliza en el Área de Diseño			
2.	Comprendo el significado de las palabras que utilizan en el Área			
3.	Sé cuántos programas son utilizados			
4.	Cuento con un glosario			
5.	Dispongo del mobiliario y equipos adecuados para desarrollar mi función			
6.	Las condiciones materiales de trabajo son bastante buenas			
7.	Mi trabajo es rutinario y aburrido			
8.	Se fomenta la capacitación como medio de abrir mentes y facilitar los cambios			
9.	Cada día aprendo cosas nuevas			
10.	Puedo manejar información sin ningún problema			
11.	Los demás se esfuerzan por ayudarme si tengo algún problema			
12.	He aprendido mucho en mi puesto de trabajo			
13.	En mi trabajo hago cosas bastante variadas e interesantes			

evaluación.

Fuente: Viridiana Martínez, 2011

3. Legitimación del Liderazgo

En Diseño, la JUD, que como se explicó en capítulos anteriores, es la segunda al mando del Área, pero por parte de sus compañeros no es vista como una figura líder, y entre los mismos compañeros no existe un líder natural, haciendo que se dupliquen funciones. Por esta razón, se creó el programa **“Los líderes, su crecimiento y fortalecimiento”**, ello con el propósito de legitimar y fortalecer el liderazgo de la JUD, y de los sublíderes. Ya que es sabido que el éxito de una organización, en este caso el de la Subdirección, no es exclusivo de la autoridad formal, y que se requiere de un líder involucrado en la organización y con el personal.



Fuente: Viridiana Martínez, 2011

Descripción general

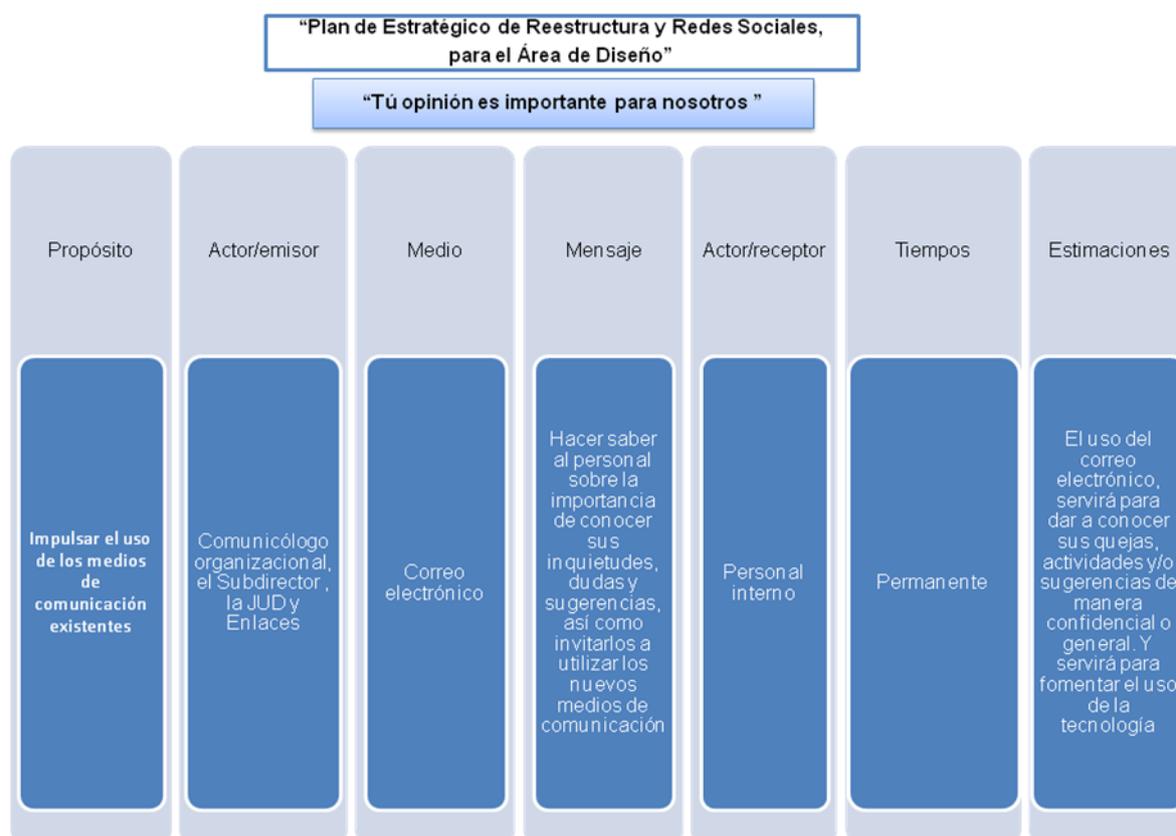
El Subdirector o en su caso la JUD, organizarán reuniones quincenales, con el fin de reforzar el liderazgo de los Enlaces; el mensaje central serán las aportaciones y actividades destacadas de estos sublíderes formales, cada

uno en su área específica. Se estima llegar a consolidar su liderazgo en un plazo de dos meses para lograr la disposición y cooperación del personal, posteriormente, lograr el mismo resultado en menor tiempo con el liderazgo de la JUD y del Subdirector.

Para interpretar las acciones destacadas de los Enlaces se requiere como material de apoyo, hojas impresas con las mismas. La evaluación de dicho programa se verá reflejada en la asimilación del liderazgo entre los Enlaces, la JUD y el Subdirector, así como en el respeto y acatamiento de sus decisiones ya sea de manera individual o colectiva.

4. Retroalimentación Eficiente

Cuando el personal tiene sugerencias, quejas y dudas, es importante escucharlos, para que se sientan parte de la organización, además de que existe retroalimentación. Mediante el siguiente programa, **“Tú opinión es importante para nosotros”** la gerencia del Área de Diseño podrá recibir y responder rápidamente a dichos mensajes, al igual, se busca un diálogo permanente entre los empleados y el cuerpo directivo.



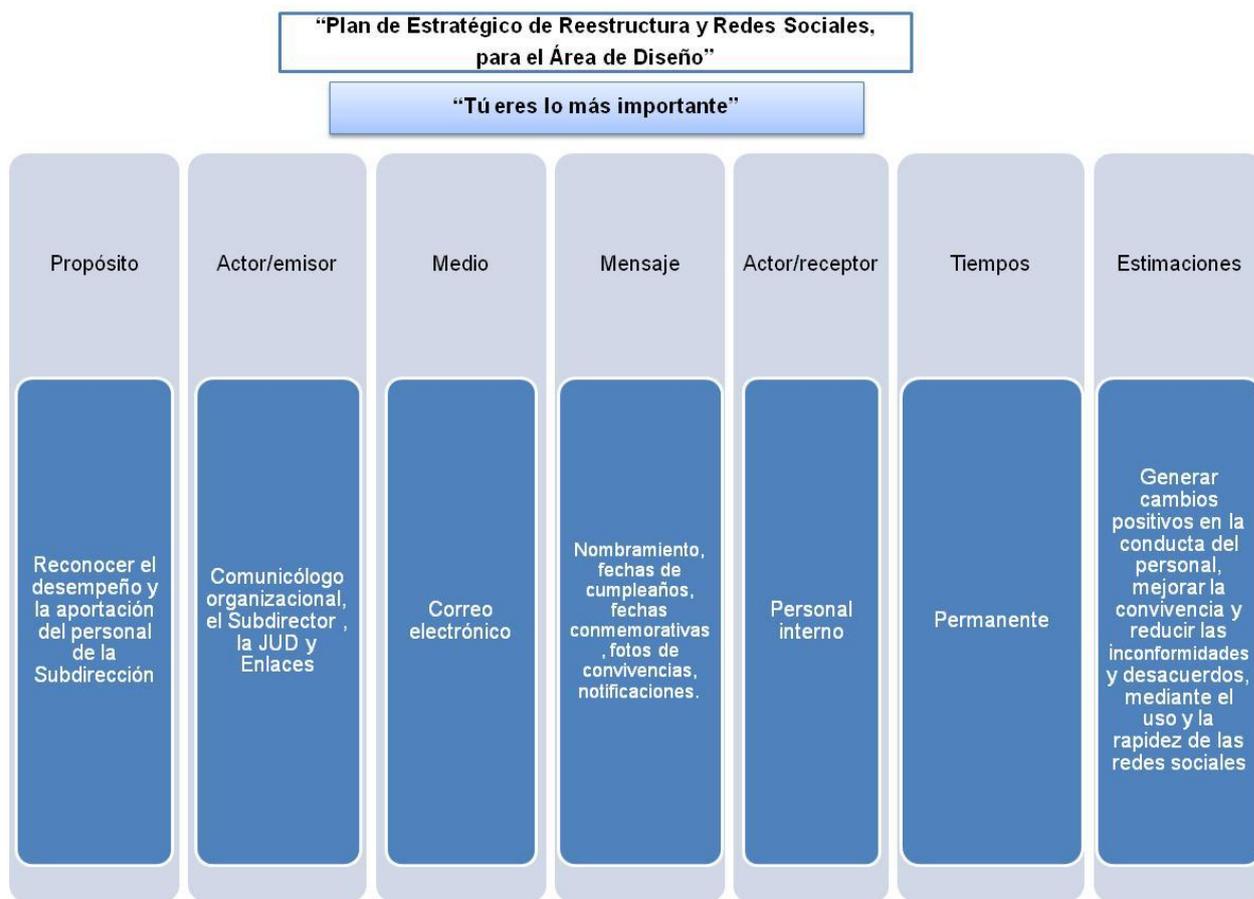
Descripción general

La creación y uso permanente de correos electrónicos institucionales para el personal permitirá atender de manera oportuna las demandas del personal y ayudará a reducir el flujo de comunicación informal.

La eficiencia de dichos programas se verá reflejada en la solución de problemas de manera rápida, para enviar y recibir mensajes y archivos rápidamente y poder ahorrar tiempo, papel y dinero. El correo tendrá que ser leído diariamente en todas horas laborales, además que servirá para fomentar el uso de las tecnologías.

5. Mejora del Clima Laboral

La falta de motivación hacia el personal del Área de Diseño genera conflictos y para solucionar dicha problemática se propone el programa ***“Tú eres lo más importante”***, con ello se espera mejorar la convivencia y la integración del personal.



Fuente: Viridiana Martínez, 2011

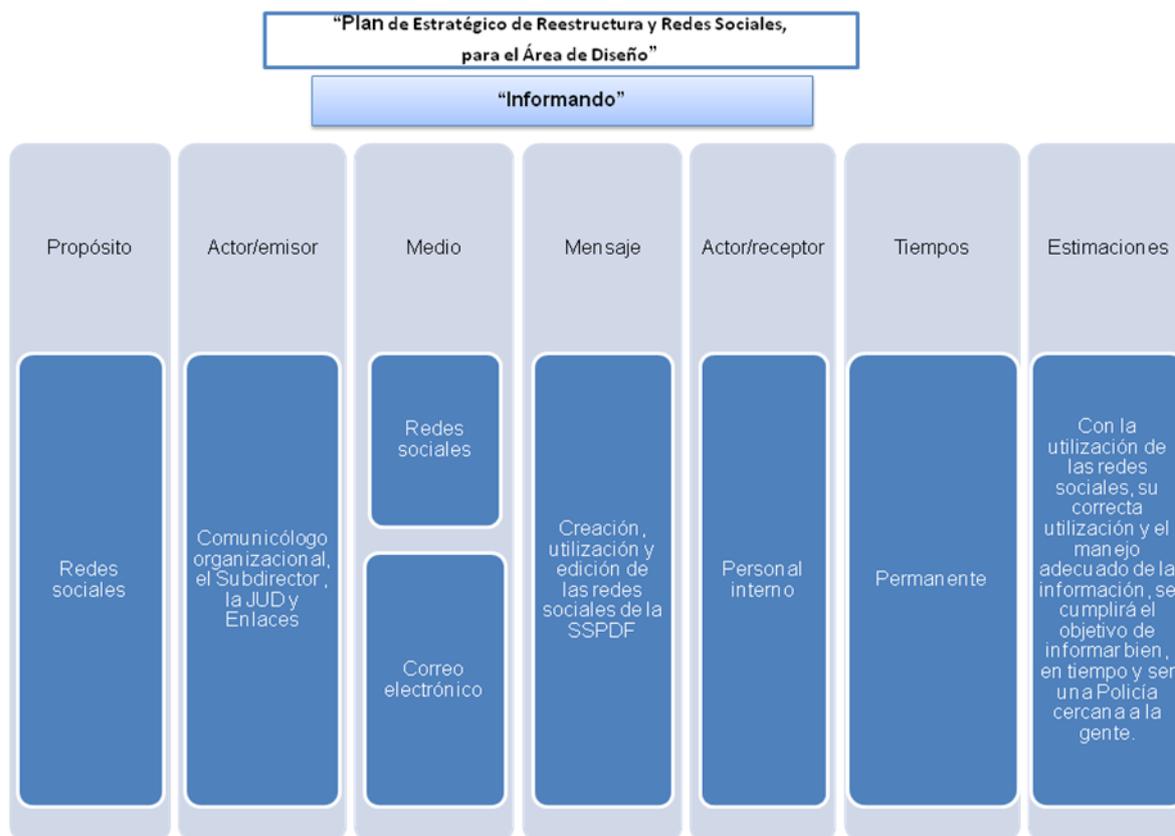
Descripción General

Con el apoyo de las redes sociales y tecnología se tienen recordatorios mensuales por día, de la información personal de los empleados, como son las fechas de cumpleaños, nuevos nombramientos, los cambios en la estructura del Área, fechas conmemorativas y eventos importantes, con el fin de reconocer al personal.

Como resultado de este programa en el plazo de un mes se espera mejorar notoriamente el clima laboral, reducir el rumor y eliminar las conductas negativas detectadas entre el personal.

6. Redes Sociales

Teniendo en cuenta la importancia del uso de la tecnología en un área como la Diseño, el uso y conocimiento de las redes sociales para informar a la ciudadanía es vital, por ello se crea el programa **“Informando”**.



Fuente: Viridiana Martínez, 2011

Descripción General

La creación de las redes sociales en los principales portales web como son: Facebook, Blog Policia, Blog Cultural, Twitter, y Youtube, tiene como objetivo informar a la ciudadanía sobre las principales noticias, eventos y programas de la Secretaría de Seguridad Pública, con ello, estar en constante actualización en lo referente a las redes sociales y el internet.

Las estrategias en comunicación interna desarrolladas en este capítulo pretenden contribuir a optimizar los procesos laborales y los índices de productividad de la Subdirección. "La comunicación interna no es un fin en sí misma sino un recurso gerenciales de la organización".⁶⁹ Al final del tiempo propuesto en la aplicación de dichas estrategias, se evaluarán los resultados en conjunto con el Subdirector, J.U.D. y la comunicóloga, y proponer nuevas estrategias para continuar con el mejoramiento de la comunicación, y

⁶⁹ Michael Bland; Peter Jackson, op. cit., p. 54.

posteriormente, se presentarán los resultados ante el Subsecretario para continuar con planes.

Para llevar a cabo las estrategias planteadas se sugiere una calendarización, la cual se encuentra en los anexos. La aceptación de las fechas propuestas depende de la Dirección.

En síntesis, el clima laboral que se percibe al interior del Área de Diseño es de un ambiente regular, que es cambiante debido a los diversos factores, como la falta de capacitación, el correcto uso y aprovechamiento de las tecnologías, la falta de liderazgo y de comunicación, entre otras, con las que se viven diariamente.

Los integrantes del Área, se sienten desmotivados e insatisfechos trabajando en el Área de Diseño, y las relaciones interpersonales en general son buenas, fuera del lugar de trabajo, y haciéndose evidente la falta de trabajo en equipo.

Con el diagnóstico salta a la vista la necesidad urgente de llevar a cabo las estrategias propuestas para mejorar notablemente la comunicación interna y llevar a cabo el logro de los objetivos y tareas del Área.

CONCLUSIONES

En la presente investigación el razonar el significado de organización como sistema social, permitió confirmar que la interrelación de elementos internos y características del entorno afectan las causas y conflictos, lo cuales están motivados por barreras de comunicación interna del Área de Diseño, es decir, la influencia ejercida por las áreas de trabajo que comprenden la Subdirección con su entorno organizacional. De los resultados obtenidos, encontramos como base de todos los problemas del Área, que la falta de liderazgo genera una confusión en los integrantes, al no saber qué actividades realizar, cómo hacerlas, y sobre todo de quien seguir instrucciones, derivando un clima organizacional incómodo y malo.

De este modo, se reconoció la necesidad de implantar estrategias de comunicación de acuerdo a los cambios generados en la organización, dando un alto grado de importancia a la comunicación organizacional, pues establece una red de interacción social encargada de integrar los elementos externos e internos de la organización.

En el Área de Diseño la comunicación interna es donde constituyó nuestro interés, ya que como se estudió, es la encargada de vincular a diversos subsistemas en un propósito común, al ser un instrumento integrador indispensable.

Al inicio de este trabajo se planteó que la SSP-DF, es una Institución cuya finalidad es mantener el orden público, proteger la integridad física y el patrimonio de las personas, prevenir la comisión de ilícitos y violación a los ordenamientos gubernativos de justicia cívica y de política, colaborar en la persecución e investigación de los delitos y auxiliar a la población en caso de siniestros o desastres, servicio cuya prestación es exclusiva del Estado, y que en el Área de Diseño, no existe una utilización correcta del uso de mensajes, medios de comunicación, selección del receptor y evaluación de las acciones comunicativas.

Tanto directivos como empleados entienden la comunicación como el envío simple de mensajes. La comunicación interna es deficiente, limitada a la transmisión de mensajes laborales, y a pesar de que es un área con gran

equipo tecnológico, y grandes ideas, no se realizan por la falta de conocimiento en el tema por parte de los empleados, pero de igual manera la falta de programas de capacitación por parte de la Dirección.

Mediante el desarrollo del diagnóstico en comunicación interna del Área de Diseño, realizado con observación directa y aplicación de encuesta de clima de opinión, se reafirmaron dichas hipótesis, es decir, hay una falta de compromiso del personal con su centro de trabajo, carencia de canales de retroalimentación, así como la existencia de un clima laboral conflictivo.

En el Área de Diseño los flujos de comunicación interna se caracterizan por la gran cantidad de mensajes relacionados con cuestiones especializadas de diseño y redes sociales, los cuales no son entendidos por todos los empleados del área, ya que no son especialistas y no cuentan con los conocimientos necesarios, es decir, el lenguaje que se utiliza en el área hace que los mensajes sean deficientes, esto influye en la falta de interés que nos lleva a la falta de estímulos.

La selección de mensajes, así como el uso de medios, se efectúa improvisadamente, por tanto, la comunicación interna no constituye una herramienta estratégica de acción, y no es una actividad planificada. Toda información dentro del área se da en el momento y por las circunstancias.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico desarrollado en esta investigación, se concluyó la urgencia de diseñar estrategias en comunicación interna cuyos programas permitan informar, motivar e integrar al personal de Diseño.

Las estrategias de comunicación propuestas tienen como objetivo generar una distribución acertada de la información, así como procesos de retroalimentación, motivaciones eficientes y el correcto uso de las redes sociales, aprovechar los recursos ya existentes, como son el personal capacitado, Internet, diseñadores y programas especializados en diseño y redes sociales, los cuales no generan un costo extra para su utilización. Después de tres meses de aplicar las estrategias, los resultados se verán progresivamente. Las redes sociales elevarán su número de visitas, e internamente los empleados, tendrán conocimientos básicos del lenguaje y

programas especializados en diseño e internet, por lo que se les facilitará manejar la información que se les proporcione.

Esto implica que tendrán un conocimiento generalizado de las funciones esenciales que se realizan en Diseño, de igual manera cada uno tendrá claras sus funciones y la de sus compañeros de trabajo, gracias a ello, cuando alguno llegue a faltar o esté de vacaciones, compañero retomará esas actividades y seguirán órdenes o toma de decisiones sin problema alguno. Paralelamente, al exponer los objetivos y valores del Área de Diseño, se logrará mayor responsabilidad y sentido de pertenencia.

Con la subestrategia “Tú opinión es importante para nosotros”, se logrará conocer poco a poco las inconformidades, incomodidades, insatisfacciones y demandas del personal, para satisfacer de alguna manera dichas problemáticas y así reducir el rumor y los chismes.

La convivencia se mejoró dentro de la Subdirección gracias a que se saben las fechas de cumpleaños de los integrantes, y se organizan pequeños convivios para festejar a cada uno y no sólo a unos cuantos.

Ahora bien, para el desarrollo del diagnóstico de comunicación interna en el Área de Diseño, no se encontraron limitantes, pues los directivos otorgaron permisos correspondientes y toda la facilidad para acceder a los programas de trabajo de la organización, efectuar los ejercicios de observación directa del desempeño del personal así como aplicar la encuesta de clima de opinión presentada en el capítulo 3. Se mostró interés en la implementación de las estrategias propuestas, para ser aplicadas de manera inmediata.

El personal mostró disponibilidad para responder la encuesta de clima de opinión, aunque existía el temor de que los demás se enterasen de sus respuestas y hubiese reprimendas.

De manera personal, la actual investigación contribuyó a ampliar los conocimientos adquiridos en las aulas, confirmando que el comunicólogo organizacional posee dos grandes tareas en la etapa de diseño e implementación de estrategias en comunicación, ya que deberá ser capaz de analizar eficientemente la información recopilada, es decir, distinguir entre los síntomas de la enfermedad de la organización e identificar el origen real del

problema, para poder construir áreas de oportunidad para aplicar la o las estrategias.

BIBLIOGRAFÍA

- Alastruey, Rosaura, “El networking”, Editorial:UOC, 102 pp.
- Álvarez Guillermo, “El Clima Organizacional en Entidades Educativas Conceptualización Investigaciones y Resultados”, Revista interamericana de psicología ocupacional núm. 1 y 2, vol. 11, 1992.
- Andrade Horacio, “La Definición de los Valores Organizacionales”, México, Trillas, 1995.
- Arras Vota, Ana María, Comunicación Organizacional, Chihuahua, UACH-Doble Hélice, 2002, 1a reimp., 240 pp.
- B. Schneider, Gunnarson, S. and Niles-Jolly, K., “Creating the climate and culture of success. Organizational Dynamics”, Vol. 23 No.1, 1994.
- Bittel Lester R; Ramsey Jackson E, Enciclopedia del Management, España, Editorial Océano Centrum. Barcelona, 1997, 1307 pp.
- Briones Guillermo, “Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales”, México, Trillas, 2001, 364 pp.
- Brunet Lucet, “Clima del Trabajo en las Organizaciones”, México, Trillas, 1999.
- Cervera Fantoni Ángel Luis, “Comunicación Total”, España, Esic Editorial, 2008, 4ª Edición, 468 pp.
- Dessler Gary, “Organización y Administración”, Bogotá, Prentice-Hall Hispanoamérica SA, 1979.
- Dubrin, Dubrin Andrew J. “Fundamentos de Comportamiento Organizacional”, 2da. Edición, Thomson Editores, México, 2003, 359 pp.
- Duhalt Krauss Miguel, “Técnicas de Comunicación Administrativa”, México, UNAM, 1974.
- Fulmer, Robert M. “Administración y Organización”. Impresión CECSA. 1998, 327pp.
- Goldhaber Gerald, “Comunicación Organizacional”, Editorial Diana, México, 1990, 423pp.
- Halpin A. y Croft D, “The Organizational Climate Of Schools. Chicago: The Midwest Administration Center”, The University Of Chicago, 1963.

- Hernández Arias Lizbeth, “La Comunicación como Eje Estabilizador de la Cultura Organizacional. Aplicación a una Empresa Farmacéutica”, Tesis UNAM 2001.
- Hernández Sampieri Roberto, en su libro “Metodología de la investigación”, México, Mc Graw Hill, 2º Edición, 2001, 850pp.
- Homs Quiroga Ricardo, “La Comunicación en la Empresa”, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990, 148pp.
- Iñigo Alejandro, “Bitácora de un Policía, 1500-1982”, México, Grupo Editorial Siete, 1994, 190pp.
- Kolb David; Rubin, Irwin “Psicología de las Organizaciones”, Volumen II: Problemas Contemporáneos, México, Prentice Hall, 1974.
- Koontz Harold, “Administración: Una Perspectiva Global”, México, McGraw-Hill, 7ª. Edición 2004, 794pp.
- Lacasa Antonio, “Gestión de la Comunicación Empresarial”, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2004, 256 pp.
- Losada Díaz José Carlos, “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”, Barcelona, Ariel, 2004, 1ª edición, 556 pp.
- Lussier, Robert N., Achua, Christopher F., “Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades”, 2ª edición, International Thomson Editores, México, 2005, 498pp.
- M. Rodríguez Dario, “Diagnóstico Organizacional”, México, Alfaomega Grupo Editor, 2005, 218pp.
- Marín Zurita Senen Amadeo, “Estrategias de Comunicación Interna para Mejorar la Productividad en la Secretaría de Trabajo y Prevención Social”, Tesina UNAM, 1999.
- N.C. Battlis, “Job Involvement and Locus of Control as Moderators of Role-perception/individual-out-come Relationships”. Psychological Reports, 1980.
- Nosnik Abraham; Martínez de Velasco Alberto, “Comunicación Organizacional Práctica”, México, Trillas, 1988, 111pp.
- Padua Jorge, “Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales”, México, Fondo de Cultura Económica, 1982, 360pp.

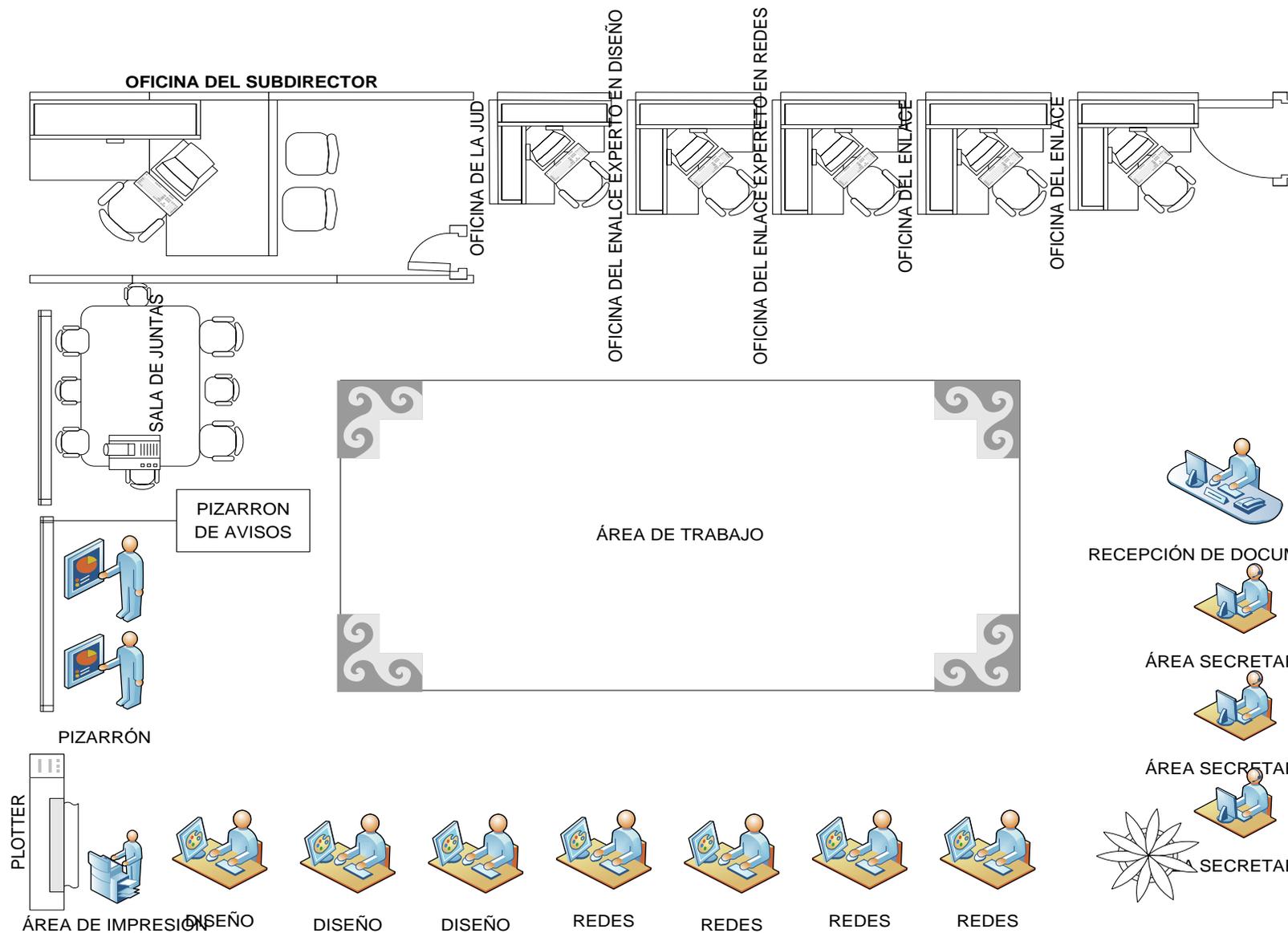
- Payne Malcolm, "Teorías Contemporáneas del Trabajo Social", Madrid, Paidós, 1995, 352pp.
- Ramos Padilla Carlos. "La Comunicación un Punto de Vista Organizacional". México, Trillas, 1991, 75pp.
- Richard L. Daft, "La Experiencia del Liderazgo", 3ª Edición, International Thomson Editores, México, 2006, 720pp.
- Robbins, P. Stephen, "Comportamiento Organizacional", 10ª edición, Editorial Pearson Educación, México, 2004, 675pp.
- S. J Taylor.; Bogdan R., "Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación", Argentina, Editorial Paidos, 1993, 343pp.
- Silva Negrete Ramón, "Métodos de la Investigación", México, Paidos, 2001, 254pp.
- Villavicencio Ramírez Reynaldo, "Los Órganos de Comunicación Interna como Elemento de Integración Organizacional: el Caso de Pronósticos para la Asistencia Pública", Tesis UNAM 2002.
- Weihrich Heinz y Koontz Harold. "Administración: una Perspectiva Global", México, McGraw-Hill, 1998, 806pp.

INTERNET

1. www.cinenganos.com/seis-grados-de-separacion/. Febrero 2011
2. www.haznegocios.com.mx. Febrero 2011
3. www.razon.com.mx/spip.php?article53523. Febrero 2011.
4. www.sexenio.com.mx/articulo.php?id=2424. Febrero 2011
5. <http://portal.ssp.df.gob.mx/Portal/Normatividad/LeydeSeguridadPublicadelDistritoFederal/>. Mayo 2011. 11:30hrs.
6. <http://www.df.gob.mx/leyes/normatividad.html?materia=1&apartado=1&disp=560>. Mayo 2011. 12:00hrs.
7. <http://www.editorial.udg.mx/diccionario/cienciaef.html>. Mayo 2010

ANEXOS

PROPUESTA DE REDISEÑO DE ÁREA DE DISEÑO



CRONOGRAMA

De acuerdo a lo plasmado en el capitulado, la calendarización se llevo a cabo de la siguiente manera:

- 1. Reforzamiento de la Filosofía Organizacional de Diseño**
 - a) Lo que nos hace grandes son nuestros valores:
 - a. Manual del Área Permanente por 3 meses
 - b. Reunión grupal Cada 15 días por 3 meses
 - c. Carteles e imágenes cada mes por 3 meses
- 2. “La calidad del compromiso se basa en el trabajo en equipo”**
 - a. Dinámicas grupales Una vez al mes por 5 meses

“Las obligaciones de la Subdirección” Primera Parte

 - i. Reuniones grupales 1 sesión mensual
 - ii. Tablero de avisos Exposición permanente
 - iii. Organigrama Una sesión al mes

“Las obligaciones de la Subdirección” Segunda Parte

 - iv. Curso intensivo Sesiones diarias de 1 hora durante 15 días durante 5 meses
 - v. Glosario Sesiones diarias de 1 hora durante 15 días durante 5 meses

“Los líderes, su crecimiento y fortalecimiento”

 - b. Reuniones grupales 1 actividad grupal quincenalmente por 2 meses

“Tú opinión es importante para nosotros”

 - c. Correo electrónico Permanente

“Tú eres lo más importante”

 - d. Correo electrónico: Nombramiento, fechas de cumpleaños, fechas conmemorativas, fotos de convivencias, notificaciones Permanente por 1 mes

“Informando”

 - e. **Redes sociales permanente**
 - f. **Correo electrónico permanente**

Como sugerencia, se programan de la siguiente manera las actividades:

02/01/2012 - 30/03/2012

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes
enero 2	3	4	5	6
Organigrama		Carteles e imágenes		Reunión grupal Reuniones grupales Tablero de avisos
9	10	11	12	13
Manual del Área				Dinámicas grupales
16	17	18	19	20
Manual del Área				
Curso intensivo				
Glosario				Reunión grupal
23	24	25	26	27
Manual del Área				
Curso intensivo				
Glosario				
30	31	febrero 1	2	3
Manual del Área				
Curso intensivo		Carteles e imágenes		Reunión grupal Reuniones grupales Tablero de avisos
Glosario				
6	7	8	9	10
Manual del Área				
Organigrama				
13	14	15	16	17
Manual del Área				
		Dinámicas grupales	Curso intensivo Glosario	Reunión grupal
20	21	22	23	24
Manual del Área				
Curso intensivo				
Glosario				
27	28	29	marzo 1	2
Manual del Área				
Curso intensivo				Reunión grupal Reuniones grupales Tablero de avisos
Glosario			Carteles e imágenes	
5	6	7	8	9
Manual del Área				
Organigrama				
12	13	14	15	16
Manual del Área				
			Dinámicas grupales	Reunión grupal
19	20	21	22	23
Manual del Área				
Curso intensivo				
Glosario				
26	27	28	29	30
Manual del Área				
Curso intensivo				
Glosario				