



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO**

**Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas**



**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA SECRETARÍA DE  
FOMENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO DEL GOBIERNO DEL  
ESTADO DE GUERRERO**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN  
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS.**

**PRESENTA:**

**LIC. TANÍA DE JESÚS RANGEL CABAÑAS**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**DRA. NORMA ANGÉLICA SEVILLA MUÑOZ**

**CO-DIRECTORES**

**DRA. ANABELA LATABÁN CAMPOS**

**DRTE. CLAUDIA LUCERO GARCÍA AVILÉS**

**ASESOR EXTERNO**

**DRA. MAYRA ADRIANA BRAVO ORGANIS**

**CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO, MÉXICO**

**SEPTIEMBRE 2023**



## **Resumen.**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito elaborar un plan de comunicación interna para la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, ya que ésta debe cumplir altos estándares de calidad y productividad, además de dar a conocer los programas, actividades, apoyos que benefician a la población. Con el diseño del plan propuesto se busca agilizar la comunicación, adecuarlos a las necesidades de la dependencia. En el mismo sentido se pretende agendar evaluaciones posteriores sobre la cultura organizacional para mejorar la gestión y la imagen tanto interna como externa de la institución.

El plan propuesto tiene como objetivo agilizar la comunicación interna, adaptándose a las necesidades específicas de la Secretaría. Se busca mejorar la coordinación entre las diferentes áreas, evitar la pérdida de productividad de los empleados y promover un clima laboral más colaborativo y motivador.

Además de los aspectos internos, el plan de comunicación también pretende fortalecer la imagen tanto interna como externa de la Secretaría. Se busca que los empleados conozcan mejor los programas y servicios que ofrece la dependencia, al tiempo que se mejora la percepción del público externo sobre sus actividades.

Para alcanzar estos objetivos, se llevarán a cabo evaluaciones posteriores sobre la cultura organizacional de la Secretaría. Esto permitirá identificar áreas de mejora y ajustar el plan de comunicación interna de acuerdo a los resultados.

Por lo que, este proyecto de investigación tiene como finalidad desarrollar un plan de comunicación interna que contribuya significativamente a la gestión y la imagen de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico del Estado de Guerrero, alineando sus procesos comunicativos con sus metas y necesidades organizativas.

**Palabras clave:** comunicación interna, comunicación externa, comunicación interpersonal, relaciones entre grupos.

## Indice

Introducción	5
<b>CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
<i>1.1 Antecedentes</i>	9
<i>1.2 Fundamentación o justificación</i>	11
<i>1.3 Estado del arte</i>	13
<i>1.4 Contextualización</i>	15
1.4.1 Atribuciones de la dependencia	16
1.4.2 Organigrama	19
1.4.3 Naturaleza jurídica	21
1.4.4 Realidad institucional	22
<i>1.5 Objetivos</i>	23
<i>1.6 Pregunta de investigación</i>	24
<i>1.7 Premisa</i>	24
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO</b>	<b>25</b>
<i>2.1 Comunicación estratégica</i>	26
<i>2.2 Comunicación organizacional</i>	28
<i>2.3 Comunicación interna</i>	31
<i>2.4 Tipos de comunicación interna</i>	34
2.4.1 Comunicación ascendente	34
2.4.2 Comunicación descendente	35
<i>2.5 Canales de comunicación interna</i>	37
<i>2.6 Modelos teóricos de la comunicación interna</i>	38
2.6.1 Teoría sobre intangibles	38

2.6.2 Teoría de la comunicación estratégica	40
2.6.3 Teoría de la comunicación organizacional	41
2.6.4 Teoría de la comunicación interna	42
2.6.5 Plan estratégico de comunicación	44
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA</b>	<b>45</b>
<i>3.1 Justificación del paradigma teórico metodológico</i>	<i>46</i>
<i>3.2 Premisas de investigación</i>	<i>47</i>
<i>3.3 Definiciones conceptuales de las categorías: comunicación interna y plan estratégico de comunicación</i>	<i>48</i>
3.3.1 Comunicación interna	48
3.3.2 Plan estratégico de comunicación	49
<i>3.4 Subcategorías de comunicación interna y plan estratégico de comunicación</i>	<i>51</i>
3.4.1 Subcategorías de comunicación interna	51
3.4.2 Subcategorías de plan estratégico de comunicación	52
<i>3.5 Método de investigación: estudio de caso</i>	<i>53</i>
<i>3.6 Técnicas de investigación</i>	<i>56</i>
<i>3.7 Tipo de muestreo</i>	<i>57</i>
<i>3.8 Procesamiento de datos</i>	<i>58</i>
<b>CAPÍTULO 4 RESULTADOS</b>	<b>59</b>
<i>4.1 Interpretación de resultados del muestreo</i>	<i>60</i>
<i>4.2 Resultados de la categoría comunicación interna</i>	<i>61</i>
4.2.1 Subcategoría 1: Comprensión del término en general	61
4.2.2 Subcategoría 2: Evaluación de flujos de comunicación	64
4.2.3 Subcategoría 3: Gestión de la comunicación interna	67
4.2.4 Subcategoría 4: Manejo de la información. Medios de comunicación	71

<b>4.2.5 Conclusiones de los resultados de la categoría de comunicación interna</b>	<b>73</b>
<b>4.3 Resultados de la categoría cultura organizacional</b>	<b>73</b>
<b>4.3.1 Subcategoría 1: Pautas en la comunicación</b>	<b>73</b>
<b>4.3.2 Subcategoría 2: Clima laboral</b>	<b>75</b>
<b>4.3.3 Conclusiones de los resultados de la categoría cultura organizacional</b>	<b>76</b>
<b>4.4 Plan de Comunicación Interna</b>	<b>76</b>
<b>4.4.1 Objetivo general</b>	<b>77</b>
<b>4.4.2 Objetivos específicos</b>	<b>77</b>
<b>4.4.3 Caracterización de los Públicos Estratégicos</b>	<b>77</b>
<b>4.5 Propuesta</b>	<b>78</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>82</b>
<b>Referencias</b>	<b>85</b>
<b>Anexo I. Instrumentos de investigación</b>	<b>88</b>

## **Introducción**

Desde tiempos antiguos hasta la actualidad, la comunicación vista a manera de herramienta para transmitir, divulgar o expresar un mensaje ha ido evolucionando avasalladoramente; sin embargo, a la par de su expansión, una serie de factores que la vuelven menos efectiva además de obstaculizar su potencial, han ido apareciendo entre los individuos y así, en determinadas organizaciones dicha problemática se transformó en una bola de nieve con importantes consecuencias para el adecuado funcionamiento de la entidad en cuestión.

El presente trabajo se circunscribe en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico del estado de Guerrero, pues a pesar de la importancia de las tareas que se desarrollan, esta Secretaría no cuenta con un plan de comunicación interna. Por tal motivo, en su interior se gestan conflictos relacionados al manejo de la información, el cual es deficiente, ello ocasiona complicaciones para el logro de sus metas y también influye de manera negativa en la forma en la cual se comunican sus miembros.

En el desarrollo de este trabajo se emplea la investigación mixta, apoyada en el estudio de caso, para la cual fueron implementadas las herramientas de: entrevista a profundidad, encuesta y observación participante. La estructura de la tesis se compone de cuatro capítulos, el primero: Planteamiento del problema, donde además se justifican la razón del objeto de estudio de esta investigación, así como los postulados y metas a las cuales se proponen llegar. También se incluye una revisión de la situación laboral y sus procesos internos.

Para el segundo capítulo, Marco teórico, se elabora una vasta descripción de todos los conceptos y teorías que sustentan la presente tesis, así como las aportaciones y puntos claves que se relacionarán en las partes subguientes. Mientras que el tercer apartado, la Metodología, contiene, en primera instancia, el tipo de investigación, el diseño metodológico, categorías, subcategorías, premisas, técnicas de investigación, así como el proceso a desarrollar en el trabajo de campo.

En el capítulo cuatro, Resultados, se lleva a cabo la interpretación del cúmulo de datos obtenidos por medio de las técnicas descritas en el capítulo anterior, aquí se encuentra el análisis y la demostración de las principales problemáticas encontradas en la Secretaría

de Fomento y Desarrollo además de la explicación de la propuesta que puede ayudar a mejorar las deficiencias localizadas al interior del organismo de Gobierno.

Esta tesis concluye con la propuesta de un Plan de Comunicación Interna para contrarrestar en parte o de ser posible, en su totalidad, la serie de problemáticas que aquejan a la Secretaría de Fomento y Desarrollo, la cual posee muchas fortalezas para la consecución de sus objetivos, una de ellas es la disposición de la gerencia para buscar estrategias que promuevan fomenten cambios positivos en la organización, además que es menester mencionar que esta instancia cuenta con un espacio físico totalmente equipado para la realización de las tareas diarias.

# **CAPÍTULO I**

# **PLANTEAMIENTO**

# **DEL PROBLEMA**



## **1. Antecedentes**

En este capítulo encontraremos la fundamentación del presente estudio y su contexto físico e histórico, describiendo el lugar en donde se realizó la presente investigación, para después brindar la justificación, plantear objetivos y premisas de este trabajo de tesis.

De acuerdo con la Secretaría de Economía, en su Manual de organización general, el 22 de abril de 1853 mediante las Bases para la Administración de la República, fue creada la Secretaría de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, antecedente directo y más antiguo de la actual Secretaría de Economía. Esta se ocupaba de las medidas relacionadas con el fomento de los ramos industriales y mercantiles, la expedición de patentes, las exposiciones públicas de productos de la industria agrícola, minera y fabril, entre otros asuntos.

Por su parte, el 27 de octubre de 1849, Guerrero fue erigido como Entidad Federativa, siendo su primer gobernante el General Juan N. Álvarez, quien promulgó la primera Ley Orgánica Provisional del Estado, el 15 de marzo de 1850. En un principio, fue contemplada la Secretaría de Gobierno con dos Oficialías: una de Partes, cuya responsabilidad era llevar a cabo los asuntos administrativos del Gobierno del Estado y la Oficialía Mayor, que atendía los temas políticos y económicos.

Desde ese momento hasta la época contemporánea las organizaciones encargadas de la administración pública han sido parte de un proceso de transformación constante que atraviesa la historia nacional. Fue hasta el 21 de diciembre de 1946 cuando se reformó nuevamente la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, allí es cuando surge la Secretaría de Economía, a la cual, aparte de sus funciones administrativas, se le sumaron atribuciones en materia de conservación y desarrollo de los recursos naturales del país, así como asuntos relacionados con el seguro social.

A partir de este periodo el proceso de organización administrativa del aparato gubernamental consistió en crear dependencias, desagregar unas de otras, fusiones, denominaciones o desapariciones de las mismas. Es hasta 1976 cuando se inicia el proceso estructural de reforma administrativa del Gobierno Federal y en los años sucesivos los gobiernos de las entidades federativas lo hacen también suyo al adaptarse al mismo. El Estado de Guerrero no fue la excepción, entre el año citado y principios de

1978 cuando se reorganiza el aparato gubernamental por parte de la Secretaría General de Gobierno, la Dirección General de Hacienda y la Oficialía Mayor.

Lo anterior originó la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado libre y soberano de Guerrero (número 3), aprobada por el Congreso Local el 29 de marzo de 1978 y publicada en el Periódico Oficial (número 15), con fecha del 12 de abril de ese mismo año. Esta ley hace recaer la actividad económica de la entidad federativa en la Dirección General de Desarrollo Económico.

Posteriormente se realiza un acomodo de la Administración Pública Estatal por lo que, el 6 de abril de 1982, se publica en el Periódico Oficial del Estado la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Guerrero (número 229). En ella se establece, en su artículo 33, a la Secretaría de Desarrollo Económico como la dependencia que auxiliará al Titular del Ejecutivo en la actividad económica del Estado.

Después, y dando cumplimiento al Programa de Acciones Inmediatas y a la propuesta del Plan Estatal de Desarrollo 1999-2005, en cuanto a la modernización del marco jurídico de la Administración Pública del Estado, con fecha del 12 de octubre de 1999, se expide la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero (número 433) que en su artículo 28 contempla a la Secretaría de Desarrollo Económico y Trabajo como la dependencia encargada de planear, regular, promover, fomentar el desarrollo económico, industrial, agroindustrial, minero, artesanal, comercial y de abasto en la entidad, así como de ejercer las atribuciones que en materia de trabajo-empleo competen al poder Ejecutivo.

El 14 de diciembre del 2000 se reforman, adicionan y derogan algunos artículos de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero (número 433). El párrafo primero y la fracción III del artículo 28 se modifican, de manera que la Secretaría de Desarrollo Económico y Trabajo consolide los esfuerzos del Gobierno en las tareas del desarrollo en materia económica y transfiera a la Secretaría General las atribuciones que corresponden a la tutela jurídica del trabajo y empleo.

Actualmente, derivado de la Sexagésima Primera Legislatura del Honorable Congreso del Estado, mediante el decreto con fecha 20 de octubre de 2015, se publica la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero (número 08). En ella se reforman, adicionan y derogan algunos artículos de la anterior Ley (número 433). En esta nueva ley es donde cambia el nombre de la Secretaría de Desarrollo Económico por Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico. Sus facultades y atribuciones, descritas en el Artículo

29, son planear, regular, promover, fomentar el desarrollo económico, industrial, agroindustrial, minero, artesanal, comercial en el Estado.

El problema del plan de comunicación interna de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Guerrero surgió debido a la carencia de una estrategia clara y definida para la difusión de información entre los diversos actores de la dependencia. Esto dio lugar a una serie de problemas, incluyendo la falta de coordinación entre las diferentes áreas, la pérdida de productividad y la desmotivación del personal.

Con el tiempo, este problema fue evolucionando a medida que la Secretaría experimentaba un crecimiento y diversificación en sus actividades. Lo que en un principio era una pequeña oficina con un número limitado de empleados se transformó en una entidad más grande y compleja, con una mayor cantidad de información que gestionar y distribuir.

En los últimos años, el problema se intensificó aún más debido a la adopción de nuevas tecnologías y la necesidad de comunicarse con un público más amplio. A pesar de los esfuerzos por incorporar herramientas digitales en la comunicación interna, estas no lograron resolver el problema subyacente.

Varios factores contribuyeron al surgimiento y evolución de esta problemática, entre los cuales se destacan la falta de recursos asignados para una implementación efectiva del plan de comunicación interna, la ausencia de un liderazgo claro en su ejecución y la carencia de la cultura de la empresa que promoviera la comunicación interna y la colaboración. Por lo que en esta secretaría, perteneciente al gobierno del estado de Guerrero, en la cual se centra la presente investigación.

## **1.2 Fundamentación o justificación**

El presente trabajo pretende elaborar un plan de comunicación interna para la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, partiendo del interés de apoyar a los públicos externos al organismo. Ya que la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico debe cumplir con los estándares de calidad y productividad impuestos además de dar a conocer los programas, actividades y apoyos que benefician a la población.

Sin embargo, a pesar de la importancia de las tareas por implementar, la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico no cuenta con un plan de comunicación interna. Por tal motivo, en su interior existen problemas respecto del manejo de la información, el cual es deficiente, ello ocasiona problemas con la consecución de metas y la forma en la que fluye la comunicación entre sus miembros.

El Gobierno del Estado de Guerrero cuenta con una Dirección en la cual se canaliza la información de todas las dependencias, principalmente de las acciones implementadas para darlas a conocer tanto a nivel estatal, como nacional. Pero, cabe mencionar, que son pocas las dependencias que realizan esta acción, pues, de acuerdo con la Secretaría de Contraloría y Transparencia del Gobierno del Estado de Guerrero, no es prioridad para el desarrollo de las mismas.

Por lo anterior, resulta más visible en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico la carencia de una imagen institucional sólida y de una cultura organizacional estable. Esto, sumado a la falta de un departamento de comunicación, que determina una mala gestión comunicativa, creando confusiones y distanciamiento entre los compañeros de trabajo; de igual modo, debido a que el proceso comunicativo es deficiente en esta instancia gubernamental el reconocimiento hacia su público externo es muy bajo; pues; a ellos se unen que entre sus miembros internos se presentan problemas como desconocimiento de los programas y servicios que le competen implementar.

El reglamento interno está en proceso de validación por parte de la Secretaría de Contraloría y Transparencia del Gobierno del Estado. Por lo cual, las responsabilidades sobre la comunicación interna no se encuentran bien definidas. En esta dependencia no se están ejecutando las tareas de comunicación de manera satisfactoria, no se cumplen las metas y predomina un trabajo ineficaz en equipo. Por las razones mencionadas, se considera oportuno y prioritario el diseño de un *plan de comunicación interna* para la Secretaría que se ejecute en un plazo no mayor a seis meses.

El plan de comunicación interna a implementarse deberá de seguir una mecánica dinámica, planificada, respetando un cronograma de actividades preciso y concreto. Por medio de este plan se desea ensamblar programas en los que se trabajen cada uno de los circuitos de comunicación transversal. Con ello se busca agilizar la comunicación, adecuarla a las necesidades de la institución. En el mismo sentido, se pretende agendar

evaluaciones sobre la cultura empresarial para mejorar la gestión y la imagen tanto interna como externa del servicio.

El plan de comunicación interna tendrá como fin mejorar la relación entre el personal de la dependencia que ayuden a proyectar una percepción clave para los públicos, así como el ambiente de trabajo que permita el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas anuales. El plan de comunicación interna tendrá que constituirse a partir de las dinámicas cotidianas como: la planeación, las relaciones públicas, las relaciones institucionales, el marketing y el servicio al cliente.

Por lo tanto, la presente investigación está encaminada a mejorar las estrategias de comunicación interna para fortalecer a la entidad desde su interior en concordancia a lo que señala el Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021. Cuando se mejora la comunicación interna, a su vez, se beneficiará a la cultura corporativa, el ambiente laboral, la satisfacción y bienestar de la institución y los empleados.

El presente estudio se enmarca en el paradigma interpretativo, que se caracteriza por su enfoque cualitativo y su interés en comprender la realidad desde la perspectiva de los participantes. Este paradigma es el más adecuado para el estudio de la comunicación interna, ya que permite explorar los significados que los empleados otorgan a la comunicación dentro de la organización. (Denzin, 2011)

El paradigma interpretativo se basa en la premisa de que la realidad es construida socialmente, y que los significados que los individuos otorgan a la realidad son subjetivos. Este paradigma se opone al paradigma positivista, que sostiene que la realidad es objetiva y que puede ser conocida a través de la observación y la medición.

En el contexto de la comunicación interna, el paradigma interpretativo permite explorar los significados que los empleados otorgan a la comunicación dentro de la organización. Esto implica comprender cómo los empleados entienden la comunicación, cómo la utilizan, y cómo les afecta.

Se proyecta, con lo antes mencionado, que en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico se implemente, como parte de los trabajos de la Lic. Tania J. Rangel Cabañas, la implementación de un plan de comunicación interna que contribuya al cumplimiento de sus estrategias y objetivos propuestos.

### 1.3 Estado del arte

Se han realizado diversos estudios en torno a la comunicación en las organizaciones y los retos que enfrentan al carecer de un plan de comunicación eficiente. En nuestro caso partimos de la idea de que las relaciones públicas en el sector gubernamental nacen con un propósito: comunicar a la ciudadanía las diversas actividades y trabajos que se están llevando a cabo para mejorar el desarrollo de la población.

La comunicación eficaz dentro de una organización gubernamental busca conservar y acrecentar la confianza, el apoyo, la aprobación por parte de la población hacia los actos realizados por el gobierno a través de la contribución en el mejoramiento de la administración para lograr su máxima competencia y eficacia.

Como nuestro concepto principal es el de comunicación, partimos de las investigaciones realizadas en torno a este tema. Por comunicación se comprende el proceso por medio del cual un conjunto de significados se transforma en mensaje y se traslada hacia uno o varios sujetos, de manera que el significado recibido debe ser equivalente al que se intentó transmitir. Hay que tomar en cuenta que este procedimiento se ve alterado por distintas prácticas y hábitos sociales.

Para Miller (1960), es una situación conductual en donde una fuente transmite un mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar su conducta posterior. Sin embargo, la comunicación va mucho más allá de sólo transmitir un mensaje. Por ejemplo, para Lucas (1997) la comunicación está presente en todos los procesos sociales, al punto de considerar que todo acto humano y/o social es comunicación.\*\*\*\* Los últimos 10 años.\*\*\*\*

Por su parte Sluzki, et al. (2001) la menciona como uno de los procesos más significativos y propios de la especie humana. Por último, Watzlawick (1981) afirma que la comunicación es una condición inherente a la vida social y que incluso trasciende la voluntad. En las organizaciones, por ejemplo el caso de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, la comunicación juega un papel fundamental, ya que debe estar coordinada y entendida como el elemento integrador de cualquier actividad en su interior.

Siguiendo a Fernández Collado (1997), en su teoría de la comunicación en las organizaciones, se puede diferenciar entre la comunicación externa, referida a lo difundido hacia el exterior, la imagen de la organización, las relaciones públicas e institucionales, el marketing, etc.; y la comunicación interna, vinculada a transmitir a todos los miembros de

una organización lo que concierne a la empresa y, sobre todo, contar con los miembros de la organización para lo que ésta hace. Para describir y comprender cualquier organización se deben tomar en cuenta ambas partes del proceso.

Así, para la presente investigación, se empleó a la comunicación de forma general, como el proceso social que los diversos autores han descrito; y, a la vez, enfocado a nivel organizacional en su manifestación externa e interna. Como se verá más adelante, estos conceptos nos ayudarán a describir los fenómenos observados en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico del estado de Guerrero.

Como en nuestro caso nos enfocamos en una organización gubernamental, también tomamos de apoyo las investigaciones realizadas en torno a las organizaciones de administración pública. De esta manera, de acuerdo con la Revista de Administración Pública (1983), se precisa recordar que la administración pública surge como actividad organizada dentro de los grandes imperios y naciones. Su objetivo era el mantenimiento de las grandes civilizaciones e imperios; concretar conquistas, mantener su poderío, aumentar riquezas y centralizar las actividades del gobierno. Todos los grandes imperios contaban con un aparato administrativo que les permitió desarrollarse y consolidarse.

Al respecto, Bonnin (1808) en su libro *Principios de la Administración Pública* define a la administración pública como:

(...) Una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas. Como ciencia tiene su doctrina propia, determinada por la naturaleza de los objetos que abraza, como establecimiento social tiene sus elementos legislativos, derivados de la naturaleza de las cosas que arregla. Instituida para velar en los pueblos sobre las personas y bienes en sus relaciones públicas y hacerlos concurrir a la común utilidad, es el gobierno de la comunidad en su acción ejecutiva directa de aplicación: pasiva como voluntad determinante, que es la ley, es activa como ejecución determinada. La ejecución de las leyes de interés general, es su verdadera atribución (Bonnin, 1808, p. 87).

La historia de la administración pública tuvo su auge en la edad media hasta llegar al capitalismo contemporáneo, para luego lograr independizarse como área del conocimiento dentro del sistema económico capitalista. En los S. XIX y XX empieza una ola de estudios

acerca de la administración, vinculándose a otras disciplinas como las ciencias sociales y el derecho, entre otras.

Así partimos de la idea de que la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico del estado de Guerrero es una institución centrada en la administración pública; por lo tanto, se concentra en mantener el orden del gobierno estatal y federal; y, a la vez, administrar los recursos estatales eficientemente. Sin embargo, en el proceso de administración los procesos de comunicación resultan fundamentales tanto para la comprensión de la dinámica organizacional de la Secretaría como del correcto desarrollo de sus principales tareas.

El Plan de comunicación interna de la SEFOECO no contaba con una estructura formal en el pasado. No obstante, la organización se valía de diversas estrategias y medios de comunicación interna para mantener informados a sus empleados acerca de sus políticas y programas, promoviendo la colaboración, el intercambio de ideas y fomentando un sentido de pertenencia y orgullo hacia la entidad.

Dentro de las estrategias de comunicación interna que solía utilizar la SEFODECO se incluyen:

**Comunicación cara a cara:** La SEFODECO llevaba a cabo reuniones periódicas con el equipo de primer nivel jerárquico para proporcionarles información actualizada sobre los acontecimientos de la institución.

**Comunicación electrónica:** La SEFODECO hacía uso del correo electrónico como canales para transmitir información vital a los empleados.

En cuanto a los medios de comunicación interna que empleaba la SEFODECO, se destacan:

**Correo electrónico:** El correo electrónico era uno de los medios utilizados por la SEFODECO para enviar comunicaciones a los empleados.

En base a investigaciones previas y una evaluación del plan de comunicación interna en ese momento, se formularon recomendaciones para mejorar el plan de comunicación interna de la SEFODECO:



Definir objetivos claros: Se recomendó a la SEFODECO definir con precisión los objetivos de su comunicación interna para garantizar su efectividad, asegurando que estos se alineen con los de la organización.

Desarrollar una estrategia coherente: Se sugirió que la SEFODECO desarrolle una estrategia de comunicación interna que esté en sintonía con los objetivos organizacionales y refleje la cultura de la entidad.

Uso de medios apropiados: Se alentó a la SEFODECO a emplear medios de comunicación que se adecúen al público objetivo y al mensaje que se pretende transmitir.

Evaluación continua: Se enfatizó la importancia de una evaluación constante del plan de comunicación interna para asegurar su eficacia.

Un plan de comunicación interna efectivo se consideró vital para que la SEFODECO alcance sus objetivos de desarrollo económico. Para implementar estas recomendaciones, se propusieron medidas específicas, como la formación de un equipo de comunicación interna, la evaluación de las necesidades de comunicación, el desarrollo de un plan de comunicación interna detallado y la implementación continua del mismo. Estas acciones se concibieron como cruciales para que la SEFODECO mejore su plan de comunicación interna y cumpla con éxito sus objetivos de desarrollo económico.

#### **1.4 Contextualización**

La investigación se desarrollará dentro de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico del estado de Guerrero. Esta es una dependencia del gobierno encargada de planear, regular, promover y fomentar el desarrollo económico, industrial, agroindustrial, minero, artesanal, comercial en la entidad federativa Guerrero.

Esta instancia tiene como misión fomentar el desarrollo económico sustentable del estado de Guerrero, implementando acciones en coordinación con los sectores empresarial, educativo y gubernamental que favorezcan la generación de empleo y mejores ingresos para los guerrerenses. Ya que, como bien se sabe, el estado de Guerrero es fuente de recursos naturales, así como una entidad abierta a la industria y al turismo nacional e internacional.

Asimismo, la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico posee una visión para hacer de Guerrero un estado federativo competitivo, impulsando e implementando políticas públicas que permitan el desarrollo integral de sus múltiples regiones, ya sea que se enfoquen a actividades primarias, secundarias o terciarias.

También busca promover una cultura empresarial, pues es fuente de empleo y servicios con el fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. En teoría, la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico es una organización que se guía por ciertos valores, como:

Calidad. Que significa insistir en los procesos hasta que el producto o servicio obtenido sea el mejor posible; es decir, no conformarse con menos.

Responsabilidad. Esto implica una mezcla de gratitud, lealtad y sinceridad, en términos organizacionales, equivale a compromiso social y comunitario, no sólo con el cliente, sino con la sociedad.

Confianza. La confianza tiene que ver con la fe en la palabra empeñada y en los buenos deseos del otro, incluso cuando ello eventualmente signifique decepcionarse o enfrentar mayores auto exigencias. Darla es recibirla.

Trabajo en equipo. En tiempos de individualismo extremo, la gestión común y el trabajo en equipo se convierten en un valor altamente demandado, sirve para ejercer la tolerancia, el respeto y la consideración.

Competitividad. El esfuerzo por ser el primero, tomando la meta como el destino por alcanzar lo más rápidamente posible.

Sencillez. Apostar por lo simple, por lo fácil, por los procesos más manejables y menos complejos, que se puedan ejecutar sin sacrificar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **1.4.1 Atribuciones de la dependencia**

De acuerdo con el artículo 29 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero, número 08, la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico es el órgano encargado de planear, regular, promover y fomentar el desarrollo económico, industrial, agroindustrial, minero, artesanal, comercial en el estado, correspondiéndole la realización de los siguientes:

I.- Proponer y aplicar las políticas, programas relativos al fomento de las actividades antes mencionadas, impulsando de manera equitativa la participación de las mujeres.

II.- Formular, promover programas de impulso a la comercialización de la producción local en el mercado interno y externo.

III.- Estimular el crecimiento y la generación de empleos formales y bien remunerados, estableciendo un sistema de zonas económicas especiales en el Estado de Guerrero.

IV.- Impulsar el establecimiento y crecimiento de empresas agroindustriales, e intervenir para que éstas obtengan financiamiento preferencial o créditos adicionales de la banca de desarrollo.

V.- Coordinar la ejecución de las acciones que, en materia industrial, minera, artesanal, comercial, contengan los convenios firmados entre los gobiernos municipales y el Gobierno del Estado así como entre éste y el Gobierno Federal.

VI.- Servir como órgano de consulta y normatividad en materia de desarrollo económico a las dependencias públicas además de a los sectores social y privado.

VII.- Asesorar técnicamente a los sectores social y privado, a los Ayuntamientos en el establecimiento de empresas o en la ejecución de proyectos productivos en materia concerniente.

VIII.- Promover, apoyar la creación y desarrollo de agroindustrias en el Estado, fomentar la industria rural.

IX.- Coordinar y establecer junto con la Secretaría de Cultura las políticas para impulsar el desarrollo de empresas culturales y artísticas, así como la producción artesanal en la entidad y difundir su comercialización en el mercado nacional e internacional.

X.- Estimular, junto con la Secretaría de Cultura, el desarrollo de una economía creativa, generando incubadoras de empresas culturales a través de asesorías, líneas de crédito, planes de negocios, demás apoyos legales y financieros que contribuyan a la generación de empleos, de una economía del conocimiento y de nuevas tecnologías.

XI.- Participar en la planeación y programación de las obras e inversiones tendientes a promover la explotación racional de los recursos minerales del estado.

XII.- Proponer, proveer lo conducente para el otorgamiento de estímulos económicos y fiscales, con el objeto de atraer la inversión, el desarrollo de las actividades mencionadas de conformidad con lo establecido en la Ley de Fomento Económico del Estado de Guerrero y su reglamento.

XIII.- Fortalecer la creación de fuentes de empleo promoviendo el establecimiento y ampliación de la micro, pequeña, mediana y gran empresa en el estado, así como la creación de parques, corredores industriales, centrales de abasto y centros comerciales, desde una perspectiva de diseño en su planeación.

XIV.- Estimular la realización de ferias, exposiciones, congresos industriales, agroindustriales, mineros, artesanales y comerciales, así como el desarrollo de encuentros de proveedurías locales.

XV.- Coordinar, vigilar, evaluar, dar seguimiento a la organización, funcionamiento, operación de las entidades paraestatales, organismos públicos de participación social y establecimientos públicos de desarrollo económico, cuyas actividades correspondan a los programas sectoriales y regionales de fomento económico.

XVI.- Ponerse de acuerdo con las entidades federales, estatales, municipales, así como con entidades paraestatales y órganos desconcentrados para la promoción, planeación e instrumentación de políticas, programas, estrategias de desarrollo económico integral del estado.

XVII.- Promover el incremento de las oportunidades de empleo mediante políticas y líneas de acción que impulsen la ocupación en el estado.

XVIII.- Establecer, operar un sistema de seguimiento de los programas federales relacionados con los asuntos de su competencia conforme a lo que las leyes y acuerdos de coordinación establezcan, en congruencia con las dependencias correspondientes.

XIX.- Los demás que le atribuyen expresamente las leyes y reglamentos.

## 1.4.2 Organigrama

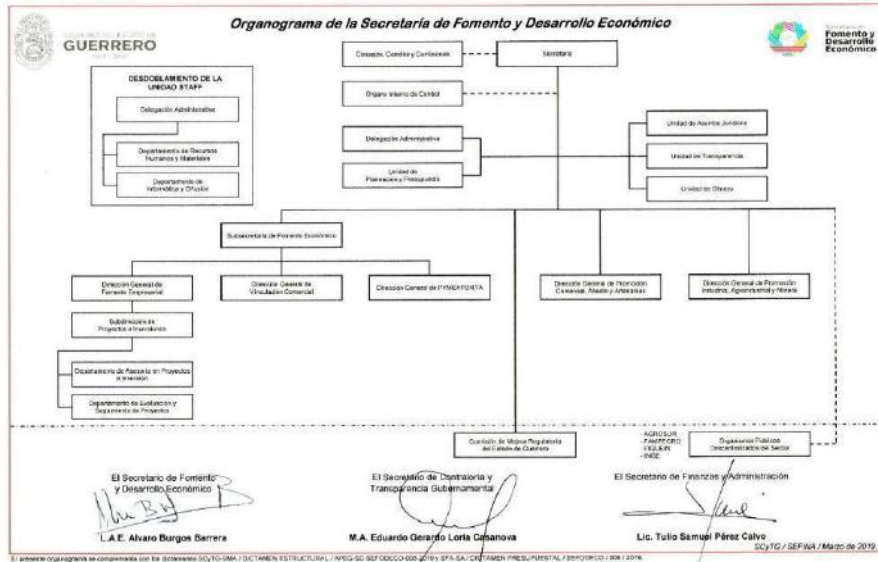


Ilustración 2. Organigrama de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico. Gobierno del estado de Guerrero. 2022.

**Secretario:** Formular y proponer al Ejecutivo Estatal la aplicación de políticas de fomento y desarrollo económico, ejecutar planes, programas en materia de las actividades mencionadas en coordinación con el Comité de Planeación para el desarrollo del estado de Guerrero. Art. 29, Fracción I, LOAPEG.

**Delegación Administrativa:** Administrar los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de protección institucional, prestación de servicios generales necesarios para el funcionamiento de la Secretaría, de conformidad con los lineamientos y normatividad vigente. Art. 29, LOAPEG.

**Unidad de Planeación y Presupuesto:** Realizar la planeación, programación, seguimiento, control, evaluación y el desarrollo de la función pública de la Secretaría con base a las políticas estratégicas establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo para la toma de decisiones que permitan el logro de los objetivos y metas para el desarrollo económico de la entidad. Art. 29, LOAPEG.

**Unidad de Transparencia:** Auxiliar en la transparencia, acceso a la información, protección de datos personales; aplicando la normatividad en materia de supervisión y dirección de las acciones de transparencia, acceso a la información, protección de datos personales que genere la Secretaría, a fin de brindar mayor credibilidad y confianza entre la ciudadanía. Art. 29, LOAPEG.

Unidad de Asuntos Jurídicos: Coordinar y vigilar la atención de los asuntos jurídicos en la Secretaría; brindar a las áreas que la integran el apoyo en materia legislativa y de consulta; asegurando el apego a derecho en la actuación y resolución de los asuntos jurídicos. Art. 29, LOAPEG.

Unidad de Género: Promover la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas, programas, proyectos y normas; así como la cultura institucional mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales que aseguren la igualdad de oportunidades entre los géneros y el respeto de los derechos humanos de todas las personas, con apego a la normatividad vigente en la materia. Art. 29, LOAPEG.

Subsecretaría de Fomento Económico: Planear, evaluar, coordinar los programas de microcréditos, para una mejor administración de los recursos obtenidos de conformidad con los objetivos, políticas, lineamientos establecidos, atendiendo los objetivos además de estrategias del Plan Estatal de Desarrollo. Art. 29, LOAPEG.

Dirección General de Fomento Empresarial: Fortalecer la competitividad económica del estado al desarrollar, ejecutar las acciones necesarias para impulsar la eficiencia en los mercados de bienes y servicios, contribuyendo a la creación de unidades económicas y al incremento de la productividad de las ya existentes mediante el desarrollo además de aplicación de políticas públicas. Art. 29, LOAPEG.

Subdirección de Proyectos e Inversiones: Coordinar la operación de programas, proyectos de inversión, analizando las solicitudes recibidas para la identificación y selección de empresas con alto potencial de crecimiento con el objetivo de impulsar su desarrollo por medio de modelos dinámicos e innovación. Art. 29, LOAPEG.

Departamento de Asesoría en Proyectos e Inversión: Asesorar técnicamente a los sectores municipal, social y privado que requieran apoyos para proyectos productivos e inversión, que detonen en el establecimiento de nuevas industrias y crecimiento de las existentes. Art. 29, LOAPEG.

Departamento de Evaluación y Seguimiento de Proyectos: Monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de los Convenios de Colaboración de los apoyos otorgados para el fortalecimiento de la competitividad económica del estado a través del análisis de la información económica de fuentes oficiales, la construcción de indicadores y reportes estadísticos mensuales. Art. 29, LOAPEG

*Dirección General de Vinculación Comercial:* Vincular a los productores de la entidad con los compradores mayoristas y cadenas de autoservicio, mejorando la comercialización de sus productos, así como su inclusión en hoteles, restaurantes, con el fin de ampliar su mercado para los productores guerrerenses e introducirlos al sector formal, fomentando el consumo de productos locales. Art. 29. LOAPEG

*Dirección General del Centro PYMEXPORTA:* Brindar asesoría a las Mipyme de la entidad, contribuyendo en el apoyo de diseño de imagen y trámites de productos dirigidos a mercados internacionales, coadyuvando al establecimiento de condiciones equitativas de competencia en el mercado interno frente a las importaciones. Art. 29, LOAPEG.

*Dirección General de Promoción Comercial, Abasto y Artesanías:* Implementar acciones para generar mayores beneficios económicos para los artesanos de manera que propicien su desarrollo social a través de la generación de autoempleos, promoviendo una mejor relación entre el productor y los posibles compradores, lo cual contribuya en el fortalecimiento de la cultura, economía de la actividad artesanal. Art. 29, LOAPEG.

*Dirección General de Promoción Industrial, Agroindustrial y Minera:* Cooperar en el desarrollo del sector minero del estado mediante la aplicación y supervisión de la legislación minera, coadyuvando en la comercialización, proveeduría de su industria; así como en la atracción de inversión y el desarrollo regional de las actividades agroindustrial e industrial, promoviendo el aprovechamiento sustentable de los recursos del estado. Art. 29, LOAPEG

### **1.4.3 Naturaleza Jurídica**

La Administración Pública Estatal en el Estado de Guerrero se divide en: centralizada y paraestatal. La administración central está integrada por las secretarías y dependencias adscritas directamente al gobierno; la paraestatal por los organismos públicos descentralizados; las sociedades de cualquier naturaleza; las asociaciones civiles y los fideicomisos públicos.

La Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, de acuerdo al artículo 18, fracción X de la Ley Orgánica de la Administración Pública del estado de Guerrero número 08, forma parte de la Administración centralizada. LOAPEG. Art. 29 (5).

#### **1.4.4 Realidad institucional**

La Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico se caracteriza por el apoyo que brinda al sector empresarial, artesanal, agroindustrial, a través de diversos programas operativos en sus diferentes direcciones. En la actualidad la imagen proyectada en sus públicos, interno y externo, es la de una Secretaría dedicada a realizar trámites.

Ya que, derivado de los actuales recortes de presupuesto, la Secretaría no cuenta con recurso suficiente para la formalización de programas que tengan un impacto convincente en la población. Por lo tanto, esta instancia gubernamental se puede describir como de nivel bajo, pues necesita una mejor proyección, tanto interna como externa; requiere también un manejo eficiente en la operatividad de sus programas; carece de herramientas y apoyos, para el cumplimiento de sus tareas prioritarias.

Sumado a los problemas mencionados, la Secretaría no posee un área especializada en materia de comunicación. La realidad es que la mayoría de sus departamentos de comunicación se centran únicamente en la parte externa, ya sea por falta de personal para poder asumir estas funciones de comunicación interna, o bien porque no se considera necesario.

Las redes sociales de la Secretaría son manejadas únicamente por una persona que suele cumplir múltiples funciones. Esto ocasiona que no se puedan desarrollar las tareas inherentes al aspecto comunicativo organizacional.

También se carece de un diseñador gráfico para proyectar de una manera eficiente la imagen de la dependencia y agilizar la recolección de información. Por último, no se cuenta con recursos suficientes para hacer estudios y reportes sobre el estado de Guerrero en materia económica, lo cual provoca que el público no posea datos reales de la forma en que se está manejando la economía.

Por la falta de organización y comunicación eficiente, el clima laboral prevaleciente es inadecuado entre su personal de base y el personal de confianza (público interno). Se carece de un programa de comunicación interna destinado a brindar información eficiente y oportuna. En la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, de acuerdo con el análisis elaborado en la presente investigación, uno de los problemas principales que se



han encontrado es el manejo de la comunicación, así como el vínculo con los *públicos internos*, quienes carecen de sentido de pertenencia y lealtad hacia la dependencia.

En general, la relación entre estos actores es tensa, tanto en la distribución de tareas como en la difusión de datos.

La falta de comunicación entre sus públicos internos tiene un impacto negativo en la estabilidad de la dinámica interna. Es crucial destacar que esta dinámica orienta la dirección de la Secretaría, influyendo en cómo cada departamento debe operar y, especialmente, en cómo deben interactuar y comunicarse. Cada empleado, de una forma u otra, busca sentirse identificado con la institución en la que trabaja. La importancia de este aspecto radica en una adecuada asimilación de valores, creencias, prácticas comunicativas, normativas y tradiciones entre los empleados y la dinámica interna de la organización. Sin embargo, en el caso de los trabajadores de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, no se les proporciona información sobre cómo funcionan las actividades en la entidad ni se hace referencia a la dinámica interna de manera general.

Cada dirección dentro de la Secretaría es responsable de llevar a cabo sus propias actividades, así como de dar la atención al público, ya sea al interior o fuera de la oficina, en eventos oficiales o reuniones. Sin embargo, por la tensión entre los *públicos internos* y la falta de comunicación eficiente, la comunicación entre direcciones es insuficiente y, por lo tanto, no existe una coordinación eficaz de los órganos internos de la Secretaría.

Por lo tanto, el contexto al que nos enfrentamos resulta complejo. Por un lado se encuentra todo un marco jurídico que reglamenta la actividad de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico. En él se cristalizan numerosos instrumentos jurídicos, los cuales pretenden alinearse a un proyecto federal y volver eficaz la tarea de la Secretaría a nivel estatal; sin embargo, por otro lado, nos encontramos con prácticas concretas que, en vez de facilitar la realización de la ley, la impiden.

Desde una visión superficial se podría sostener que, dentro del contexto de la Secretaría, el marco jurídico y la realidad institucional se enfrentan en una contradicción indisoluble, en la cual teoría y práctica se encuentran definitivamente disociadas. Pero, desde el análisis aquí propuesto, se busca aliviar las tensiones organizacionales volviendo eficaz el proceso de comunicación. Ya que, si ésta se maneja de manera correcta, impactará de forma positiva tanto en la relación entre *públicos internos* como en la institución.

CONCLUSIONES\*\*\*\*La comunicación, desde una perspectiva estratégica, se debe observar en los entornos organizativos y, a partir de allí, construir los espacios necesarios para el desarrollo institucional. Los procesos comunicativos evidenciados en la institución, se precisan caracterizar e identificar a fin de localizar fortalezas y debilidades, tanto a nivel operativo como estructural para generar alternativas de solución desde una óptica estratégica en el ámbito comunicativo..\*\*\*\*\*

## 1.5 Objetivos

A partir de lo anterior se proponen los siguientes objetivos:

### *Objetivo general*

- Fundamentar un plan de comunicación interna para mejorar los procesos comunicativos y fortalecer la cultura organizacional de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico del Estado de Guerrero.

### Objetivos específicos

- Analizar los flujos y medios de comunicación actuales de difusión con los que opera la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico.
- Identificar fortalezas y debilidades de la comunicación interna en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico para aprovechar las áreas de oportunidad en la creación de estrategias.
- Diseñar un plan de comunicación interna detallado y adaptado a las necesidades y características específicas de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico del Estado de Guerrero, con el propósito de optimizar los flujos de información, promover la colaboración y mejorar la percepción de los empleados sobre la organización.
- Describir los elementos que determinan una cultura organizacional incompetente.

## 1.6 Pregunta de investigación

A partir de lo anterior, se propone la siguiente pregunta rectora:

¿Cómo se puede desarrollar un plan de comunicación interna efectivo que mejore los procesos comunicativos y fortalezca la cultura organizacional en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico del Estado de Guerrero?

## **1.7 Premisa**

La Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico requiere la implementación de un plan de comunicación interno que eficiente sus flujos comunicativos y fortalezca su cultura organizacional.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo abordaremos las principales teorías y conceptos en los cuales se basa esta investigación para efectuar sus análisis y planteamientos.

## 2.1 Comunicación estratégica

La comunicación estratégica es el eje rector de la presente investigación. En lo que sigue, nos ocupamos de su definición, del lugar que ocupa dentro de las organizaciones; posteriormente se desglosan los componentes y los distintos tipos de comunicación, como son: la comunicación organizacional y la comunicación interna. Por medio de la comunicación estratégica se gestionan los intangibles de toda organización, sea cual sea su giro, dichas distinciones son fundamentales para la presente.

Para Costa (2009) la comunicación “sólo puede ser estratégica. De otro modo, comunicar sería una actividad autónoma de la acción y de la gestión empresariales” (p. 43); es decir, la comunicación dentro de una organización va más allá de las relaciones públicas y el intercambio de mensajes, ya que es un recurso imprescindible para el control, administración y estrategia. Más adelante, Costa afirma que una estrategia es:

(...) la capacidad humana que nos permite elegir entre alternativas de acción y reconfigurar nuestra trama relacional, deberíamos abandonar su concepción desde el punto de vista del conflicto y tratar de orientarla como práctica de la oportunidad y de la articulación entre las distintas percepciones y racionalidades de los seres humanos (Costa, 2009, p. 52).

De esta forma se puede sostener que la comunicación estratégica se refiere al conjunto de técnicas aplicadas al seguimiento de las tendencias, tanto sociales como políticas, económicas y tecnológicas, para poder facilitar, anticipar los procesos dentro de las organizaciones. Con ella se busca aprovechar las oportunidades presentes y coordinar la acción colectiva. Por su parte, Tironi y Cavallo (2004, p.47) mencionan que las principales funciones de la comunicación estratégica son:

- a. Diseminar la identidad en el seno de las organizaciones a través de la comunicación interna u organizacional.
- a. Transformar los rasgos de identidad de la organización en símbolos o señales, para que sean comunicados sistemáticamente a los públicos externos.

Con la comunicación estratégica la empresa debe proyectar su identidad por medio de una imagen que genere confianza al público y cohesión en su interior. Tal como mencionan Tironi y Cavallo (2004): “su tarea puede ser descrita como la gestión integral de la marca de las organizaciones” (p. 27). Por ello toda acción que realice la empresa precisa reflejar lo que es y hacia dónde se dirige, así como sus alcances y capacidad organizativa.

Por lo antes mencionado, el departamento de comunicación ocupa un lugar fundamental; una de sus principales funciones es apoyar en todas las decisiones directivas que favorezcan el desempeño de la imagen empresarial y su actividad productiva. El departamento de investigación tiene que hacer uso de las claves esenciales para la gestión de la comunicación, los cuales son enunciados por Castelló (2010), como:

... la investigación, el diseño estratégico, la dirección, la gestión, la integración, la evaluación y el control. Entre todas esas actividades, la investigación, a través de una adecuada interpretación y análisis, permite el bosquejo de estrategias que orientan la gestión a largo plazo de la comunicación, la misma que cumple con sus objetivos al integrar los diversos instrumentos, soportes, canales, mensajes y actuaciones, en torno a un objetivo sinérgico en común (Castelló, 2010, p. 111).

De esta forma, las organizaciones necesitan enfocarse en volver eficiente el proceso de comunicación en su interior y exterior, tomando en cuenta cómo es que esto sucede en concreto por medio de la investigación. Sólo así se puede aprovechar la comunicación, gestionarla y, de este modo, volverla estratégica.

Acerca de la gestión de la comunicación, Castelló (2010) propone que la identidad y la cultura corporativa, transmitidas a través de una marca y un posicionamiento, se conviertan en los valores estratégicos que marcan la diferencia en el ordenamiento de la organización. Ya que, sólo así se conseguirá la satisfacción de las expectativas creadas en sus públicos y ayudar a condicionar la imagen de la empresa en su entorno (p. 27). Es por ello que la gestión de la comunicación es definida como un elemento clave tanto en la empresa como para la sociedad.

La comunicación estratégica es parte integral de toda organización en cuanto a alcanzar las metas y objetivos. Es una herramienta fundamental para innovar, desarrollar y

posicionar todo proyecto que tiene la organización y diferenciarla de la competencia; a su vez, funciona para el manejo eficiente del ambiente en el cual la organización se desarrolla.

## **2.2 Comunicación organizacional**

Al igual que la comunicación estratégica, la organizacional es uno de los pilares clave de la organización. A diferencia de la estratégica, la comunicación organizacional sirve para garantizar un entendimiento entre los objetivos de la institución y sus estrategias para llegar a ellos. Para entender el concepto de comunicación organizacional es necesario hacer un esquemático recorrido histórico con el objetivo de apreciar los cambios y modificaciones que ha tenido desde su aparición hasta la época actual.

El término comunicación organizacional aparece por primera vez a mediados del siglo XX. Pero es hasta la década de los setentas que se empieza a estudiar y a generarse teoría alrededor de él en las ciencias empresariales y sociales. De acuerdo con Del Pozo (1997), existen dos grupos importantes de referencia con respecto a su origen. El primero se da en el periodo de 1900-1970; y el segundo de 1970 hasta la actualidad. Este último es reconocido por haber logrado la madurez e innovación del concepto de comunicación organizacional.

En los años cuarenta, menciona Cilla (2008), es cuando las empresas comienzan a mostrar interés en que sus empleados estén enterados tanto del crecimiento como de los logros de la empresa. Por lo cual surge la preocupación por transmitir información para aumentar la motivación y la satisfacción laboral. Esta información comienza a difundirse por medio de boletines, pero según Baker y Ballantine (1949) (citado por Aguilera, 2007), estos no eran leídos por los empleados ya que no contenía datos claros.

En la década de los cincuenta, de acuerdo con Davis y Newstrom (2003), se inicia el análisis de los estudios realizados con anterioridad en torno a este tema, centrándose principalmente en: liderazgo, motivación y adaptabilidad. Asimismo, menciona Cilla (2008), estudiosos de la Universidad de Purdue comienzan sus investigaciones relacionadas con la estructura organizacional y el flujo de información.

Pero es hasta las décadas de los sesenta y setenta cuando se da un giro importante en estos estudios por parte de la Universidad de Purdue. Estos, de acuerdo con Fernández (1999), centran sus trabajos en determinar la correlación que interviene en la

comunicación de los buenos supervisores. En esta revisión se descubrió que se obtenían mejores resultados al persuadir y transmitir información a los subordinados de las empresas, estableciendo que las relaciones dentro de la organización se dan por la comunicación.

Del Pozo (1997) afirma que los dos últimos años de la década de los setenta permitieron el crecimiento de las investigaciones sobre la comunicación jefe-subordinado, concluyendo que ésta es un rasgo esencial dentro de una organización eficiente. En la actualidad, en las organizaciones se reconocen los beneficios que trae a las empresas la participación de los subordinados, siendo así un elemento clave de gestión empresarial.

Después de revisar el carácter histórico de la comunicación organizacional y a partir de los elementos que la componen, se puede definir como equivalente a los canales y formas de comunicación empresarial. Canales que deben centrarse en la construcción de relaciones, así como en la interacción que se da tanto entre los miembros internos y con el público externo.

Autores como Goldhaber (1986) dan prueba de ello cuando la definen como el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho procedimiento puede ser interno; es decir, basado en relaciones de la organización tanto a nivel interno como externo. Asimismo, siguiendo a Kreps (1995, citado por Aguilera, 2007), se puede describir como el "proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (p. 58). Proceso vital que permite a los empleados estar informados y al mismo tiempo sentirse escuchados, valorados al dar sus opiniones y sugerencias, obteniendo como resultado una mayor lealtad hacia la empresa.

Otro aspecto importante de la comunicación organizacional es su influencia en el desarrollo de naciones, tomando en cuenta que ésta es un sistema entre la institución y los públicos meta para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos, es a través de ello que se contribuye al desarrollo nacional (Muriel, 1980). Sin embargo, no debe dejarse de lado que el principal objetivo de la comunicación organizacional es el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de los procesos comunicativos, con la finalidad de mejorar las relaciones entre los miembros y con el público externo, para a su vez mejorar las funciones de la organización y fortalecer su identidad.



Por su parte, Peña Ferreiro (2011) menciona que la comunicación organizacional involucra tanto a los miembros internos como a los externos, pues es una actividad que reúne y coordina a todas las áreas y niveles de la organización. Esto sucede en función de su desarrollo, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, al tiempo que se proveen facilidades para conocer la realidad de la organización. El autor considera que la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre ésta y su medio.

Por su parte, Trelles (2001) considera a la comunicación organizacional como el:

“sistema coordinado cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional, integrando objetivos comunes de áreas como la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la comunicación interna y externa en función de la imagen corporativa” (Trelles, 2001, p. 89)

Es decir, dentro de la empresa la comunicación organizacional posee efectos positivos. Ayuda a mejorar en la competitividad y promueve la adaptación de los empleados a los cambios que se generen para conseguir los objetivos. Si existe una comunicación eficaz, los trabajadores se sienten motivados, se comprometen e involucran en las tareas de la empresa, creando con ello un eficiente ambiente laboral.

Ahora, es importante hacer las distinciones pertinentes, dentro de la comunicación organizacional se albergan dos tipos de comunicación: la externa y la interna. La primera de ellas, de acuerdo con Baéz (2000) se define como:

Es el conjunto de acciones informativas que la empresa dirige a los actores y agentes exteriores a la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores o la sociedad, con el objetivo de generar, mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes públicos. (Baéz, 2000,p. 109)

Por su parte, Martín (1995) la entiende como “la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular o de manera general, como la representación de un todo”. (p. 79)

Es decir, la comunicación externa no solo está dirigida a ofrecer información a los *stakeholders*, sino que debe ser concebida igual a un proceso bidireccional de envío y búsqueda de datos; este tipo de comunicación beneficia a la sociedad con los aportes directos de sus productos o servicios; o indirectamente, pues se refiere a la solución de problemas sociales con las riquezas que crea y se distribuyen equitativamente en la sociedad, retomando los símbolos, valores, los cuales devuelve enriquecidos y transformados en una relación dialéctica, sistemática, continua.

Por su parte, la comunicación interna es una herramienta estratégica que utilizan los gerentes para potenciar la competitividad, retener a los mejores empleados, identificar a aquellos que cuenten con una verdadera cultura organizacional (*se ponen la camiseta*), estimular el sentimiento de pertenencia y el éxito en la empresa. Una prueba de que los empleados poseen una buena comunicación es notar si están bien informados, si conocen los valores, la misión y la estrategia empresarial. Si es así, el desempeño de la empresa se puede considerar alto.

Muñiz R. (2017) afirma que en ocasiones se piensa en la comunicación interna como un lujo exclusivo de las grandes empresas debido a la situación laboral y económica en la que se encuentran países como México. Generalmente, instituciones como estas suelen tener resultados inciertos en todos los niveles donde la comunicación organizacional se trata. Es por ello que resulta menester y un gran reto para la administración de empresas del Siglo XXI generar modelos óptimos de comunicación de este tipo.

La comunicación organizacional favorece la gestión empresarial a través de implementar estrategias y canales de comunicación efectivos. A nivel interno se propicia una mayor productividad, calidad, integración del colectivo, mejores resultados; y, a nivel externo, se produce un mayor impacto. Además, dicha comunicación facilita la interacción, agiliza los flujos de información; permite un óptimo clima organizacional que se refleja en el reconocimiento y posicionamiento en mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

### **2.3 Comunicación interna**

La comunicación interna es vital dentro de una organización, gracias a ella sus miembros generan certidumbre, claridad, razones para comprometerse con la organización, desempeñar su potencial al máximo y dar lo mejor de sí. Por ello es considerada la columna vertebral de toda empresa, pues permite la distribución ordenada de todos los

empleados; tanto así que cuando existen fallas en la comunicación interna, resulta afectado el clima organizacional y la productividad tanto individual como colectiva.

Este tipo de comunicación se origina dentro de la empresa y se aplica solamente a los miembros de la misma. Es importante, no solamente se encarga de que los subordinados reciben y entienden sus obligaciones, derechos; sino que reconozcan su rol dentro de la misma. Para Fernández (1999) la comunicación interna es:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 17).

Por lo antes mencionado es importante construir una buena comunicación interna, ya que mejora las relaciones entre los miembros de la empresa por medio de mensajes cuya finalidad es proveer comunicación, unión y motivación.

La comunicación interna es una de las principales actividades dentro de una empresa, pues mediante sus “procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional” (Trelles, 2001, p. 72). Para Peña Ferreiro (2011) representa aquellas “funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno de la sucursal con la mediación de los elementos de la cultura y en función de los objetivos organizacionales” (p. 32)

Por su parte, Torres (2012) considera que es el conjunto de actividades llevadas a cabo por una empresa para crear y mantener las buenas relaciones con y entre sus miembros por medio de diversos medios de comunicación que los mantenga al tanto, para lograr la integración y motivación que los lleven a contribuir al logro de objetivos.

La comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas hacia su público. Comprende, gracias al empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación obtenida entre el personal que compone la organización y su meta principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución (Graverán D., 2017).

La comunicación interna es la dirigida al cliente interno; es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Muñiz R., 2017). De esta forma se puede sostener que uno de los principales objetivos de la comunicación interna es ayudar a los equipos de trabajo, orientarlos al logro de las metas de la organización para que estos sean capaces de trabajar de manera articulada, complementaria y focalizada.

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación, las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo; la dirección y sus trabajadores para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima, el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad. La comunicación interna precisa ser debidamente planificada, implementada, evaluada dentro de la administración empresarial. Esta necesita ir encaminada hacia acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias (Laffitte Santiesteban M.E., 2013).

La principal función de la comunicación interna en la institución es apoyar el proyecto empresarial por medio de una coherente y planificada gestión de la misma, independientemente de la meta empresarial. Permite dar a conocer los objetivos y políticas de la organización además de conformar una identidad propia sobre la base de un clima de motivación además de cordialidad (Graverán D., 2017). De acuerdo con Grillo (2007), los principales propósitos de la comunicación interna son:

- Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia.
- Establecer un clima social, psicológico positivo; comunicándose para ello de forma abierta con directivos y trabajadores para fomentar valores positivos en el colectivo laboral.
- Impulsar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten hacia la ejecución de los propósitos institucionales.

- Favorecer la creación de una atractiva tanto en el público interno como en el externo coherente con su identidad institucional y que conduzca a la obtención de óptimos resultados organizacionales.

Por lo antes expuesto se puede inferir que el término de comunicación interna es utilizado para nombrar al conjunto de actividades efectuadas por una organización con el fin de crear y mantener buenas relaciones con-entre sus miembros. Para ello, es importante tomar en cuenta los diferentes medios de comunicación de la organización al momento de difundir información, integrar, motivar a su equipo y así, aportar al logro de los objetivos.

## **2.4 Tipos de comunicación interna**

Diversos teóricos de las organizaciones han dividido a la comunicación interna en dos grupos de acuerdo con sus usos y beneficios dentro de las empresas, los cuales son:

- Comunicación ascendente
- Comunicación descendente

### **2.4.1 Comunicación ascendente**

Este tipo de comunicación corresponde al flujo de información que va de los niveles inferiores a los superiores, generalmente es bloqueada por la pérdida de contacto de los administradores con las necesidades de sus empleados. En un inicio no era tomada en cuenta ni considerada para decisiones de relevancia. Hoy, gracias a los nuevos estudios sobre cultura organizacional esto se ha modificado y se ha dejado ver la importancia que ésta guarda en la organización, pues esa forma de comprender la comunicación ayuda a conocer y atender las verdaderas necesidades del entorno laboral.

De acuerdo con Fernández Collado (1999), hay condiciones laborales que impiden u obstaculizan el libre flujo de esta comunicación; algunos ejemplos son: la demora, la cual se refiere a la velocidad de transmisión comunicativa; filtrado de información, es decir; la omisión de datos importantes durante su difusión por temores o dudas y la distorsión o mala interpretación de información relevante.

En este mismo sentido, Davis y Newstrom (2003) afirman que los empleados “privan a los supervisores de información precisa y de la capacidad para tomar decisiones basadas en datos adecuados” (p. 73). Por ello los autores proponen, como estrategia para mantener y mejorar una buena comunicación ascendente, utilizar preguntas abiertas en reuniones, así

los empleados se sienten escuchados, los gerentes demuestran interés en sus opiniones y con ello reciben más información adicional y valiosa. Otra técnica es la buena escucha, por medio de la cual se permita el entendimiento de los hechos y el mensaje emocional que se comunica tanto de manera verbal como no verbal.

También afirman que las reuniones con los empleados los ayudan a sentirse estimulados para hablar acerca de las problemáticas laborales y de sus necesidades, logrando así obtener otro punto de vista que da pie a analizar las circunstancias desde un ángulo distinto junto con las decisiones presentes o futuras. Otra estrategia sugerida es la política de puertas abiertas, ella consiste en incentivar la comunicación directa del empleado con su superior. Esta política es “una declaración en la que se alienta a que los empleados planteen a su superior o a altos directivos todo asunto que les preocupe” (p. 30).

Por su parte, Morales (2001) habla de la asistencia de los subordinados a actividades recreativas informales como una gran oportunidad para la comunicación ascendente no planeada. Bajo estas circunstancias se favorece la espontaneidad, lo que suele generar confianza y revelar datos no obtenibles de otra manera. Igualmente, la autora habla de otro tipo de comunicación interna, la horizontal, de vital importancia, pues además de la anulación de jerarquías “es necesaria para la coordinación de trabajo con personas de otras áreas” (p. 77). Como su nombre lo indica, se desplaza en línea horizontal al organigrama y promueve el intercambio de información entre compañeros. Este tipo de comunicación fluye de manera más natural, abierta y efectiva, por ello precisa ocupar una posición prioritaria dentro de las empresas, ya que esto se refleja en la buena salud de las relaciones laborales.

Con lo antes mencionado se concluye que la comunicación ascendente se refiere al pensamiento de los empleados en una organización sobre sí mismos, su desempeño además de sus problemas. Abre así un espacio para comprender lo que los trabajadores expresan y piensan acerca de otras personas, ya sea sobre su superior o supervisor, los conflictos que percibe en ellos; finalmente, apoya a los trabajadores a tener un canal para comunicar su opinión acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales relacionadas a lo que es necesario hacer y cómo puede ser realizado.

#### **2.4.2 Comunicación descendente**

Al contrario de la comunicación ascendente, la descendente es aquella que va de los niveles superiores de autoridad a los inferiores. De acuerdo con Davis y Newstrom (2003):

“Casi la mitad de las comunicaciones esenciales tiene lugar con los subordinados, mientras que el resto se divide entre los superiores, colegas y receptores externos” (p. 68).

Este tipo de comunicación se sirve de diversos medios, como los de comunicación, usa el color y elementos audiovisuales. En teoría, todo requiere ser creado por el personal que sea más honesto y sensible, sepa además transmitir mensajes claros, concretos, veraces. Por esa razón, Davis y Newstrom (2003, p. 68), afirman que para que la comunicación descendente sea efectiva precisa basarse en cuatro pilares:

- Desarrollar una actitud de comunicación positiva. El personal de una empresa, especialmente quienes se encargan de distribuir los mensajes al resto, deben convencerse de que la forma en la cual transmiten los mensajes influye en cómo es percibido por los demás miembros de la organización.
- Estar informados. Es importante que quienes difunden información estén totalmente capacitados para brindar datos pertinentes, claros y reales sobre la empresa o cualquier ámbito que la involucre.
- Planear la comunicación. Del mismo modo se necesita planificar la información que va a ser compartida para evitar datos sueltos o incongruencias en los mismos.
- Desarrollar la confianza. Se necesita de dos personas o más para que haya comunicación, es indispensable también que exista la suficiente confianza entre emisor y receptor. Si los subordinados no confían en sus supervisores, es menos probable que escuchen los mensajes o crean en ellos.

Davis y Newstrom (2003) mencionan que, dentro de la comunicación descendente pueden existir diversos problemas como la sobrecarga de información, la cual se presenta cuando “los empleados reciben más información de la que pueden procesar o necesitar” (p. 69), para ello, se requiere saber qué información se va a transmitir, teniendo la certeza de su pertinencia, claridad. Los autores recomiendan optar por la calidad de información antes que la cantidad, pues el objetivo es que los receptores puedan entender sus contenidos. A este saber, Davis y Newstrom (2003) le llama aceptación de la comunicación y se da si se cumplen los siguientes factores:

- Legitimidad reconocida del emisor para enviar el mensaje.
- Competencia percibida del emisor en relación con el tema.
- Confianza en el emisor como líder y persona.

- Credibilidad percibida del mensaje que se recibe.
- Aceptación de las tareas y objetivos que se intenta lograr con el comunicado.
- Poder del emisor para aplicar directa o indirectamente sanciones al receptor (p. 69).

La comunicación descendente es aquella en la cual los mensajes fluyen de superiores (emisores) a subordinados (receptores). Los mensajes transmitidos suelen enfocarse en temas como las responsabilidades organizacionales, funciones internas y producción. Se precisa reconocer que un uso eficiente de este tipo de comunicación es fundamental para el movimiento de la organización en su totalidad. Sin embargo, también es importante aceptar que la comunicación descendente requiere ser complementada con una comunicación ascendente eficiente.

## **2.5 Canales de comunicación interna**

Se les llama canales de comunicación interna a los medios a través de los cuales se lleva a cabo ésta y transmiten los mensajes hacia los miembros de la organización. De acuerdo con Morales (2001) existen dos tipos, los formales y los informales. Cuando se habla de comunicación formal Morales se refiere a aquella que:

Transmite mensajes reconocidos, de forma explícita. Son mensajes oficiales de la organización y está perfectamente definida. Por medio de los canales formales circulan los datos transmitidos desde los diversos tipos de flujo (descendente, ascendente y horizontal). Es necesario que por medio de esta se transmita toda información que pueda ser relevante para los distintos grupos que existen en las organizaciones, ya que de ello depende la existencia, en mayor o menor medida, de rumores. (p. 27)

Por su parte, la comunicación informal no está planeada por la empresa, surge de los lazos desarrollados entre los miembros de la organización durante el tiempo que pasan dentro de ella en la cotidianeidad. Este tipo de comunicación es de vital importancia, pues repercute de manera directa en el clima y las relaciones laborales.

La manifestación más importante de este tipo de comunicación, de acuerdo con Davis y Newstrom (2003), es el rumor. Este logra abrir canales comunicativos cuando los oficiales se han cerrado o no proporcionan la suficiente cantidad de información y se precisa



recurrir a otras fuentes no verificadas para obtenerla. Asimismo, los autores señalan la relevancia de saber diferenciar entre un rumor y un chisme, sosteniendo que:

Los rumores son información que se comunica informalmente sin pruebas que la confirmen. Es la parte no verificada y no cierta del chisme. Aunque por casualidad puede ser correcta, en general es incorrecta y se la considera indeseable. Es por ello que los canales deben proporcionar información relevante, pertinente y clara por medio de sus canales oficiales para evitar obstáculos dentro de la comunicación. (p. 43).

El chisme en una organización se origina principalmente por la incertidumbre de los empleados frente a sus labores, facilitando así la resolución de conflictos. Pero, a la vez, genera un caldo de cultivo para malentendidos y malestar. Podría decirse que es un mecanismo efectivo para el intercambio de información con contenido evaluativo acerca de terceros. Dado que surge en un ambiente de confianza, fomenta la liberación de estados emocionales y reduce la posibilidad de violencia en las organizaciones.

Finalmente, es importante mencionar que los canales de comunicación formales existen a la vez que los informales. El fin de la comunicación interna eficaz no debe ser, por ejemplo, erradicar los medios informales y sobrevalorar los formales. La tarea de la oficina de comunicación es utilizar eficientemente medios informales en conjunto con los formales, a la vez que se crean medios de comunicación ascendente y descendente. Ya que, si previo a la implementación de un plan de comunicación se cuenta con canales de comunicación informales y preexistentes, entonces es labor de quien implemente el plan saber aprovechar lo que se tiene en vez de enfrentarse a ello. La adaptación prevalece sobre la lucha ciega.

## **2.6 Modelos teóricos de la comunicación interna**

### **2.6.1 Teoría sobre intangibles**

La teoría sobre intangibles nace en la década de los noventa del siglo XX al empezar a estudiarse los llamados intangibles como recursos estratégicos. Se formaron corrientes de investigación en diferentes disciplinas pero la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) es la que proporciona los postulados básicos para su desarrollo.

Esta teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado (Barney, 1991).

Igualmente afirma que la función principal de la dirección de una empresa es la maximización de su valor a través de la utilización de los recursos y capacidades existentes (Grant, 1996).

Sin embargo, entre los recursos de una empresa son los intangibles aquellos que deben guiar el posicionamiento de una organización. Los recursos intangibles empresariales son: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad social empresarial y la reputación corporativa (Villafañe, 2005). Estos son características únicas de las empresas, por medio de ellos arman la base necesaria para tener un núcleo único que los defina y diferencie de la competencia.

Villafañe (2005) clasifica a los recursos intangibles en tres tipos: los activos no financieros de las organizaciones, los asociados al conocimiento y los que son resultado de una relación estable y eficaz con sus *stakeholders*. Además, agrega que la práctica de la gestión de los intangibles organizacionales está dada en concreto por estos cuatro recursos: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad social corporativa y la reputación corporativa (Villafañe 2005).

En este mismo sentido, Villalonga (2004) afirma que dicha teoría hace hincapié en la importancia de los recursos intangibles como la clave para la sostenibilidad. En ese tono cita la definición aportada por Itami (1987), la cual sugiere que los intangibles dados por una tecnología en particular, el nombre de marca, la reputación y la cultura de la empresa, son de gran valor para potenciar su capacidad competitiva.

Frecuentemente son la única fuente real de ventaja competitiva sostenida en el tiempo. Asimismo, según Grant (1991), los recursos intangibles están referidos a la marca, la reputación, la confianza de los clientes, la información, patentes y el *know-how*. Todas estas definiciones convergen en señalar diversos elementos que poseen las organizaciones y están enmarcados en las cualidades esenciales de intangibilidad (escasa, valiosa, difícil de imitar y de sustituir).

Las teorías sobre intangibles proporcionan una base para la comprensión del desempeño organizacional, abordan diferentes recursos al mismo tiempo, junto con dispositivos de comunicación y sistemas de control de gestión. Villafañe (2005) fundamenta sus teorías en que los intangibles provienen de la dirección estratégica, debido a que la gestión del conocimiento y todos los intangibles crean procesos de generación de valor. Es importante resaltar que estos recursos sólo cobran relevancia gracias a una comunicación

eficiente, orientada a fortalecer la imagen, marca, responsabilidad social y reputación de las propias compañías.

### **2.6.2 Teoría de la comunicación estratégica**

La teoría de la comunicación estratégica, propuesta por Daniel Scheinsohn (2009), se basa en verla como un hecho fundante de las relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. Cuando el acto de comunicación pasa a desarrollarse entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones), sus complicaciones propias se agudizan aún más.

El estudio de la comunicación sirve para comprender el mecanismo por el cual quien inicia la actividad comunicativa consigue lograr sus objetivos sin recurrir a la acción ejecutiva. Según esto, se entiende el interés despertado por este estudio en las llamadas disciplinas instrumentales o ciencias que persiguen fines instrumentales de transformación. Se llaman “disciplinas instrumentales” a aquellas interesadas en conocer las técnicas adecuadas para hacer que el receptor realice acciones específicas de cierta manera (comprar, votar, escoger, etc.), del modo en que desea el emisor.

Esta teoría procura delinear una estrategia global en la cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico, gestionándolas; y se propone conformar un sistema integrador, sinérgico y coherente.

La comunicación estratégica pretende avanzar un paso más allá. No hay que limitarse sólo a integrar diferentes técnicas comunicacionales en los territorios restringidos de productos y las marcas. (...) la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación lógica eminentemente estratégica (Scheinsohn, 2009, p. 93)

Scheinsohn desarrolla una propuesta guiada por el “Cómo lo voy a hacer”. Hace énfasis en que la clave de la comunicación estratégica radica principalmente en la implementación de estas estrategias: 1) saber cómo se realizan para obtener el resultado esperado; 2) que lleguen al personal objetivo con la precisión buscada; y 3) llamen la atención dentro de su público interno y externo.

Con esta propuesta Scheinsohn (2009) busca trascender los límites hasta ahora puestos y generar un cambio en las organizaciones. Esto es posible siempre y cuando se parta de soluciones específicas, dadas por la gestión destinada a los tipos de comunicación que maneja la organización. Por esta razón habla de una “estrategia general” que las englobe. Asimismo, menciona la importancia de cuatro niveles guía en dicha comunicación estratégica:

- Nivel estratégico: Facilita saber dónde se está y hacia dónde se está yendo.
- Nivel logístico: Orienta la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de fines estratégicos comunicacionales.
- Nivel táctico: Se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos.
- Nivel técnico: comprende las maniobras operacionales llevadas a cabo mediante las herramientas tácticas

Así, la comunicación estratégica dentro de una organización será visible cuando los procesos que se lleven a cabo estén estructurados y planificados para alcanzar un solo objetivo. Debe existir una interacción e integración comunicacional entre los colaboradores de la organización para que sea viable la inmersión de estrategias y de procesos guía en dichas estrategias de comunicación.

### **2.6.3 Teoría de la comunicación organizacional**

Esta teoría fue propuesta por Carlos Fernández Collado (1999), el cual define la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (p. 27).

El autor menciona que para que la comunicación sea efectiva, tanto dentro como fuera de la organización, debe ser:

- Abierta: Tiene por objetivo comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.

- Evolutiva: Hace énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- Multidireccional: Maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni emplean las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva. (p. 30)

Asimismo plantea que existen 5 perspectivas desde donde se debe evaluar la comunicación organizacional, las cuales son:

- Comunicación interna: Son actividades realizadas dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas.
- Comunicación externa: Todas aquellas comunicaciones dirigidas a sus públicos externos con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la organización.
- Relaciones públicas: Son las diferentes actividades y programas de comunicación creados para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que conforman la organización.
- Publicidad: Se trata de los diversos mensajes emitidos gracias a los medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- Publicidad institucional: Se considera una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Esta teoría es de vital importancia porque ayuda a conocer cómo se debe de desenvolver la comunicación dentro de la organización y así mejorar el clima organizacional y los procesos comunicativos y de información.

#### 2.6.4 Teoría de la comunicación interna

Esta teoría fue propuesta por Peña Ferreiro (2011) y Graverán (2017), para los cuales la comunicación organizacional implica una interdependencia entre el ámbito interno-externo. La comunicación interna es aquella actividad capaz de reunir, coordinar a todas las áreas, niveles de la organización en función de su desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales. A partir de su influencia provee facilidades para la atención e interrelación entre los diversos públicos; permite el análisis, planificación, desarrollo y evaluación de la realidad organizacional. Desde este punto de vista se considera a la comunicación organizacional como: un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la institución, o entre esta y su medio.

Para los autores, el flujo de la comunicación cobra importancia ya que es el sentido o dirección elegida por ésta entre los diferentes niveles de la estructura de la organización. Estos presentan múltiples clasificaciones: flujo descendente, es el recorrido de la comunicación desde la dirección o estructuras superiores hacia los niveles intermedios o la base; flujo ascendente, parte de los cimientos organizacionales hasta las jerarquías superiores. Este último favorece el diálogo organizacional, incentiva la retroalimentación y permite el aprovechamiento de las sugerencias, reflexiones e ideas. Por último se menciona el flujo horizontal, que es la comunicación entre los miembros con niveles jerárquicos similares fuera o dentro de la misma área o departamento; y el flujo transversal, el cual representa la comunicación en todos los sentidos y niveles institucionales.

También se plantean varios canales o flujos de comunicación, los cuales son:

- Canales verticales descendentes: aquellos que transportan los mensajes desde la dirección o estructuras superiores hacia los niveles intermedios o la base.
- Verticales ascendentes: los usados por los trabajadores de los niveles intermedios o la base para elevar sus mensajes hacia las estructuras superiores.
- Canales horizontales: conducen los mensajes entre los niveles similares de jerarquía fuera o dentro de la misma área o departamento.
- Canales transversales: envían los mensajes en todos los sentidos y con implicación en la totalidad de los niveles institucionales. Estos últimos pueden ser orales o escritos.

- Canales mixtos: los mensajes son transportados en dos o más direcciones. (p. 45-46).

Desde esta perspectiva se le da gran peso a la retroalimentación, la cual es definida como el proceso mediante el cual los actores pueden confirmar la efectividad de los mensajes enviados. La atención a la funcionalidad de la retroalimentación contribuye al reconocimiento de los problemas y a la modificación de las respuestas en función de los mismos. Se puede hablar de retroalimentación positiva cuando los efectos logrados ratifican la intención del emisor. Por su parte, la negativa va a derivar en consecuencias sin correspondencia con las intenciones perseguidas y debe ser la de mayor importancia para la organización, debido a la necesidad de lograr siempre una comunicación efectiva.

### **2.6.5 Plan estratégico de comunicación**

El plan estratégico de comunicación, trabajado por Andrés Aljure Saab (2008), dice que, en toda organización, sea pública o privada, mixta u ONG, se requiere de la interacción con públicos de diferente índole para lograr sus objetivos, ésta es en esencia un proceso permanente de comunicación que, como tal, requiere ser gestionado. La forma de estructurar dicha gestión con lógica, coherencia, propósito y efectividad es a través del diseño, la elaboración e implementación de planes estratégicos de comunicación.

Para Aljure un plan estratégico de comunicación es: “un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir dichos objetivos” (Aljure, 2008, p. 77); es decir, es una herramienta empleada para la definición de objetivos y acciones que se buscan desarrollar en una organización para la mejora de la misma.

Además, sostiene que un plan estratégico de comunicación debe tener 5 etapas de elaboración: la primera es revisar la situación interna y externa. La segunda es el diagnóstico mediante la realización de un análisis DOFA, (debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas). La tercera etapa es la definición de objetivos según el resultado de pasos anteriores. El cuarto nivel es la definición de ejes de intervención y de tácticas/actividades para cumplir objetivos. Por último se tiene el establecimiento de cronogramas, presupuesto, mecanismos e indicadores de control. Desarrolladas las cinco etapas se precisa encontrar dónde está la organización, en cuál dirección desea ir; es

decir, el desarrollo del plan se ensambla en coherencia con las fases y los objetivos de la organización.



# **CAPÍTULO III**

# **METODOLOGÍA**

En este tercer capítulo se presenta la metodología, método, técnicas, procedimientos e instrumentos empleados para desarrollar esta investigación, así como la determinación de la muestra.

### **3.1. Justificación del paradigma teórico metodológico**

El objeto de estudio de la presente es una institución pública y su organización; en particular, el interés se centra en entender los procesos de comunicación interna para mejorar los canales y la fluidez de la información. Por ello, la investigación no se puede limitar al diseño de un diagrama de flujo o sistema abstracto e implementarlo en la Secretaría, en su lugar, será ensamblado todo un plan de comunicación que se acople a la realidad vivida dentro de la institución.

Ya se ha dicho cómo el proceso de comunicación dentro de las organizaciones sociales es un fenómeno complejo. No se limita a canales lineales y estáticos, pues los flujos de información suelen tener dinámicas difíciles de captar desde posiciones puramente formales o administrativas. La comunicación institucional no solo obedece a los medios establecidos, también se da en la informalidad; ya sea por la cotidianeidad del trabajo entre pares, o por medio del rumor y la actividad diaria. La forma en la cual sucede la comunicación sólo puede ser captada en su integridad a través del contacto directo con sus partícipes.

Esta investigación está sustentada dentro de los métodos cuantitativo y cualitativo; un “enfoque de carácter mixto”, en su modelo de dos etapas; el cual recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema. Tashakkori y Teddlie, (2003). Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa. (Mertens, 2005)

Nuestras principales fuentes, aparte de la consulta de archivos, bibliografía especializada, se enfoca en la aplicación de encuestas y observaciones sistematizadas, pues así, no solo es el investigador quien impone sus conceptos, más bien los construye sobre la escucha y la conversación con quienes estudia. De esta manera y siguiendo a Galindo

(1998) se pueden plantear tres momentos de una investigación cualitativa: exploración, descripción y significación.

El primer momento es cuando el investigador se pone en contacto con el objeto a estudiar; el primero externa sus creencias y prejuicios, ya sean culturales o teóricos, también, es donde el sujeto de conocimiento internaliza el objeto al cual se enfrenta.

El segundo instante, descripción, trata de detallar la forma en que el objeto de estudio se presenta. A partir del primer contacto se realiza un orden, éste contribuye con el investigador a encontrar dirección en su análisis. La descripción es la vía para iniciar la organización de su trabajo. En este caso, se obtiene en el transcurso de la investigación.

El tercer momento es el de significación, el cual es un regreso al mundo “interior” del investigador, es decir, a la reflexión de los datos recabados. Se hace presente en el análisis de lo observado por medio de la teoría. Aquí se aspira a alcanzar la síntesis de la información pero, a la vez, se brinda espacio a la imaginación del investigador. En nuestro caso, este momento se halla en la manera de procesar la información.

Finalmente, para que lo dicho tenga sentido es vital recordar que el conocimiento generado por las ciencias sociales es conocimiento vivo, no tratamos con objetos inertes incapaces de interpelación, al contrario, aún por medio de encuestas nos vemos en la necesidad de considerar la subjetividad tanto de los sujetos investigados como del investigador mismo. Así, al seleccionar una metodología de corte cualitativo, debe mantenerse presente que el conocimiento soporte del plan de comunicación propuesto se logrará solamente con una interacción constante con los miembros de la organización por estudiar y la teoría propuesta.

### **3.2. Premisas de investigación**

La Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico del estado de Guerrero requiere de un plan de comunicación para desarrollar procesos de manera efectiva los problemas que se enfrentan entre sus públicos internos.

Esta premisa se sustenta debido a la constante rotación de sus miembros, falta de comunicación en sus grupos superiores e inferiores y, sobre todo, carencia de un plan concreto de comunicación. Por lo tanto, se busca implementar un plan de comunicación interna que garantice una comunicación efectiva.

La necesidad de implementar un plan de comunicación interna en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico del estado de Guerrero surge a raíz de la constante rotación de sus miembros, la falta de comunicación en sus grupos superiores e inferiores, y la carencia de un plan concreto de comunicación. Estos problemas concretos dentro de la organización han llevado a la conclusión de que se requiere un plan de comunicación interno para garantizar una comunicación efectiva entre los públicos internos y, además, fortalecer la cultura organizacional en la Secretaría. La investigación parte de la identificación de estas problemáticas reales en la institución como punto de partida.

### **3.3. Definiciones conceptuales de las categorías: comunicación interna y plan estratégico de comunicación**

Aquí comenzamos desde los conceptos expuestos en el segundo capítulo, desde ahí definiremos nuestras principales categorías de investigación. Iniciamos con la explicación de las características de las categorías para, al final, definir las. Hemos elegido a la comunicación interna y al plan estratégico de comunicación como categorías principales, pues, son la guía de la investigación y nos dejan comprender el fenómeno estudiado de forma global.

#### **3.3.1. Comunicación interna**

La comunicación interna se refiere a los procesos de intercambio de información que se originan dentro de una empresa u organización y, a su vez, se dirige solamente a los miembros de la misma. En sí, la comunicación interna es un proceso complejo, multidireccional y dinámico que no puede entenderse desde perspectivas estáticas o unilaterales.

La implementación de la comunicación interna posee entre sus prioridades la creación y mantenimiento de relaciones eficientes de sus miembros. Por un lado se vincula a la creación, ya que, por medio de los diversos canales existentes, los integrantes de una organización saben a dónde y con quién dirigirse en cuanto al desempeño de sus roles; y, a la vez, a través de ese proceso se generan otras relaciones funcionales para la comunicación.

En cuanto al mantenimiento, la comunicación interna tiene la función de legitimar y mantener las relaciones existentes dentro de una organización. Aunque los individuos

cambien, la estructura de comunicación ayuda a que el desempeño no decaiga o se necesitan reformular los procesos desde un principio. Por medio de la comunicación interna se logra conservar cierta organización.

Así como la comunicación interna es útil para el mantenimiento y creación de relaciones eficientes, también cumple el objetivo de informar a sus distintos miembros. Esto para generar integración y un buen desempeño entre los sujetos que la componen. De esta forma, la comunicación interna no sólo desempeña una función general en la organización en general, también se vincula con los individuos en su particularidad y en el desempeño de sus roles.

Un ejemplo se puede hallar en la manera en que los subordinados reciben y entienden sus obligaciones-derechos con relación a sus superiores, en la forma en la cual ambos reconocen su papel en una empresa. Asimismo, esto sucede de los niveles inferiores hacia los superiores y viceversa. Una organización con múltiples canales de información se traduce en una estructura organizativa plena, con capacidad de adaptarse.

Finalmente, la comunicación interna sólo posee sentido a partir de la definición de objetivos organizacionales. Estos suelen definirse desde los niveles gerenciales y se reparten a los miembros de la organización en conjunto; sin embargo, se requieren tomar en cuenta para su buen funcionamiento, de una u otra manera requieren acoplarse a las dinámicas y fines de cada uno de sus integrantes. De esta forma, la comunicación interna también aporta a la coordinación de funciones de la empresa.

Así, por *comunicación interna* entenderemos el proceso por medio del cual se intercambia información dentro de una organización. Para comprenderla es preciso considerar el conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros; también es vital atender a la organización en su generalidad, como a sus miembros en su actividad; resulta obvio externar que se necesita conocer el uso de los diferentes medios de comunicación que los mantienen informados, integrados y motivados para potenciar su trabajo, enfocarlo hacia el logro de los objetivos organizacionales. La comunicación interna debe obedecer a las diversas estrategias dentro de las organizaciones sociales (Torres, 2012).

### **3.3.2. Plan estratégico de comunicación**

De forma general podemos describir al plan estratégico de comunicación como “un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionado para cumplir dichos objetivos” (Aljure, 2015, p. 77).

Tomando en cuenta la explicación anterior de la categoría de comunicación interna, se puede sostener que el plan necesariamente va unido a ella, ya que, si la comunicación interna funciona para describir el proceso de intercambio de información al interior de una organización, el plan es el procedimiento por el cual se pretende controlar y definir dicho desarrolló de forma consciente.

No obstante, si bien la comunicación interna podría ser considerada un fenómeno inmanente a toda organización social, en contraste, el plan de comunicación interna es una herramienta que obedece a un diseño. Por eso el principal objetivo de nuestra investigación es la formulación de un plan eficiente para la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico.

Por el hecho de ser un diseño, todo plan de comunicación sigue conocimientos previos sobre la organización en donde se busca implementar. Antes de hacer un plan de comunicación se necesita poseer conocimiento fáctico sobre la situación de la misma, en general y sobre el flujo de información, en particular. Este hecho implica que, obligatoriamente, se precisa atender tanto al contexto interno como a la situación externa del sitio donde se ubica el objeto de estudio.

La siguiente característica del plan de comunicación se enfoca en prevenir actuaciones de la organización en su conjunto. Como todo aquello inherente a la planeación, un plan estratégico de comunicación requiere ser capaz de organizar la actividad, así como brindar sentido a los roles de cada uno de los miembros; es decir, se emplea para coordinar tanto la acción presente como la futura.

Dicho lo anterior, se infiere fácilmente que un plan estratégico es siempre un instrumento, el cual atiende cierta temporalidad. Se ve atado forzosamente a los tiempos de la organización y su actuar; por ello, todo plan de comunicación interna debe contar con la

posibilidad de adaptarse a cambios imprevistos originados en el proceso, pero, a la vez, poseer objetivos bien definidos que guíen su implementación.

Finalmente, la comunicación interna precisa tomar en cuenta que el plan estratégico requiere ocuparse de la definición de los objetivos, los cuales no se deben formular en lo abstracto, sino a partir de la interacción concreta de los sujetos que conforman la organización. Así, gracias al plan de comunicación se logra dar coherencia a la actividad de la empresa y dirigir el sentido de su acción.

Al plan de comunicación interna relacionamos, se relaciona, al instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado y que se construye en la recolección de las acciones de comunicación concretas, así como de aquellas por desarrollar dentro de la organización para conseguir sus objetivos previamente fijados.

### **3.4. Subcategorías de comunicación interna y plan estratégico de comunicación.**

Definidas las categorías principales de nuestra investigación, ahora pasamos a delimitar nuestras subcategorías. Como se sabe, éstas guiarán la tesis para el registro y ordenamiento de la información, así como para volver operables las categorías principales. Para no limitarnos a un mero listado de palabras sin contexto, en lo que sigue desarrollamos cada una de las subcategorías en relación con la categoría principal.

#### **3.4.1. Subcategorías de comunicación interna**

Se ha definido la comunicación interna como el proceso por medio del cual se intercambia información en una organización. Se estableció que, para comprenderla, se requiere tomar en cuenta el conjunto de actividades efectuadas por una organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros. Es necesario pensar tanto en la institución en general, en sus miembros, flujos de comunicación, así como en los diferentes medios de comunicación que les permiten mantenerse informados; además de motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, la comunicación interna debe obedecer a las diferentes estrategias que se establecen en la organización.

Partiendo de que la comunicación interna es un proceso de intercambio de información, para el caso presente se necesita observar la forma concreta en que se mueve en el

interior de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico; así, nuestra primera subcategoría es el *manejo del término de comunicación en general*. Categoría que hace referencia a los procesos concretos y reales de comunicación en la Secretaría.

Para lograr el registro del manejo de datos en la comunicación interna de la Secretaría se necesitan los medios y técnicas. Esto nos lleva a definir dos subcategorías más: *evaluación de los flujos de comunicación* y *gestión de la comunicación interna*.

La primera nos servirá de base para conocer la estructura de comunicación interna de la Secretaría, así como sus objetivos explícitos, tal como suelen mencionarse en los organigramas o diagramas de flujo. Mientras que la segunda se entiende como aquellos procesos implícitos que suelen llevarse a cabo por los miembros de la organización.

A través del conocimiento de dichos canales podremos conocer los *flujos de información*; aquellos *mensajes* que se intercambian entre los miembros de la organización. Asimismo, por medio de este seguimiento y registro se lograrán apreciar las posibles *barreras de comunicación*, que son todas aquellas interferencias o “ruidos” que intervienen en una comunicación eficiente. Analizar la comunicación interna implica, a su vez, enfrentar sus problemas y retos, facilitando nuestra tarea de construir un plan estratégico de comunicación interna.

Logrado el registro de los canales y flujos de información, así como de las estructuras formales e informales a través de los cuales se intercambian mensajes dentro de la Secretaría, se pudo tener una visión general de la *gestión de la comunicación interna*; es decir, la manera concreta en la cual se distribuye y maneja la información. Esta subcategoría es útil porque permite una visión global del sistema de comunicación que busca comprender, sus límites y sus herramientas.

Esto último orienta hacia la definición de la siguiente subcategoría que es: *manejo de la información y medios de comunicación*. Dicha herramienta implica a los medios, tecnologías, técnicas de las que hacen uso los miembros de la Secretaría para compartir información útil. Por ejemplo, en el caso de la gerencia se necesita conocer la vía para definir información relevante, cómo la transmiten. En el caso de las formas ascendentes incluye alternativas, medios que los empleados de niveles bajos mantienen para comunicarse con sus superiores, ya sea por comunicados escritos o directamente. La diversidad que ostentan estas herramientas podrá observarse en el desarrollo de la investigación.



### 3.4.2. Subcategorías de plan estratégico de comunicación

Se ha definido el plan estratégico como un proyecto que se desea implementar al interior de una organización. Para el presente estudio, se parte del conocimiento íntegro sobre los procesos de comunicación interna de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico.

Es decir, lo primero por llevar a cabo para volver operable el concepto de plan estratégico de comunicación es un *diagnóstico de la situación presente*. Esto se refiere a saber si existe un plan de comunicación vigente o no, registrar la forma que contribuye dar a conocer la información dentro de la Secretaría, tarea que permite determinar los objetivos que se tienen, así como los medios vigentes.

Con el conocimiento obtenido del diagnóstico se pasará a las *pautas en la comunicación*. Partiendo de la realidad concreta de la Secretaría se definen los objetivos perseguidos. Esto para empezar a organizar el plan, así como para establecer las metas del diseño a largo plazo. Los objetivos necesitan obedecer a los de la Secretaría, en su generalidad, y a los concretos de los niveles gerenciales e inferiores. Decretados los objetivos corresponde enfocarse en el público interno de la Secretaría; es decir, trabajadores, tanto de confianza como de base, además de los niveles gerenciales. Para lograr una buena caracterización de los públicos se precisa conocer los procesos de comunicación.

Definidos el público y los objetivos del plan, es el turno de la *propuesta* para la implementación del proyecto. Se refiere a la delimitación de medios y técnicas a través de las cuales se logrará aplicar el plan estratégico de comunicación interna, ya sea con grupos focales, participación en seminarios o distribución de trípticos; la elección de las estrategias se requiere acoplar tanto a los objetivos del plan de comunicación como a las dinámicas dentro de la Secretaría.

Finalmente, es crucial prestar atención a las *conclusiones* y a la *evaluación* del plan estratégico de comunicación interna. Todo lo anterior se desarrollará de acuerdo al presupuesto, usualmente suele ser un problema; aun así, lo que se busca es lograr un plan estratégico eficiente y austero, el cual pueda ayudar a la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico al cumplimiento de sus tareas.

### 3.5. Método de investigación: estudio de caso

Desde un principio se estableció que la presente investigación es de corte cualitativo, se sostiene en una relación constante entre el investigador y los sujetos miembros de la

organización. Dicha relación suele plantear varias dificultades; sin embargo, es la idónea cuando el propósito por comprender es el actuar humano. Para empezar se puede decir que esta investigación cualitativa se divide en dos momentos: 1) *a priori* y 2) *a posteriori*.

El momento *a priori* se acopla a un primer boceto, a lo imaginado por parte del investigador, este tiene como resultado “una imagen, un sentido sobre el objeto” (Galindo, 1998, p. 77). Este primer paso no es arbitrario, se construye a partir del trabajo teórico ya expuesto en capítulos anteriores. “La teoría es el sentido configurado de objeto en el lenguaje compartido por una comunidad de sentido que opera por la explicitación objetiva del mundo” (Galindo, 1998, p. 77).

Al comienzo prima el trabajo de escritorio en el cual, a través de la lectura ordenada, exploración bibliográfica además de búsqueda en archivos, se enmarcan las categorías a emplear, anteriormente mencionadas en el transcurso del trabajo. También es *a priori* porque gran parte de este primer momento se muestra con la reflexión y análisis intelectual, pues, si bien la teoría siempre se transforma al contrastarse con la realidad, sin un trabajo teórico previo cualquier investigación resultaría imposible de realizar; de ahí la importancia del *a priori*.

Por otra parte, el momento *a posteriori* sucede cuando este primer trabajo se aplica al campo estudiado. En este caso al de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico. Es el instante de contacto del investigador con los sujetos del exterior y culmina con el contraste de las premisas de investigación, así como la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación interna.

Este segundo paso se enfoca en lo que se puede llamar “trabajo de campo”. Sucede cuando el investigador se enfrenta a la realidad y lleva a cabo su estudio. Aquí se aplican las encuestas y observaciones útiles. Durante la investigación de campo es recomendable una “suspensión del juicio” para lograr, si es posible, la mayor objetividad posible.

Dicho lo anterior, ahora sigue exponer el método seleccionado, se eligió el: estudio de caso. Cabe decir que este método goza de cierta tradición en las ciencias sociales, va desde la antropología social hasta la sociología y las ciencias políticas. Básicamente, dicho método se basa en el examen a profundidad y análisis de cierto número de casos (Hamel, 1992).

El estudio de casos no es algo tan sencillo como parece, tiene sus cimientos en tomar un hecho concreto y conocerlo en cuanto a las relaciones multifacéticas que lo envuelven. Es

decir, para este estudio, la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico requiere ser descrita y comprendida tanto en su nivel local, como en la complejidad del nivel nacional. Esto no significa elegir una parte general del objeto de estudio que vaya más allá de su delimitación, al contrario, se precisa considerar el contexto amplio que influye en el caso a describir.

Una alternativa interesante de comprender el estudio de caso como una investigación multifacética es por medio de una metáfora. Se puede pensar a la Secretaría y a sus miembros, que son el caso meta, como parte de una red, a su vez, ésta forma parte de otra red más grande. Ello resulta familiar con la idea del sistema, pues igual que en ella, en el estudio de caso es de interés dominar las relaciones que envuelve al objeto a investigar. En todo caso, lo relevante es: por medio del conocimiento de un hecho específico, comprender tanto lo particular, como parte de lo general.

Para este método se elige un fenómeno particular. En este caso, lo que se pretende es abordar a la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, a su vez, seleccionar algunos hechos particulares que faciliten el estudio de la comunicación interna. Por ejemplo, se podría tomar alguna oficina o grupo de trabajadores y registrar la forma en la cual llevan a cabo su intercambio de información, lo mismo con grupos gerenciales o de otro tipo. Así es más sencillo registrar la realidad de los procesos que se buscan comprender. “El estudio de caso suele considerarse como instancia de un fenómeno, como una parte de un amplio grupo de instancias paralelas” (Morland et al., 1992, p. 02).

Expuesto lo anterior, se necesita describir cómo reconocer los casos relevantes para ser analizados y descritos. En el estudio de casos “Cuando la unidad de estudio es una comunidad, sus instituciones sociales y sus miembros se convierten en las situaciones del caso o factores del mismo, porque se está estudiando la significación o el efecto de cada uno dependiendo de sus relaciones con los otros factores dentro de la unidad total.” (Ying, 1939, p. 273)

En el caso de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico se parte de su estructura formal como punto de apoyo. Sabemos que la conforman distintas personas, grupos, oficinas. Estas personas y grupos desempeñan diferentes tareas, roles, así como obligaciones y derechos. De esta imagen total se debe seleccionar aquellos elementos funcionales para ejemplificar los procesos de comunicación interna. No sólo importan casos *ad hoc*, sino también los contrastantes con nuestras hipótesis y el “deber ser” de la

organización, pues son éstos últimos los que más aportarán a esta investigación. Muchas veces es la excepción la que mejor explica lo general.

El estudio de caso se complementa con otras formas de recolección de datos. Aquí se hace uso de la observación directa y la encuesta; incluso es factible utilizar historias de vida, historias de grupos particulares, documentos que ayuden a comprender el caso de estudio. Tomando en cuenta la flexibilidad del método, se precisa unificar todo aquello que se incluye en concordancia con el objeto estudiado. Lo dicho sucede porque “el método del estudio de caso no es una técnica particular para conseguir datos (como en la entrevista), sino una manera de organizar éstos con base en alguna unidad escogida, como puede ser la historia de vida del individuo, la historia del grupo o algún proceso social delimitado” (Goode & Hatt, 1976, p. 415).

El estudio de caso que se llevará a cabo será de corte instrumental (Stake, 1994). Este se distingue porque se examina para proveer ideas en torno a un problema o refinar una teoría. Podría pensarse que el caso tiene un interés secundario, pues desempeña un papel de apoyo, facilitando el entendimiento de algún problema. Por ejemplo, para el presente estudio se podría abordar un trabajador particular o de algún grupo. No obstante, nos ocupamos de este grupo no porque no interese en sí mismo, sino porque funciona para comprender la organización a la cual pertenece y sus posibles problemas.

Bajo el estudio de caso frecuentemente es explorado a fondo algún hecho particular, sus contextos son examinados, sus actividades ordinarias son detalladas, porque esto contribuye a perseguir los intereses externos y, a la vez, comprender las dinámicas internas. El caso puede verse o no como típico respecto de otros. Su elección se debe a la expectación por avanzar en el entendimiento de varios intereses, particularmente, de los procesos de comunicación interna.

Finalmente, cabe mencionar cómo se hará uso de las encuestas bajo el estudio de caso. Como ya se dijo, bajo este método se emplean diversas técnicas, que en este caso es la encuesta. Lo que se pretende es lograr dar sentido a la información de la encuesta bajo el estudio de caso de la Secretaría. De esta forma, por un lado, se evitará que las encuestas arrojen información sin contexto y árida; por otro lado, por medio de las encuestas se evitará caer en lo anecdótico, reto al que se puede enfrentar el método de estudio de caso.

### 3.6 Técnicas de investigación

Para llevar a cabo esta investigación, se empleó una metodología mixta que combinó la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la entrevista a profundidad, el cuestionario y la observación participante.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el cuestionario como técnica de apoyo. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009, como se citó en Hernández, 2014). Debe ser congruente con el planteamiento del problema y los objetivos. Aquí es vital realizar algunas notas sobre la elaboración de un cuestionario, pues resulta nuestra principal herramienta de investigación.

La elección de estas técnicas de investigación se basó en la necesidad de recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos para obtener una comprensión integral de la problemática de comunicación interna y cultura organizacional en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico. Estas técnicas se utilizaron de manera complementaria para proporcionar una visión completa y enriquecedora de la situación en la institución. (CEPAL, 2016)

Siguiendo a Dieterich (1996), el ensamblaje de un buen cuestionario consta de seis pasos. 1) Definición del ente estudiado, es decir, de las personas, grupo u organización que nos interesa; 2) incluir la fecha de la aplicación para no perder el orden en nuestra investigación; 3) contar con una breve reseña del tema de la encuesta, sin mencionar literalmente el interés del investigador, ya que puede viciar la información; 4) aseverar el anonimato de quien responde el cuestionario para brindar confianza; 5) no olvidar agradecer por la cooperación; y 6) el instructivo de cómo contestar el cuestionario.

Para llevar a cabo esta investigación, se empleó una metodología mixta que combinó la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la entrevista a profundidad, el cuestionario y la observación participante.

Entrevista a profundidad: Esta técnica se utilizó para obtener una comprensión más profunda de las percepciones, opiniones y experiencias de los empleados de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico. Las entrevistas se realizaron de manera individual y permitieron explorar en detalle los desafíos de comunicación interna y los aspectos relacionados con la cultura organizacional. Las entrevistas se llevaron a cabo siguiendo

un conjunto de preguntas predefinidas, lo que proporcionó consistencia en la recopilación de datos.

**Cuestionario:** Se aplicó un cuestionario a una muestra representativa de empleados de la Secretaría. El cuestionario se diseñó para recopilar datos cuantitativos y obtener información sobre la percepción de los empleados acerca de la comunicación interna y la cultura organizacional. Los participantes respondieron a una serie de preguntas cerradas que permitieron cuantificar sus opiniones y experiencias.

**Observación participante:** Esta técnica se utilizó para obtener una visión más completa de la dinámica de comunicación interna y la cultura organizacional en la Secretaría. El investigador participó de manera activa en reuniones, eventos y actividades organizadas por la institución. Esto incluyó la asistencia a reuniones de equipo, presentaciones y otras actividades en las que se pudiera observar directamente la interacción y la comunicación entre los miembros del personal.

En rigor, un cuestionario necesita incluir tres tipos de pregunta. Primero se inicia formulando las cuestiones para contrastar nuestras hipótesis y premisas. Estas son el tronco principal del cuestionario, la parte más importante. La segunda clase de preguntas son aquellas donde se da espacio a que el encuestado brinde información sobre su cargo, sexo, formación académica, estado civil, etc., pues dichos datos intervienen en las respuestas otorgadas. Finalmente, se puede incluir un tercer tipo de interrogantes “de distracción”, porque, como se dijo, si el encuestado sabe todos los intereses del investigador, la información se podría viciar.

Al formular las preguntas del cuestionario es importante la claridad, por ello el investigador precisa estar familiarizado con el discurso del lugar que busca conocer. Las interrogantes de un cuestionario pueden ser abiertas, cerradas o combinadas. Para este caso se ha elaborado un cuestionario que consta de 25 preguntas abiertas, las cuales se aplicarán al personal de confianza y a los jefes de departamento de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico. (Ver anexo I).

### 3.7 Tipo de Muestreo

Se han tomado dos tipos de muestreo coherentes con el método cualitativo seleccionado y la técnica de cuestionario. Por un lado se eligió el muestreo intencional y por otro, el muestreo por bola de nieve. El primero se basa en la selección de ciertos individuos considerados clave dentro de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico para que contesten el cuestionario. Estas primeras personas pueden ser empleados de confianza o alguno que juegue un papel importante en la difusión de datos.

Por otra parte, el muestreo por bola de nieve se deriva del anterior. Por medio de la aproximación con los primeros en contestar el cuestionario se buscará el contacto con otros sujetos relevantes para nuestra investigación. Se llama bola de nieve porque a partir del primer contacto se generan nuevos dentro de la organización estudiada.

De esta forma se pretende recolectar información de calidad y representativa. Asimismo, cabe decir que los datos recabados por medio del cuestionario se enriquecerán con observaciones directas y el conocimiento propio de la Secretaría.

Para calcular la muestra adecuada para un universo de 105 personas con un 5% de error, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 * p * q) / d^2$$

Donde:

**n** es el tamaño de la muestra

**Z** es el nivel de confianza, que en este caso es de 95%, por lo que  $Z = 1,96$

**p** es la proporción esperada de la población que tiene la característica que se desea estudiar, que en este caso se desconoce, por lo que se toma como 0,5

**q** es la proporción esperada de la población que no tiene la característica que se desea estudiar, que es  $1 - p$

**d** es el error muestral, que en este caso es de 5%, por lo que  $d = 0,05$

$$n = (1,96^2 * 0,5 * 0,5) / 0,05^2$$

$$n = 38,41$$

Por lo tanto, la muestra adecuada para un universo de 105 personas con un 5% de error es de 38,41 personas.

Para redondear el resultado, se puede tomar una muestra de 39 personas.

Es importante tener en cuenta que este es solo un cálculo aproximado, y que el tamaño de la muestra real puede variar en función de otros factores, como la homogeneidad de la población.

En este caso, el universo es relativamente pequeño, por lo que una muestra de 39 personas es suficiente para obtener resultados fiables.

### **3.8. Procesamiento de datos**

La información obtenida en los cuestionarios se procesa por medio de la reducción de los mismos y su posterior interpretación. La reducción se logrará al sistematizar y resumir los datos conseguidos; después, en un segundo momento, se pasará a clasificarlos a través de las categorías y subcategorías para comprender la relación de la información con las premisas. Finalmente, se plantea un regreso a una lectura sistematizada de teoría sobre la comunicación, esto para complementar la reflexión y el análisis de la información obtenida.

Asimismo se realizó la técnica de la observación participativa sistemática durante todo el proceso emprendido durante la investigación, en el que se verificaron mediante anotaciones precisas situaciones relacionadas con el objeto de estudio que evidencian comportamientos contemplados en la premisa descrita.



# **CAPÍTULO IV**

## **ANÁLISIS DE**

### **RESULTADOS**

En este cuarto capítulo se muestran los principales hallazgos de la investigación, analizando e interpretando los datos con base en la teoría que se estudió en la segunda parte de la misma.

#### 4.1. Interpretación de resultados del muestreo

En el siguiente apartado se presentarán todos los datos recopilados para concretar esta investigación por medio de las técnicas elegidas: la entrevista a profundidad, la encuesta cualitativa y la observación participante. Con el objetivo de identificar mejor la variedad de opiniones de los entrevistados, se realiza el vaciado de la estructura del cuestionario (preguntas) como se muestra en la tabla de abajo:

1	¿Qué entendemos por comunicación?
2	¿Qué entiendes por comunicación interna?, ¿Cómo la definirías?
3	Según la definición anterior, ¿Cómo calificarías la comunicación interna en tu espacio de trabajo?
4	¿Cómo calificarías la comunicación entre tu zona de trabajo y sus superiores?
5	De existir el caso, ¿Cómo describirías la comunicación con tus subalternos?
6	¿Cómo es la comunicación con otras áreas de trabajo ajenas a la tuya?
7	¿Crees que existe la apertura necesaria para compartir tus opiniones en tu espacio de trabajo?, ¿Existen los espacios para ello?
8	Según tu experiencia y tomando en cuenta la interacción cara a cara, ¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados dentro de la organización? Clasifica estos medios por orden de importancia.
9	¿Qué opinión tienes del departamento de comunicaciones?, ¿Qué cambios le aplicarías?
10	¿Qué opinas del plan de comunicación de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico?, ¿Le harías algún cambio?, ¿Cuál?, ¿Por qué?

11	De todos los temas que la Secretaría de Fomento y Desarrollo económico comunica, ¿Qué otros son importantes para ti y te gustaría que incluyeran en futuras comunicaciones?
----	---

Tabla 13. *Respuestas Cuestionario*. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, para la interpretación y presentación de los resultados se procuró mantener el orden en el cual se mencionaron las Categorías y Subcategorías en el capítulo anterior, así como se expone en la tabla:

Comunicación interna	1. Definición conceptual de comunicación interna
	2. Definición conceptual del plan estratégico de comunicación
	3. Comunicación interna
	4. Plan estratégico de comunicación

Tabla 15. *Categorías y Subcategorías*. Fuente: Elaboración propia.

Para terminar, se examina aquí la totalidad de información obtenida con la finalidad de dar respuesta a la pregunta rectora de la investigación: ¿Qué estrategias de comunicación interna deben establecerse para fortalecer la cultura organizacional en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico?

## **4.2. Resultados de la categoría comunicación interna**

### **4.2.1. Subcategoría 1: Comprensión del término en general**

En esta subcategoría se toman en cuenta las dos interrogantes que dan inicio al cuestionario, la idea de la interrogante primera fue sondear el nivel de conocimiento general de los participantes de esta investigación acerca de las implicaciones sobre el término de comunicación para después orientar el resto del cuestionario hacia su grado de dominio respecto de la comunicación interna y cultura organizacional; de acuerdo con la mucha o poca información recabada se adecuarían las bases del resto de las subcategorías por desarrollar.

El segundo reactivo estuvo centrado hacia un intento por conseguir una definición de comunicación interna por parte de cada uno de los integrantes de la muestra, se desea con ello medir el grado de conocimiento que poseen acerca de los procesos que llevan a

cabo diariamente en su entorno laboral sin percatarse muchas veces de la importancia de los mismos o de los cambios que con esto generan o podrían generar para fortalecer estrategias en beneficio de sí mismos, de sus compañeros y del sitio donde laboran la mayor parte del tiempo.

Para facilitar el abordaje de las opiniones de los colaboradores de este trabajo se empleó, al referirse a ellos, las siglas (PT) más el número que ocupó de acuerdo con el total de la muestra elegida. El análisis de los resultados de la pregunta: ¿Qué entiendes por comunicación?, arrojaron lo siguiente. Más del 80% entiende a la comunicación como un proceso o un intercambio de ideas respecto de uno o varios temas en concreto. *“El proceso mediante el cual las personas intercambian ideas en relación a diversos temas.”* (PT1); *“Proceso en el cual se transmiten y reciben ideas, opiniones, sentimientos, etc.”* (PT19).

A las palabras de proceso e intercambio sumaron aspectos relacionados con ideas, información, sentimientos, emociones, otros más se inclinaron por ver a la comunicación como la vía, herramienta, manera o camino para transmitir todo lo anteriormente mencionado: *“Herramienta para relacionarnos, obtener lo que necesitamos o aquello que queremos y para expresar lo que somos.”* (PT4); *“Una vía para poder transmitir una idea.”* (PT10). Muchos más la describieron en un sentido más lingüístico: *“El circuito de palabras que forman oraciones para intercambiar ideas con mis compañeros.”* (PT20); *“Las palabras que se intercambian con otros seres.”* (PT15).

El resto de los participantes se fueron más por el sentido de lo social al vincular a la comunicación con la base del habla o la manera en la cual se lleva a cabo dicho acto, *“La forma en la cual nos comunicamos con los demás.”* (PT26); *“Acción de comunicar o comunicarse.”* (PT17). También la proyectaron como interacción entre seres que buscan alcanzar un acuerdo sobre algún asunto de beneficio común, *“Proceso por el cual un individuo entra en cooperación mental con otro hasta que ambos alcanzan una conciencia común.”* (PT25), la ven como el motivo o razón para compartir o transmitir algo, o inclusive de forma equivalente a un estilo para vivir o informarse en sociedad mediante el manejo de la información que les otorga precisamente la comunicación: *“La manera en la que nos informamos como sociedad.”* (PT30).

Sobre los datos compilados en torno a la pregunta número dos de esta subcategoría: ¿Qué entiendes por comunicación interna?, ¿cómo la definirías?, se consiguió esto: gran

parte de los colaboradores con solo aumentar a la palabra comunicación el calificativo de interna, la asemejan con algo particular, específico, de corte privado, empresarial o perteneciente al ámbito de las organizaciones o grandes compañías: *“En una organización, la forma en la que se distribuye la información.”* (PT1); *“Es la comunicación que se desarrolla en el sector empresarial.”* (PT14).

Lo cierto es que casi el total de los encuestados la relacionaron de nuevo, como en la pregunta inicial, con un proceso, también emplearon los vocablos manera o forma para explicar sus respuestas. *“La forma en la que nos relacionamos en el trabajo.”* (PT21); *“La manera en que la empresa comparte las ideas principales de la empresa.”* (PT26). En este sentido, con respecto de la primera cuestión, aquí predominó la variedad de acuerdo con la interpretación que cada participante entendió, pues también existieron menciones acerca de que se trataba de la comunicación que se tiene consigo mismo (PT10).

Otra de las respuestas fue la relacionada con el tipo de comunicación que predomina entre los jefes y los subordinados, una alternativa para dictar, compartir o transmitir órdenes, ideas, información correspondiente a controles internos de la empresa u organización en turno, fue vista igual a un mecanismo de gestión empresarial para manejo privado del trabajo. *“La comunicación que se maneja dentro de la organización.”* (PT2); *“La que manejan los jefes dentro de una empresa.”* (PT7); *“La comunicación que tenemos jefes y subordinados.”* (PT16); *“La forma en la que nuestros jefes nos dan órdenes.”* (PT9).

Entre algunas de las opiniones de los encuestados también destacaron aquellas que señalaron a la comunicación interna como la vía para lograr que las metas de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, se cumplieran, o que gracias a este tipo de comunicación resulta plausible generar acuerdos en beneficio de la Secretaría antes mencionada. *“El proceso por el cual nos comunicamos para obtener acuerdos mutuos para beneficio de la Secretaría.”* (PT25); *“La que llevamos a cabo en la Secretaría para el manejo de metas.”* (PT30); *“Los procesos que utilizan los funcionarios para llevar a cabo acuerdos y metas para un ente.”* (PT24).

Es digno de notar que, para esta categoría de comienzo, el índice de comprensión y entendimiento acerca de la comunicación en general e interna fue provechoso, pues todos tienen buenas bases argumentativas y entienden las acciones básicas o clave que conlleva dicho proceso, de igual modo con respecto de su definición; algunos incluso

fueron más allá, pues se adentraron en el ámbito personal, individual y social. Se mencionaron los calificativos de herramienta, vía, alternativa, forma o manera en tono positivo; es decir, perciben a la comunicación como un apoyo que, dependiendo del grado de fluidez, podría contribuir al fortalecimiento de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico.

#### **4.2.2. Subcategoría 2: Evaluación de flujos de comunicación**

Sin duda la forma en cómo se comunican las organizaciones varía y depende de muchos aspectos, los cuales suelen ser establecidos por sus dirigentes desde su creación o simplemente se da con el tiempo y la influencia de todos los involucrados. Para Guzmán, (2012), los flujos de la comunicación son redes que determinan en gran parte el éxito o fracaso de las organizaciones, lo afirma de la siguiente manera:

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización. (p. 74)

En sintonía con lo anterior, para esta subcategoría se analizaron, mediante una evaluación por parte de los colaboradores, los temas relacionados con los flujos de comunicación en la institución, una de las interrogantes clave fue la de las relaciones entre los puestos jerárquicos, aquí la respuesta predominante es que existe una buena relación de jefes hacia subordinados y viceversa. Para determinar el grado de satisfacción existente entre el personal de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, se emplearon tres indicadores:

- Deficiente: significa que el colaborador no percibe una comunicación de calidad existente, los mensajes no son captados correctamente, no hay entendimiento respecto de las indicaciones recibidas en el día a día.
- Poco eficiente: representa una comunicación de calidad media, en donde en ocasiones funciona el canal de emisión-recepción de mensajes de forma adecuada y en otras no, el participante detecta fallos en dicha área.
- Eficiente: la comunicación que se practica es excelente, de calidad, no hay conflictos en cuanto a transmitir y recibir mensajes, el entendimiento es bueno, el flujo de información resulta pertinente y cubre las necesidades de la Secretaría de

## Fomento y Desarrollo Económico.

En cuanto a la pregunta con la cual abre esta sección: Según la definición anterior, ¿cómo calificarías la comunicación interna en tu espacio de trabajo?, la siguiente gráfica destaca los porcentajes respondidos por los empleados.

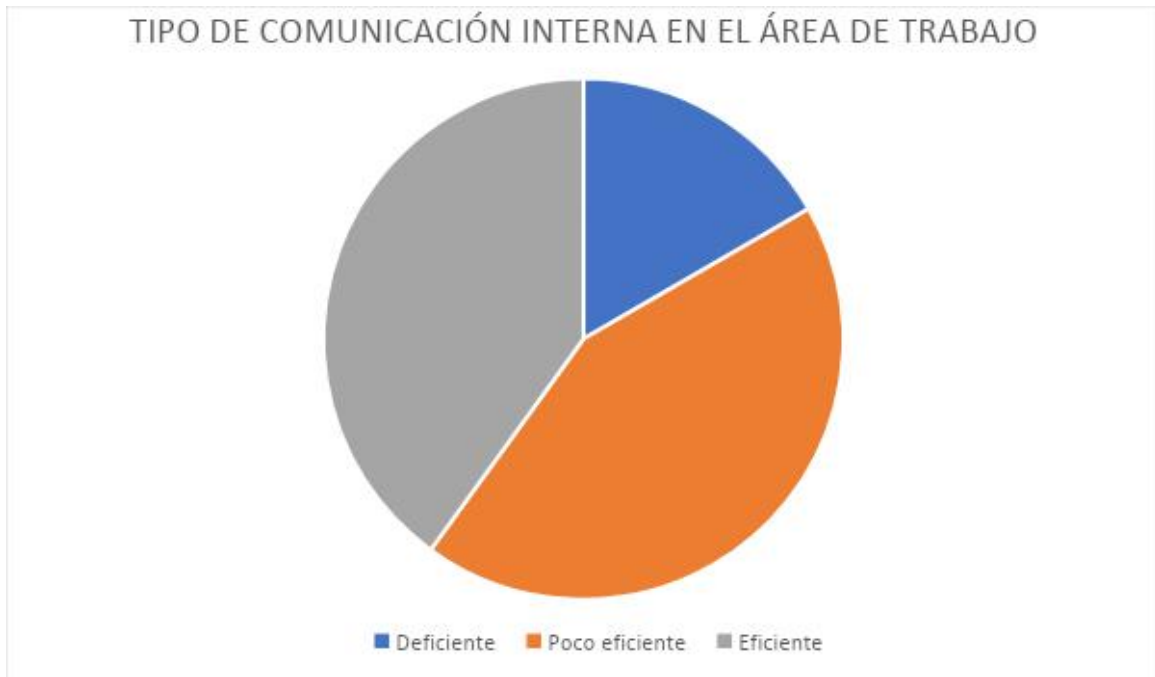


Tabla 16. Representación del grado de satisfacción en cuanto a comunicación interna en la SEFODECO. Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia, las categorías dominantes fueron las de Eficiente y Poco eficiente, siendo esta última la ganadora, pues obtuvo un total de trece menciones sobre las doce otorgadas a la primera. Lo anterior habla claramente sobre una división bien marcada pero consistente en cuanto a la perspectiva sobre el grado de satisfacción respecto del tipo de comunicación existente en el área de trabajo a la cual pertenece cada uno de los participantes.

Lejos de ver como un obstáculo el empate entre el alto índice de Poco Eficiente con Eficiente, debe considerarse un área enorme de oportunidad, es labor de este trabajo de investigación resaltar que en este punto hace falta una mejora por parte de todos los involucrados para identificar más a profundidad o en detalle los motivos que llevaron a la mitad de la muestra a otorgar esta calificación a la comunicación interna en sus zonas laborales.

Las estrategias que se proponen hacia el final de esta tesis podrían ayudar a solucionar aquello arrojado por la gráfica en cuanto a la situación en la cual los empleados sienten como Poco Eficiente la comunicación y también a erradicar esas opiniones, cinco en total, que ven como Deficiente a la misma, pues aquí es imperativo escuchar la voz de las personas para llegar a un consenso sobre las iniciativas a tomar en cuenta o por desarrollar para beneficio y fortalecimiento de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico.

Con respecto de la segunda interrogante: ¿Cómo calificarías la comunicación entre tu zona de trabajo y sus superiores?, se rescata la gráfica porcentual con el total de las opiniones de los encuestados.



Tabla 17. *Representación del grado de satisfacción en cuanto a comunicación con superiores en la SEFODECO.* Fuente: Elaboración propia.

Por increíble que parezca, los resultados de esta categoría coincidieron al cien por ciento con los de la anterior, Deficiente obtuvo un total de cinco votantes, Eficiente se colocó en segunda posición con doce puntos y de nuevo, Poco Eficiente ganó con trece opiniones, ello arroja conclusiones mucho más sólidas con respecto de un claro descontento en cuanto al tipo de flujo en la comunicación, tanto interna como la que se mantiene con los superiores.



Por otro lado, cuando se les preguntó por la relación interna por áreas, las respuestas fueron muy positivas, pues alegaron que por cercanía y una mayor convivencia, se han creado lazos más fuertes basados en la confianza y la amistad. Se hace evidente entre los entrevistados la admiración que sienten por la relación de la gerencia con las demás áreas, resaltan también la complicidad del área contable.

Se podría concluir que en esta categoría existen falencias claras en la relación entre áreas, cabe aclarar que esto no sucede en todas; sin embargo, las respuestas fueron muy positivas, se infirió que la cercanía se debe reforzar con el fin de erradicar de una vez las opiniones negativas o medios tintes entre el personal.

#### **4.2.3. Subcategoría 3: Gestión de la comunicación interna**

La importancia de la gestión de la comunicación interna radica en crear estrategias planificadas, alcanzables y medibles, saber cómo llegar a todos los actores que integran la organización, Charry, (2018) opina que:

La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente; es decir, que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos. (p. 1)

Esta subcategoría abarca tres cuestiones, resulta un poco similar con la anterior pero difiere en cuanto a los niveles jerárquicos, ahora no se trata de superiores, sino de subalternos los que se toman en consideración y además está relacionada con la percepción que poseen los participantes acerca de la clase de comunicación con sus compañeros, tanto de la zona en la cual laboran como de las demás que integran la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico; para la pregunta final se buscó sondear a la muestra en cuanto al grado de libertad que sentían para poder expresarse, ya fuera entre ellos o con personal ajeno a su área de trabajo.

Con el objetivo de cuantificar los niveles de confort existente entre el personal de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, se emplearon tres indicadores:

- Deficiente: significa que el colaborador no vislumbra una comunicación de calidad existente, los mensajes no son captados correctamente, hay nulo entendimiento respecto de las indicaciones recibidas o intercambiadas en el día a día, así como en la transmisión de datos.

- Poco eficiente: simboliza una comunicación a medias, en ocasiones funciona el canal de emisión-recepción de mensajes de forma adecuada y en otras no, en general hay problemas para compartir información, procesarla o transferirla.
- Eficiente: la comunicación es excelente, de calidad, no hay conflictos en cuanto a transmitir y recibir mensajes, el entendimiento es bueno, el flujo de información resulta pertinente y cubre las necesidades de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico.

Para la interrogante que abre esta subcategoría: De existir el caso, ¿Cómo describirías la comunicación con tus subalternos?, los porcentajes registrados quedaron de la siguiente manera:

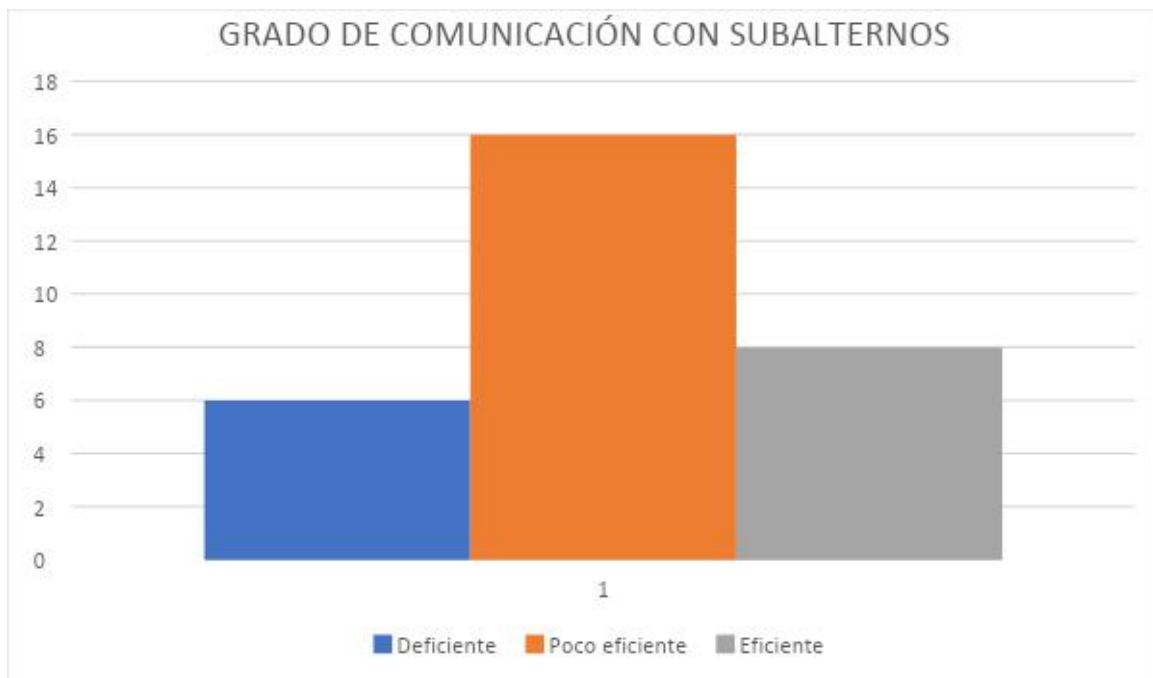


Tabla 18. *Representación del grado de satisfacción en cuanto a comunicación con subalternos en la SEFODECO.* Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados presentan una inconformidad notoria en la relación con sus subalternos, fueron un total de 16 votos en la categoría de Poco eficiente, lo cual deja ver una falla en cuanto a la comunicación, no se sienten comprendidos, escuchados o que se le dé la suficiente atención a la manera en la cual se transmiten o se reciben los mensajes además de instrucciones. Existe una problemática por mejorar, pues en la parte de Deficiente también se registraron seis menciones, urge implementar mejores estrategias

en cuanto al trabajo en equipo y gestión en la comunicación entre los compañeros con rango de subalternos.

Por su parte, el porcentaje de Eficiente se encuentra por debajo del promedio, casi empata con Deficiente, pues solo alcanzó ocho puntos a su favor, en este nivel las carencias predominan, sería pertinente llevar a cabo una revisión acerca de los motivos de las incidencias con respecto de los conflictos comunicativos entre áreas y sus procedimientos de colaboración y cooperación interna para ejecutar el trabajo diario. La segunda interrogante se refiere a: ¿Cómo es la comunicación con otras áreas de trabajo ajenas a la tuya? En esta ocasión los resultados fueron los representados abajo.

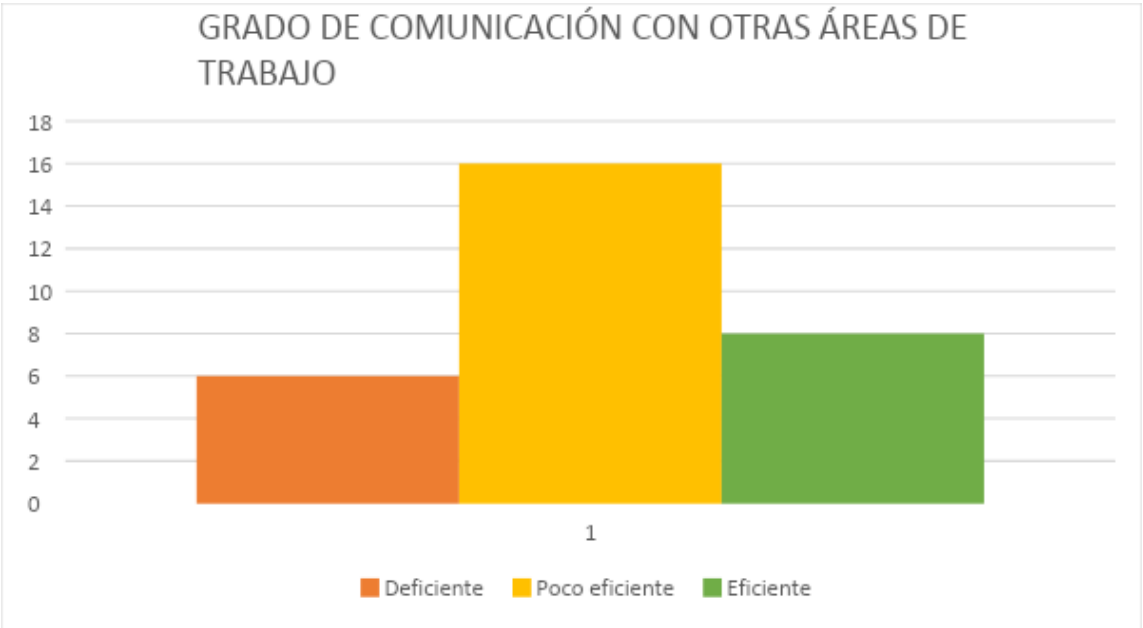


Tabla 19. Representación del grado de satisfacción en cuanto a comunicación interáreas en la SEFODECO. Fuente: Elaboración propia.

De nueva cuenta y como en la subcategoría anterior, los resultados fueron los mismos en cuanto a número, pero diferentes a la hora de consultar las opiniones particulares de los participantes, Poco Eficiente sigue arrasando con los puntos, lo cual denota una falta de unidad entre áreas en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, el personal no está alcanzando un grado de comunicación aceptable con respecto de su interacción con otras áreas.

Se puede evidenciar que el área de comunicación posee una buena imagen frente a las otras, pero le falta promover, impulsar o replantear el plan de comunicaciones de acuerdo

con el tipo de jerarquía o de zona de trabajo del personal, de la misma manera, revisar por qué no llega la información a todos los colaboradores con respecto a temas muy puntuales, pues son de relevancia los porcentajes negativos que reflejaron las encuestas.

Finalmente, con respecto de la cuestión que cierra esta subcategoría y es: ¿Crees que existe la apertura necesaria para compartir tus opiniones en tu espacio de trabajo?, ¿existen los espacios para ello?, los participantes dijeron:

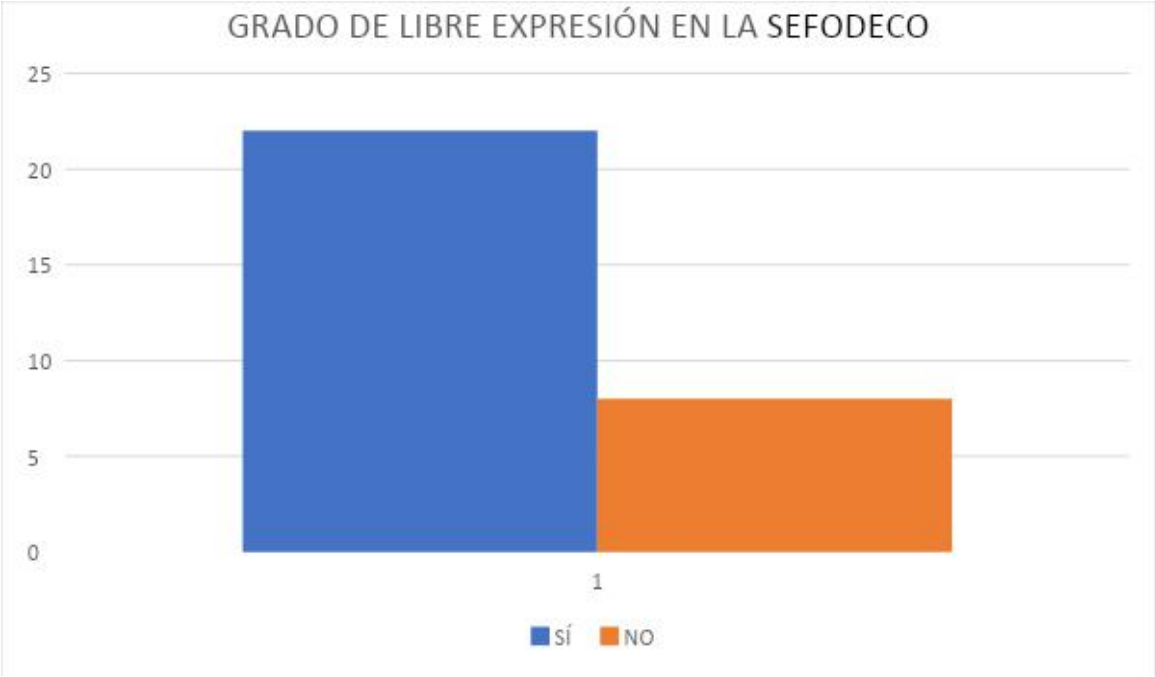


Tabla 20. Representación del grado de permisividad en cuanto a expresión de libertad en la SEFODECO. Fuente: Elaboración propia.

En esta ocasión la pregunta fue abierta y los colaboradores pudieron emitir su opinión de manera más abundante, la respuesta positiva no dejó lugar a dudas sobre el buen ambiente que se percibe en cuanto a la libertad de expresión que los mandos altos brindan al resto de su equipo: “Sí, siempre ha sido una forma normal en el departamento.” (PT25); “Sí, el secretario es una persona muy humana.” (PT21); “Sí, siempre nos han apoyado.” (PT16).

No obstante la multiplicidad de opiniones favorables, algunas fueron acompañadas de quejas, pues los empleados si bien cuentan con la oportunidad para externar su sentir y pensamiento, muchos aseguran que no se les toma en cuenta y no se obtiene la retroalimentación esperada. “Sí, pero nunca las toman en cuenta.” (PT22); “La secretaria

*particular nos mantiene informados, solo así.” (PT9); “Sí, pero no se utilizan.” (PT7).*

Con respecto de las puntuaciones negativas, el personal de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, mencionó que la libertad de expresión es un derecho casi exclusivo de los jefes, pues en cuanto a espacios para poder llevar a cabo reuniones, sólo existen facilidades para los altos mandos: *“No, ya que solo se reúnen los jefes y no toman en cuenta al personal.” (PT2); “Hay una sola de juntas, peor solo para jefes.” (PT6); “No, las decisiones siempre las toman los jefes y no nos escuchan.” (PT30).*

De esta subcategoría se infiere que si bien los comentarios despuntan en cuanto a buena relación, correcta libertad para expresarse además de una comunicación fluida, hace falta mucho empeño en reforzar los canales comunicativos hacia los niveles más bajos en cuanto a rangos laborales además de fortalecer con carácter de urgencia las relaciones entre las diversas áreas de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, pues fue donde hubo prevalencia del descontento del personal con lo que se vive actualmente.

#### **4.2.4. Subcategoría 4: Manejo de la información. Medios de comunicación**

La función de los puentes es unir territorios divididos o separados por algún tipo de interferencia, en algunos casos los construyen para facilitar la movilidad y ahorrar tiempo en recorridos, en la comunicación interna esta función la cumplen los medios o canales, los cuales tienen diferentes conceptualizaciones, pero cumplen un mismo fin: transmitir un mensaje.

Los canales de comunicación interna pueden agruparse en tradicionales y tecnológicos. La diferencia principal entre ellos reside en que los tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (computadora). En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte de papel (gráficos) o verbal. En este punto es recomendable evaluar las ventajas y desventajas de los canales a la hora de implementarlos en las comunicaciones internas. (Brandolini *et al.*, 2009, p.86).

Siguiendo con el análisis de los resultados, se empleó una sola interrogante para esta subcategoría, la cual hace referencia a los medios de comunicación mayormente utilizados dentro de la organización, los que consideraban relevantes y cuál era el más efectivo de todos, a continuación, se muestran los porcentajes.

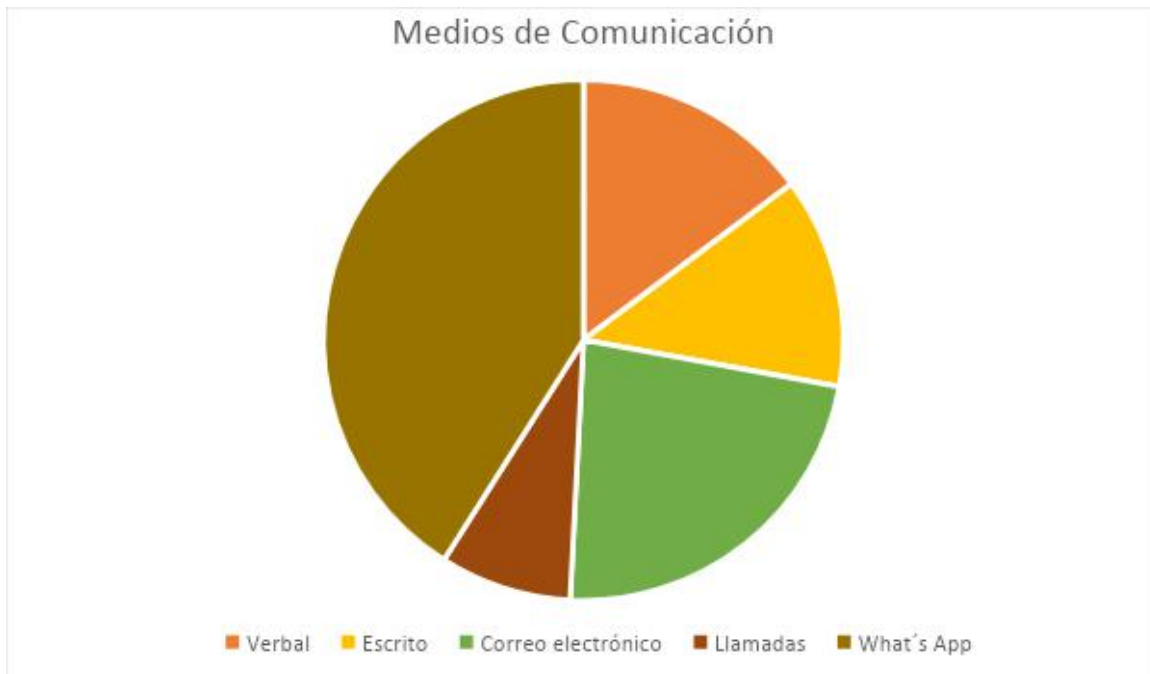


Tabla 21. *Medios de comunicación predilectos por los empleados en la SEFODECO.*

Fuente: Elaboración propia.

Se logra demostrar a través de la gráfica porcentual que la gran mayoría señalaron a What's App, con 25 puntos, como el medio más apto para comunicarse por la inmediatez de la información y su réplica, en segunda instancia, con 14 opiniones a favor, ven al correo electrónico igual a una herramienta muy útil para enviar información importante; a las instrucciones de forma verbal, nueve menciones, las sitúan en el puesto número tres por ser emitidas en directo, sin intermediarios.

Los datos u órdenes compartidos vía escrita, oficios, circulares o anuncios en tableros fueron casi excluidos o considerados poco efectivos a la hora de transmitir un mensaje, pues solo recibieron ocho opiniones favorables, mientras que las llamadas telefónicas quedaron relegadas por completo con solo cinco votantes registrados. Comunicar la información en el momento adecuado puede evitar la creación de rumores y hacer la diferencia en una crisis dentro de una organización, por el contrario, mantenerla guardada suele generar confusión y caos en ella.

Pauchant y Mitroff (1992), como se citó en Pérez y García, (2010) nos regalan una definición de lo que para ellos es una crisis: "Una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma" (p.

46). Asimismo, la Comisión de Investigación de Dircom (2008), como se citó en Pérez y García, (2010), expone que la crisis es: “una situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación” (p. 46), de aquí la importancia de contar con medios de comunicación que además de velocidad, provean eficiencia y calidad a quienes la requieren.

#### **4.2.5. Conclusiones de los resultados de la categoría de comunicación interna**

En la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, existen muchas fortalezas en lo que concierne al proceso de comunicación interna, pero también es evidente que persisten algunas carencias, las cuales deben ser atendidas a la brevedad posible para que así puedan desarrollarse las actividades de forma adecuada. Dichas falencias comprometen otros aspectos importantes de la organización como la identidad, la imagen, el clima organizacional, la cultura organizacional, entre otros; así, teniendo identificados estos puntos clave dentro de la SEFODECO, se podrían robustecer o mejorar las técnicas y planes de acción mediante la implementación de estrategias comunicativas.

### **4.3. Resultados de la categoría cultura organizacional**

#### **4.3.1. Subcategoría 1: Pautas en la comunicación**

“Toda organización posee una declaración fundacional, una ética, unos principios rectores de su actividad, unos valores, que junto a las presunciones básicas y creencias constituyen el núcleo fundamental de toda cultura organizativa.” (López, 2013, p. 114). Teniendo como base la definición de este autor, en la presente categoría se evaluará la opinión de los colaboradores, por medio de dos interrogantes, acerca del departamento de comunicación, el plan de comunicación y los temas o información que normalmente les comparte la empresa.

Para empezar, la pregunta inicial fue: ¿Qué opinión tienes del departamento de comunicaciones?, ¿Qué cambios le aplicarías?, la mayoría de los encuestados desconocen la existencia de un departamento de comunicaciones como tal, con más de la mitad de las respuestas señalando que “No hay”, surge de primera instancia una problemática por resolver aquí, la cual sería institucionalizar de manera formal dicho departamento, como señalan las opiniones: “No estoy enterado de que exista.” (PT30);

*“Desconozco de algún departamento.”* (PT21); *“No existe un departamento de comunicación.”* (PT2).

Por otro lado, los que llevan más tiempo laborando reconocieron la presencia de una persona a cargo del supuesto departamento de comunicaciones y comentaron al respecto: *“El departamento de comunicación es manejado por una sola persona, que se encarga de las redes sociales.”* (PT1); *“Únicamente hay una persona, pero no funge como tal ese puesto.”* (PT3); *“Que Alex tiene mucha carga de trabajo, y solo maneja las redes.”* (PT10); *“Alejandro, no se da abasto para las actividades del área.”* (PT27).

Como las menciones de la no existencia de un departamento de comunicaciones arrasaron en el cuestionario aplicado, fueron muy escasos los que sugirieron algún cambio: *“Necesita reforzarse con más gente.”* (PT19); *“Que es mucho trabajo para una persona y no se hace lo que se debe.”* (PT16); *“Que está pendiente de modificarse, ya que no es suficiente.”* (PT15); *“Apertura para expresión de ideas.”* (PT11). Por lo tanto, con respecto de esta cuestión es imperativo reforzar la existencia de un departamento de comunicaciones mediante un aumento de personal, de otorgarle públicamente la estructura y categoría que merece para ser reconocido debidamente por el personal.

En lo que toca a la segunda pregunta que conforma esta primera subcategoría de Cultura Organizacional: ¿Qué opinas del plan de comunicación de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico?, ¿Le harías algún cambio?, ¿Cuál?, ¿Por qué?, las respuestas fueron algo desalentadoras, pues los empleados no están familiarizados con la información acerca de algún plan vigente del área de comunicaciones. *“Desconozco si hay un plan de comunicación existente.”* (PT1); *“No sabía que hubiera uno.”* (PT11); *“No tengo conocimiento de algún plan.”* (PT17); *“No existe un plan de comunicación en la Secretaría.”* (PT23); *“No tengo idea de que exista alguno.”* (PT28) De nuevo, es detectable un área de oportunidad en este rubro, pues ante el desconocimiento generalizado del personal de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, sobre un plan actualizado en cuanto al área de comunicaciones, es factible generar uno que tome en consideración el conjunto de debilidades apuntadas y fortalezca las estrategias para cubrir todas las fallas que salen a relucir a través de los comentarios de los participantes.

No obstante la elevada cantidad de respuestas similares en torno al plan de



comunicaciones, se pudo rescatar una que otra mención favorable: *“El plan que usa mi jefe es comentarnos lo relacionado a cómo nos llevamos entre compañeros.”* (PT12); *“Si existiera uno sí, agregaría los procesos.”* (PT7); *“Sí, cambiaría a la cabeza por que no dirige correctamente.”* (PT4) Se percibe a grandes rasgos una insatisfacción con la manera de gestionar el entredicho departamento de comunicaciones sumada a una ineficiencia en cuanto a los contenidos o estructuración del mismo, por tanto, hay bastante trabajo por hacer en cuanto a esta subcategoría.

#### **4.3.2. Subcategoría 2: Clima laboral**

Para esta subcategoría se tomó en cuenta la opinión que tienen los encuestados mediante el empleo de una sola pregunta clave: De todos los temas que la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, comunica, ¿Qué otros son importantes para ti y te gustaría que incluyeran en futuras comunicaciones? Un amplio abanico de sugerencias enlazadas con el clima laboral se dejó saber por los empleados, siendo una de las menciones más socorridas la relacionada con el trabajo en equipo: *“Trabajo en equipo, establecimiento de metas.”* (PT1); *“Trabajo en equipo, atención al cliente.”* (PT16); *“Comunicación, trabajo en equipo.”* (PT27); *“Que nos tomen en cuenta como equipo de trabajo.”* (PT18).

La vertiente número dos en orden de importancia fue la comunicación, pues precisamente, como se vio en anteriores subcategorías, existen múltiples fallos de gravedad variable en lo que corresponde al mencionado rubro, en esta interrogante no se dejó esperar el comentario por parte del personal: *“La comunicación interna.”* (PT8); *“Procesos de comunicación.”* (PT25); *“La interacción entre compañeros y comunicación interna.”* (PT23).

A partir de aquí se diversificaron las respuestas, entre los temas que salieron a relucir destacan: *“Misión y visión de la empresa, desarrollo de metas.”* (PT3); *“La forma en la que se trabaja, que nos informen.”* (PT4); *“Atención al cliente.”* (PT5); *“Integración de personal.”* (PT6); *“Apoyo en crecimiento laboral.”* (PT10); *“La proactividad, inteligencia emocional.”* (PT18); *“Promoción para incremento de empleos.”* (PT20); *“El Plan de trabajo de la administración.”* (PT21); *“Sí, como tratarnos bien entre los compañeros.”* (PT22).

Cómo se logra dar cuenta, son cuantiosas las menciones por parte del personal de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, acerca de áreas hermanas que pueden

beneficiar con ajustes, al funcionamiento pleno de toda la Secretaría en general, se vuelve clave procesar las opiniones de los encuestados para poder construir, con base en los conflictos o carencias presentes, un mejor plan de desarrollo y funcionamiento además de robustecer las estrategias para agilizar el flujo de la comunicación, estimular el buen clima laboral entre compañeros y proyectar bases sólidas para la satisfacción de los involucrados.

#### **4.3.3. Conclusiones de los resultados de la categoría cultura organizacional**

La SEFODECO cuenta con muchas áreas de oportunidad en estas subcategorías, hubo bastante descontento entre los empleados por la falta de conocimiento acerca de documentos como el Plan de trabajo, la existencia formal del departamento de comunicaciones; no obstante, algunos miembros sugirieron cuantiosos cambios que ayudarían a erradicar las carencias que salieron a relucir, por ello, es imperativo atender aquellos que resulten efectivamente productivos para la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico.

#### **4.4. Plan de Comunicación Interna**

Actualmente, la SEFODECO se distingue por ser una institución, que ha brindado al ramo económico en el estado, asimismo, se debe tener presente que, al ser una organización tan antigua, con el pasar del tiempo algunos aspectos han sido descuidados, es aquí donde este tipo de investigaciones contribuyen a que las instituciones puedan fortalecer o mejorar sus falencias en ciertos temas.

De acuerdo con la información y los datos recopilados a través de este estudio, se logró constatar que existen deficiencias en la manera en la cual la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, está manejando los asuntos relacionados con la comunicación interna y la cultura organizacional. Se requiere la búsqueda de tácticas que ayuden a reforzar las áreas antes mencionadas, por tal motivo y haciendo uso del conocimiento teórico, se concluye que es preciso generar estrategias de comunicación interna que consigan impactar y robustecer de manera positiva su cultura organizacional.

Estas estrategias estarán dirigidas hacia el interior de la organización, ya que ellos son el motor de todo este engranaje llamado SEFODECO, comenzando entonces desde la reestructuración de la comunicación interna, pasando por el reconocimiento y asimilación

de la cultura organizacional; para terminar, se tendrá en cuenta el fortalecimiento de los lazos afectivos, de convivencia. Todos estos aspectos trabajados de una forma sencilla, creativa, pueden llegar a convertirse en ese punto diferenciador y clave que hace que la cultura organizacional en una empresa surja, se mantenga, perdure.

Dicho lo anterior, se presentan a continuación los objetivos, las estrategias y acciones para esta propuesta.

#### **4.4.1. Objetivo general**

Crear estrategias de comunicación interna que contribuyan al fortalecimiento de la cultura organizacional de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico.

#### **4.4.2. Objetivos específicos**

1. Institucionalizar nuevos conocimientos referentes a la cultura organizacional.
2. Fortalecer los lazos afectivos y de convivencia entre los colaboradores.
3. Elevar el impacto de los canales de comunicación interna.
4. Medir el nivel de comunicación interna y cultura.
5. Incrementar la motivación de los trabajadores y el trabajo en equipo.
6. Mejorar el sentido de pertenencia de los trabajadores.

#### **4.4.3. Implementación:**

El plan se implementará a lo largo de un período definido, con acciones y actividades programadas en función de los objetivos específicos. Se asignarán responsables para cada tarea y se establecerán indicadores clave de rendimiento para medir el progreso.

#### **4.4.4. Seguimiento y Evaluación:**

Se llevará a cabo un seguimiento constante para evaluar el impacto de las estrategias y acciones. Los resultados se utilizarán para realizar ajustes y mejoras continuas en el plan de comunicación interna.

#### **4.4.5. Caracterización de los Públicos Estratégicos**

Dentro de la organización existe un grupo de 30 de colaboradores con contrato fijo, el cual está conformado por 22 mujeres y 8 hombres en edades que comprenden desde los 25 hasta los 50 años, con un monto salarial que oscila entre los \$7.000 hasta los \$15.000 mensuales, poniéndolos en un nivel socioeconómico *Medio Típico*, el 70% de ellos están casados y habitan con sus familias, el otro 30% son solteros y también viven con sus papás.

En la parte de la preparación profesional, más del 80% posee algún tipo de título universitario (Licenciatura) y el otro 20% preparación técnica o están estudiando. Por lo que se pudo observar, los colaboradores de la SEFODECO son personas muy amables y profesionales al momento de realizar cada una de sus tareas dentro de la empresa, falta fortalecer más el trabajo en equipo entre áreas.

#### 4.5. Estrategias y acciones

Propuesta		
Objetivos específicos	Estrategia	Acciones
Institucionalizar nuevos conocimientos referentes a la cultura organizacional.	Actualizar y fomentar la filosofía empresarial para la SEFODECO	<p>Crear una nueva misión y visión alineada con los objetivos actuales.</p> <p>Evaluar y adaptar los valores organizacionales para reflejar la nueva visión.</p> <p>Realizar actividades de formación y sensibilización sobre la cultura organizacional.</p>
Fortalecer los lazos afectivos y de convivencia entre los colaboradores.	Estrategia: Campaña "Somos Familia SEFODECO".	Diseñar y lanzar una campaña de sensibilización.

		Organizar eventos y actividades para fomentar la integración y convivencia
Elevar el impacto de los canales de comunicación interna.	Estrategia: Modernización y diversificación de canales.	Identificar y utilizar herramientas de comunicación interna efectivas.  Implementar plataformas digitales y redes sociales internas para agilizar la comunicación.  Promover la interacción digital entre los colaboradores.
Medir el nivel de comunicación interna y cultura.	Estrategia: Establecer métricas adecuadas.	Definir indicadores cuantitativos y cualitativos para medir la comunicación interna y la percepción de la cultura.  Realizar encuestas periódicas y grupos de discusión para recopilar datos.  Analizar y compartir los resultados con el equipo directivo.
Incrementar la motivación de los trabajadores y el trabajo en equipo.	Estrategia: Fomentar la colaboración, motivación e innovación	Reconocer y premiar los logros y alto desempeño de los empleados.

		Ofrecer capacitación y actividades para promover el trabajo en equipo y la innovación
Mejorar el sentido de pertenencia de los trabajadores.	Estrategia: Reconocer y celebrar el compromiso	Reconocer públicamente a los empleados en sus cumpleaños y por su puntualidad. Establecer un programa de "Empleado del Mes" para destacar contribuciones excepcionales.  Organizar actividades de convivencia semestrales.

Tabla 16. *Propuesta (estrategias y acciones)*. Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Con el desarrollo del presente estudio se diseñó un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, uno de los principales hallazgos de la investigación fue comprobar que, en la SEFODECO no se gestiona correctamente la comunicación interna y, en consecuencia, se ven afectados diferentes elementos como su cultura organizacional.

Por otra parte, es clave recalcar que un factor crucial en la consecución del objetivo de esta investigación fue la disposición, participación y compromiso de los colaboradores en todo momento, también es significativo puntualizar que de los hechos que incidieron negativamente en el diseño de esta metodología fue la aparición del COVID-19, por esta causa no se logró realizar una mayor interacción física con todos los participantes y ello obstaculiza la puesta en marcha de algunas técnicas.

Dicho lo anterior y después de haber analizado minuciosamente los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, se puede concluir que:

- El proceso de comunicación interna en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, no está siendo administrado de una manera adecuada, ya que elementos importantes como los mensajes, los flujos, medios de comunicación, manejo de la información, la motivación, el reconocimiento, el trabajo en equipo, entre otros, están siendo descuidados y rezagados en el tiempo por usos y costumbres o simplemente por el pensamiento coloquial de: “todo está bien porque nadie se queja”. Esta afirmación se sustenta en todo lo expresado por los colaboradores y queda comprobado que, la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, deberá implementar estrategias que apunten al fortalecimiento de su comunicación interna, de igual manera, pensar cómo éstas pueden ser el trampolín que impulse otros activos intangibles como, la identidad corporativa, la imagen, el clima o la cultura organizacional.
- Al analizar en qué estado se encuentra la cultura organizacional de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, se encontró que ésta presenta deficiencias al igual que la comunicación interna, a consecuencia de que desde hace mucho tiempo no se realiza ninguna acción para promoverla o fortalecerla, además de lo anterior se evidencia que, algunos de los encuestados tienen comportamientos poco favorables para esta cultura y su adecuado desarrollo.
- Cabe recordar que la cultura organizacional está compuesta por diferentes elementos que hacen de ella una parte esencial dentro de cualquier organización, con este estudio se demostró que la filosofía empresarial de la SEFODECO está desgastada por el paso del tiempo, derivado de ello, ha perdido importancia entre sus colaboradores, a tal punto que no se sienten identificados con su corazón ideológico (misión, visión, valores), otro aspecto de la filosofía que hay que fortalecer son los valores que la integran, ya que hace más de un año la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, decidió cambiarlos y nunca los compartió con los empleados, por lo anterior ellos no se acomodan con estos valores debido al desconocimiento de los mismos.
- Las pautas de conducta son parámetros de comportamiento que hacen fluir armónicamente a una organización. Dicho lo anterior y por lo que se logró constatar con los participantes de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, ellos quieren se refuercen algunas pautas de conducta, debido a que

por la “costumbre” se han ido desdibujando al punto de ignorarlas.

- El clima organizacional es otro elemento de la institución que no se debe descuidar, por el contrario, hay que reforzarlo a diario con el fin de favorecer un ambiente de cordialidad y cooperación para apuntar al fortalecimiento de la productividad y eficacia en los procesos.
- La Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, cuenta con muchas fortalezas para la consecución de objetivos, una de ellas es la disposición de la gerencia para buscar estrategias que promuevan y fomenten cambios positivos en la organización, pues cuenta con un espacio totalmente equipado para la realización de las tareas diarias. Por otro lado, una de las debilidades que expuso este estudio fue la baja capacidad para trabajar entre áreas, esto como consecuencia de la poca afinidad entre personalidades, asimismo el nivel de sentido de pertenencia no existe como la organización quisiera y ello se refleja en las opiniones que expresaron los colaboradores a lo largo de la encuesta.
- Una de las áreas de oportunidad ubicadas en la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico, es que gracias a su trayectoria y recursos con los que cuenta, puede contratar personal capacitado para que auxiliar a fortalecer las carencias existentes.
- Finalmente, quedó de manifiesto que las organizaciones contemporáneas deben planificar sus acciones de comunicación para incidir en la identidad, la imagen, la marca, la cultura, entre otros, por lo cual, dentro de las estrategias propuestas se encuentra la elaboración de un Plan de Comunicación Interna que oriente las diversas actividades por realizar para el fomento y fortalecimiento de la cultura SEFODECO; también se propone la implementación de métricas para calcular el estado de la cultura y comunicación interna, así como verificar el impacto de las acciones que se desarrollen y sirvan para la toma de decisiones al respecto.



## Referencias bibliográficas

- Aguilera, J. (2007). *Comunicación Organizacional Contemporánea*.  
<https://studylib.es/doc/632361/comunicaci%C3%B3n-organizacional-contempor%C3%A1nea>
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: métodos y recomendaciones para su elaboración*. Editorial UOC.
- Baéz, C.J. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bonnin, C.J. (1808). *Principios de la administración pública*. Amable-Costes.
- Carvajal, K.L. (2015) . *Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC* [Tesis de Licenciatura en Comunicación. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito].  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/PLAN%20DE%20COMUNICACION%20INTERNA%20PARA%20FORTALECER%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20INSTITUTO%20NACIONAL%20DE%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Castelló, A. (2010). *Estrategias empresariales en la Web 2.0*. Editorial Club Universitario.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Costa Punto Com Editor.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGrawhill/Interamericana.
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Fragua.

- Dieterich, H. (1996). *Nueva guía para la investigación científica*. UAM-X.
- Fernández Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Fernández, C. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Galindo Cáceres, L. J. (1998). *Sabor a ti. Metodología cualitativa en investigación social*. Universidad Veracruzana.
- Galindo, C.J. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio*. Ediciones de la U.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Gestión 2000.
- Gobierno del Estado de Guerrero (2015). <http://guerrero.gob.mx/dependencias/secretaria-de-fomento-y-desarrollo-economico/>
- Goldhaber. (1984). *Redes de comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Diana.
- Goode, W. y Paul H. (1976). *Métodos de investigación social*. Trillas
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.
- Hamel, J. (1992). The Case Method in Sociology. New Theoretical and Methodological Issues, *Current Sociology*, 40, 1-7.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial W. Iberoamericana.
- LAWi. (2018, 08). *Historia de la Secretaría de Economía*. <https://mexico.leyderecho.org/historia-de-la-secretaria-de-economia/>
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch, casa editorial.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer Allgemeinen Theorie*. Suhrkamp, Francfort.
- Méndez-Picazo, M. T. (2003). Nuevos estados financieros de las cuentas anuales: el estado de flujo de la tesorería y el estado de cambios en el patrimonio, *Anuario jurídico escurialense*, 36. [www.dialnet.unirioja.es/servlet/ficheroarticulo?Codigo=876253&orden=0](http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/ficheroarticulo?Codigo=876253&orden=0)

- Miller, A. (1960). *Lenguaje y comunicación*. Amorrortu.
- Morland, J.K., Feagin, J. R., Orum, A. M. & Sjoberg, G. (1992). A Case for Case Study. *Social Forces*, 71(1).
- Muñiz R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*. Centro de estudios financieros.
- Muriel, M. L. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones públicas*. Editora Andina.
- Peña Ferreiro, C. (2011). *Manual de Gestión de la Comunicación*. Trabajo de Diploma.
- Revista de Administración Pública. (1983). Antecedentes y Desarrollo de la Administración Pública Federal en México, México, *La pedagogía de la Administración Pública Imperial*. [https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/09/INAP-RAP\\_54-1983.pdf](https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/09/INAP-RAP_54-1983.pdf)
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación Estratégica Management y Fundamentos de la Imagen Corporativa*. Macchi Grupo Editor, S. A.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Ediciones Granica S.A.
- Sluzki, C.E. (2001). *La red social*. Barcelona.
- Stake, R. (1994). Case Studies. En: Norman K. Denzwhytein & Yvonna Lincoln (eds.). *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 236-245.
- Tironi, E. y Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Torres, L. (2012). *Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional*. Cuba: Universidad de la Habana.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación organizacional*. Editorial Félix Varela.
- Watzlawick, P. (1981). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Herder.
- Young, P. V. (1939). *Scientific Social Surveys and Research. An Introduction to the Background, Content, Methods, and Analysis of Social Studies*. Pearson Prentice Hall

# **ANEXOS**

## **Anexo I. Instrumentos de investigación**

### **Cuestionario**

Dirigido a: personal de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico

**Edad:**

**Género:**

**Formación académica:**

**Estado civil:**

**Objetivo:** conocer la situación actual de la Secretaría de Fomento y Desarrollo Económico con relación a la comunicación interna que se maneja en la institución.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste las preguntas.

1. ¿Qué entiende por información?
2. A partir de lo anterior, ¿de qué manera considera usted que se gestiona la información dentro de la Secretaría?
3. De acuerdo con su experiencia, ¿considera que la comunicación que se maneja dentro de la Secretaría es clara?, ¿Por qué?
4. ¿Qué medios y herramientas se utilizan para la comunicación interna en la Secretaría?
5. ¿Cuáles de estos medios de comunicación usted prefiere y cuáles considera más eficientes?
6. ¿Qué tan frecuente es la comunicación oficial dentro de la Dirección?
7. ¿Cuáles son los canales formales por los que se da a conocer la información?
8. ¿Cuáles de estos canales considera usted más eficaces?

9. ¿Estos canales cubren las necesidades de información que ustedes necesitan como trabajadores? ¿Por qué?
10. ¿Cómo considera que es la comunicación en la Secretaría?
11. Si de usted dependiera, ¿qué cambios implementaría en la comunicación dentro de la Secretaría?
12. ¿Conoce los canales de informales?, ¿cuáles?
13. ¿Qué piensa sobre la comunicación que se da a través de los canales informales como rumores o boca en boca?
14. ¿Cómo se trasmite la información del nivel superior hacia el nivel inferior?
15. ¿Existe la posibilidad de que el nivel inferior se comunique con el nivel superior?
16. ¿Cuáles de los canales usted considera más útiles?
17. ¿Los mensajes proporcionados por su jefe inmediato son claros?
18. ¿Qué tipo de mensajes predominan en la organización? (tareas, actividades, procedimientos, humanos)
19. ¿Considera que el manejo de comunicación interna es el adecuado? ¿Por qué?
20. ¿Por qué medio se le notifica de las instrucciones labores?
21. ¿Cuenta con los medios necesarios para la realización de su trabajo?
22. ¿Cree que recibe suficiente información para el desempeño de sus actividades?
23. Las herramientas que se utilizan en la comunicación: ¿Le permiten estar suficientemente informado sobre las actividades de su trabajo? ¿Por qué?
24. ¿Usted, como trabajador, puede comunicarse con su jefe inmediato superior?
25. ¿Usted considera que es escuchado por sus superiores?
26. ¿Cómo se maneja la comunicación entre los trabajadores?
27. ¿Recibe información de alguien más aparte de su jefe directo? ¿De quién?
28. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar la comunicación en la Secretaría?

29. ¿Cómo describiría la comunicación entre usted y sus compañeros?, ¿qué medios utilizan para comunicarse?

Los datos personales recabados estarán protegidos conforme a lo dispuesto por la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, serán incorporados y tratados en el sistema de datos personales denominado: PORTAL COMERCIAL SAE, el cual se encuentra registrado en el Sistema Persona, el cual administra el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la información y Protección de Datos Personales, disponible para consulta en:

<http://persona.ifai.org.mx/persona/welcome.do>