



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO
Facultad de Comunicación y Mercadotecnia
Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas



**“PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL GOBIERNO DE
GUERRERO”.**

TESIS

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

**PRESENTA: LEM. y RR.PP. ALEJANDRA MONTSERRAT VÉLEZ
DÍAZ**

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. NORMA ANGÉLICA SEVILLA MUÑOZ**

**CO-DIRECTORES
DRA. NEYSI DEL CONSUELO PALMERO GÓMEZ
M.C. CLAUDIA LUCERO GARCÍA AVILÉS
DR. JOSÉ ROBERTO SANTOS MEJÍA**

CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, ABRIL 2024



CONACYT
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 JUSTIFICACIÓN	12
1.3 ESTADO DEL ARTE.....	15
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN.....	23
1.5 OBJETIVOS.....	24
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	24
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.6 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	24
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	25
2.1. TEORÍAS GENERALES	25
2.1.1 TEORÍA DE LOS INTANGIBLES.....	25
2.1.2 COMUNICACIÓN	28
2.1.3 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
2.1.4 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	30
2.2. TEORÍAS ESPECÍFICAS	32
2.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA.....	33
2.2.1.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	33
2.2.1.2 CANALES DE COMUNICACIÓN.....	33
2.2.1.3 FLUJOS DE COMUNICACIÓN.....	37
2.2.1.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	38
2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	39
2.2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....	41
2.2.4 SATISFACCIÓN LABORAL.....	44
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	47
3.1. PARADIGMA.....	47
3.2. PREMISA.....	48
3.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS CATEGORÍAS.....	48
3.3.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	49
3.3.2 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	49
3.3.3 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	49



3.3.4 PÚBLICOS INTERNOS.....	50
3.4 CATEGORÍAS.....	50
3.4.1 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	49
3.4.1.1 SUBCATEGORÍAS.....	49
3.4.2 PÚBLICOS INTERNOS.....	49
3.4.2.1 SUBCATEGORÍAS.....	49
3.4.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	50
3.4.3.1 SUBCATEGORÍAS.....	50
3.5 MÉTODOS.....	52
3.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.5.2 TIPO DE DISEÑO.....	52
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	53
3.6.1 ANÁLISIS DE CONTENIDO	53
3.6.2 ENCUESTA.....	53
3.6.3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	54
3.6.4 OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA.....	54
3.7 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	55
3.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	56
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
4.1.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL.....	56
4.1.1.- ANÁLISIS FODA DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO	57
4.1.2.- ORGANIGRAMA DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO	61
4.1.3 ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO	62
4.2 RESULTADOS DE LA OBERVACIÓN PARTICIPANTE.....	65
4.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA.....	66
4.3.1 COMUNICACIÓN	67
4.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	68
4.3.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....	70
4.3.4 SATISFACCIÓN LABORAL.....	72
4.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	75
4.4.1 COMUNICACIÓN.....	75



4.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	79
4.4.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....	82
4.4.4 SATISFACCIÓN LABORAL.....	87
CONCLUSIONES.....	93
PROPUESTA.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	118

DEDICATORIA



Este trabajo de investigación va dedicado a mis dos principales inspiraciones y motivos para ser mejor cada día, mis hijas Silvana y Regina; quienes me alientan a verme realizada y a cumplir las metas que me he trazado, quienes, en su momento, tendrán que superar a mamá y a papá para ser mejores personas y logren sus sueños, gracias siempre, con amor, mamá.

A mi esposo quien me ha apoyado siempre y quien me lleva de su mano para cumplir con todos los objetivos de vida y quien, a su vez, me sirve de inspiración al ver que es una persona inteligente y comprometida en su trabajo, quien hace que me sienta orgullosa cada día de él.

A mi mamá, quien es por ella quien también quiero superar mi grado de estudios, para que sienta y vea reflejado el arduo trabajo que ella ha llevado al educarme y criarme sola. Gracias madre por todo lo que hiciste por mí, siempre serás para mí una de mis principales prioridades. Hermano y hermana, deseo de todo corazón que ustedes también logren todo lo propuesto en su vida y que sepan que estaré a su lado siempre acompañándoles en cada paso que den.

Maestras y maestros, mil gracias por las enseñanzas en esta increíble ruta del aprendizaje, mil gracias tía Norma Angélica Sevilla por apoyarme desde el inicio hasta el final de esta maestría.

Cientos de gracias al esfuerzo, dedicación y acompañamiento de cada una de las personas que fueron pieza fundamental en la realización de este trabajo.

Con amor, Alejandra Vélez.



RESÚMEN

La presente investigación académica para obtener el grado de Maestra en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, consiste en la tesis “Plan Estratégico de Comunicación Interna de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero”, del cual, los objetivos son potencializar el proceso de Comunicación Interna, segmentar los públicos internos, analizar el funcionamiento de los flujos de comunicación, caracterizar los medios de comunicación y analizar las fortalezas y debilidades de la comunicación interna de la Secretaría Particular. El estudio se realiza a través de la investigación *mixta concurrente* y se desarrolla con los públicos internos de la Secretaría, destacando que es la primera vez en que se elabora un tipo de investigación con estas características, el cual, es un proceso con resultados innovadores para el ente gubernamental, ya que sirve como referencia para realizar estrategias que coadyuven a la administración pública en el logro de metas y objetivos, con una visión de mejora en las herramientas de la información y de las relaciones institucionales.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el estudio de la comunicación está siendo un auge en las organizaciones privadas, aunque en las organizaciones públicas, este tipo de aportaciones aún representan una brecha importante para llevarse a cabo, es por ello, que esta investigación tiene un aspecto de innovación para el mejoramiento del flujo de la comunicación y de la mejora en las relaciones interpersonales institucionales. Para llevar a cabo la creación del Plan Estratégico de Comunicación interna para la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero, se establecieron cuatro capítulos que son la base de la investigación.

En el primer capítulo, se desarrolla el planteamiento del problema, parte fundamental del estudio, en donde se genera la información primordial de la institución gubernamental, analizando su situación actual.

El segundo capítulo, se fundamenta mediante el estudio y aportes de diversos autores con conceptos y variables apropiadas que son referencias para el entendimiento de la investigación, abriendo un panorama más amplio del análisis.

En el tercer capítulo, se ejecutan los métodos y la aplicación de los instrumentos de investigación en los públicos internos de la Secretaría, en donde se lleva el plan de acción real ante los sujetos de estudio. En este apartado, se obtiene la experiencia de un investigador nato, ya que en esta etapa se funge como observador participante dentro de la organización, además, de que se analizan los documentos propios de la institución, al mismo tiempo en el que se está cara a cara con los colaboradores, estudiándolos sigilosamente y obteniendo datos informativos que marcarán la ruta de la investigación.

Por último, en el capítulo cuarto, se analizan y se evalúan los resultados de la investigación, dando lugar a las conclusiones que arrojan las investigaciones aplicadas a los públicos internos. Esta etapa finaliza el estudio, dando lugar a



las respuestas que integran el Plan Estratégico de Comunicación Interna de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero.

Al término de los capítulos, se integran las estrategias recomendadas que darán la pauta para la creación del Plan y así poder ejecutar las acciones que ayudarán a potencializar la comunicación y el flujo de la información a través de los canales idóneos para llegar a cada uno de los empleados, dando como resultado el cumplimiento de la filosofía y de las metas trazadas para tan imprescindible organismo público, ya que el trabajo que en él se realiza, es la imagen y el centro de atención del Ejecutivo estatal.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la organización, de esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece. Por lo que puede afirmarse que contar con un buen Plan de Estratégico de Comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral, además de que se cumplirá con los resultados de la productividad de la Secretaría, con su planeación y que se realicen de manera eficiente todos los trabajos propios de dicha organización gubernamental, siguiendo una línea correcta de comunicación que cumpla con los objetivos de las tareas y actividades fijadas a corto, mediano y largo plazo.

Para llevar a cabo un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), es importante conocer a la organización o institución, su razón de ser, su funcionalidad, organigrama, canales de comunicación, es decir, un panorama general de estudio.

1.1.- ANTECEDENTES

Antes de empezar a hablar acerca de la figura del Secretario o Secretaria Particular del Gobierno, es importante analizar a la figura y la importancia del Ejecutivo o Ejecutiva Estatal a través del tiempo. La figura del Gobernador o Gobernadora se basa principalmente en funciones administrativas, y es el máximo responsable de la Dirección de los Estados, provincias o dependencias, enmarcado en una figura de autoridad.



En México, se designa como Secretario o Secretaria de Estado, a los y las titulares de las dependencias de quienes a su cargo está la administración, coordinación y realización de los proyectos, acuerdos y decretos que les son asignados, tanto por el Ejecutivo o Ejecutiva, como por el Congreso de la Unión.

Los Gobernadores de los Estados que integran a México son elegidos mediante voto directo y universal, una vez electos, entran en funciones en las fechas que contemplen las respectivas constituciones locales, su cargo dura un periodo de seis años, sin posibilidad de reelección; ni siquiera en el caso de haberlo desempeñado como interino, provisional o sustituto.

El Gobernador o Gobernadora es la cabeza de la Administración Pública Estatal y es auxiliado o auxiliada por un gabinete compuesto por varias Secretarías, Dependencias Estatales, Organismos descentralizados y Direcciones Generales, los cuales tienen a su cargo diversas carteras de interés público, además de distintos asesores adscritos a la oficina del Gobernador o Gobernadora.

Como lo afirma Belinchón (C. B. J., 1960) “dentro del grupo de colaboradores destaca, por su estrecha vinculación personal y por las funciones que desempeña, la figura del Secretario Particular, como primer auxiliar del jefe”.

El 27 de octubre de 1849 se erigió Guerrero como Entidad Federativa, habiendo sido su primer Gobernante el General Juan N. Álvarez, quién promulgó la primera ley Orgánica Provisional del Estado el 15 de marzo de 1850 en la que fue contemplada la Secretaría de Gobierno con dos Oficialías, la de Partes, que tuvo la responsabilidad de llevar a cabo todos los asuntos administrativos del Gobierno del Estado y la Oficialía Mayor, encargada de atender en ese entonces los asuntos políticos y económicos de la entidad, en La Ley Orgánica se menciona lo siguiente en cuanto a la creación de Secretarías dentro del Gobierno del Estado de Guerrero: A partir de este periodo, el proceso de organización administrativa del aparato gubernamental consistió en la creación de dependencias, desagregación unas de



otras, fusión cuando así ameritó el caso, cambiarles denominación o bien desaparecerías cuando no se justificaba su existencia; siempre dentro de un movimiento acumulativo con características inestables por no corresponder a un plan definido de administración pública. (Becerra, 1999, pág. 270)

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, fueron realizados estudios con la intención de reorganizar el aparato gubernamental, recayendo esta responsabilidad en la Secretaría General de Gobierno, la Dirección General de Hacienda y en la Oficialía Mayor. La historia de la Secretaría Particular del Gobierno se basa en cada uno de los Secretarios Particulares de los Gobernadores que han tenido el poder Ejecutivo del Estado de Guerrero: Baltazar Reyes Leyva de 1945 a 1951, Alejandro Gómez Maganda de 1951 a 1954, Luis Raúl Caballero Aburto de 1957 a 1961, Raymundo Abarca Alarcón de 1963 a 1969, Caritino Maldonado Pérez quien falleció en un accidente aéreo mientras ejercía el cargo, Teodosio Eustolio Figueroa Figueroa de 1975 a 1981, Alejandro Cervantes Delgado de 1981 a 1987, José Francisco Ruiz Massieu de 1987 a 1991, Rubén Figueroa Alcocer de 1993 a 1996, René Juárez Cisneros de 1999 a 2005, Carlos Zeferino Torreblanca Galindo de 2005 a 2011, Ángel Heladio Aguirre Rivero de 2011 hasta el 23 de octubre de 2014, Héctor Antonio Astudillo Flores del 2015 hasta octubre del 2021 y en la actualidad la Mtra. Evelyn Cecilia Salgado Pineda, quien concluirá su periodo como Gobernadora en el año 2027. En este periodo de Gobierno, la Secretaría Particular está a cargo del Lic. Raúl Gustavo García García; le antecedió el Mtro. Humberto Díaz Villanueva, quien, a su vez, le antecedieron del 2015 al 2018 el Arquitecto César Armenta Domínguez, enero del 2018 la Lic. Celia Quiroz, en marzo del 2018 el Lic. Pedro Ocampo Solís.



La Secretaría Particular del Gobierno del Estado está integrada por 12 departamentos entre Direcciones generales y Coordinaciones, en ella, será la primera vez que se tenga una investigación con respecto a la comunicación interna que se practica en el día a día en la organización.

Desde la perspectiva de las organizaciones gubernamentales, parecería ser que no logra superarse esta barrera de paradigmas, por el contrario, el Estado pareciera flotar en el tiempo sin acabar de adaptarse a las mutaciones culturales que lo rodean y atraviesan. (Martín González Frígoli, 2019, pág. 34)

1.2 JUSTIFICACIÓN

Una estrategia de comunicación efectiva es aquella que permite a la organización emitir mensajes claros y comprensibles que generen confianza y sean contados con pasión de forma coherente y reiterada a través de y con todos los grupos de interés. La comunicación, más que cualquier otra disciplina organizacional tiene implicaciones para todos los miembros de una organización, desde el auxiliar administrativo a su presidente o directivo. Tal y como lo dice la autora Catalina, aprender a comunicarse eficazmente no se trata de solo resolver conflictos en el lugar de trabajo. La comunicación eficaz también juega un gran factor que contribuye a las relaciones con los clientes, la rentabilidad de la empresa, la participación y retención de los empleados y la eficacia con la que un equipo puede funcionar junto. (Zapata, 2019, pág. 9)

Dentro de la comunicación que se tiene entre los empleados y directivos de la Secretaría Particular se establecen las siguientes actividades: atender las solicitudes de audiencias personales y por escrito, que los ciudadanos formulen al Titular o a la Titular del Ejecutivo Estatal y al Secretario o Secretaria Particular y así se programan, previo acuerdo con el o la Titular del Ejecutivo Estatal y del Secretario o Secretaria Particular, las audiencias, acuerdos, reuniones de trabajo, visitas, giras,



entrevistas y demás eventos en los que el Gobernador o Gobernadora del Estado deba participar, a fin de calendarizar y coordinar la realización de sus actividades.

Entre otras de las funciones de esta Secretaría también se contempla, el registro en la agenda del o la Titular del Ejecutivo Estatal y del Secretario o Secretaria Particular, los compromisos derivados de sus funciones; se acuerdan periódicamente con el Gobernador o Gobernadora, a fin de enterarlo o enterarla de los asuntos que le sean planteados en forma verbal o por escrito; se preparan las reuniones de trabajo del Gobernador o Gobernadora proporcionándole la información para apoyar la adecuada toma de decisiones, se coordinan los mecanismos de seguimiento a las instrucciones giradas por el Gobernador o Gobernadora, tanto en las giras y eventos, como en la documentación que le es presentada en audiencias y acuerdos y se coordina la elaboración de los programas de actividades y supervisar que todo evento en el que participe el ejecutivo o ejecutiva se realice conforme a la normatividad prevista; todo esto a través de la comunicación escrita mediante Oficios, por medio de reuniones entre Directivos o por medio del chat de la aplicación de WhatsApp que es utilizada para dar información directa y en tiempo real en el que entre directivos y Secretario o Secretaria toman acuerdos y decisiones que posteriormente se le informa a cada departamento por medio del grupo de WhatsApp interno conformado por los demás integrantes de las instancias subalternas competentes o también mediante otras vías de comunicación como reuniones u oficios.

En cuanto a las gestiones y solicitudes mediante oficios dirigidas al el Gobernador o la Gobernadora y al Secretario Particular o Secretaria Particular, se realizan primero en Oficialía de Partes y esta área las distribuye a las direcciones correspondientes. La mayoría de la comunicación se realiza de manera directa en forma verbal de Secretario o Secretaria Particular a directivos o coordinadores y coordinadoras, posteriormente los jefes y jefas de departamentos comunican la



información de la misma forma o por el chat de WhatsApp a los empleados; pocas veces se utilizan los medios impresos como son los oficios.

En cuanto al análisis de la problemática interna de la Secretaría, el primordial problema es que no se delegan las actividades a los responsables de cada área y existe un salto de jerarquías, en consecuencia, no se lleva a cabo una buena comunicación con los empleados, lo que resulta a que se implementen tareas o actividades improvisadas, sin una debida planeación previa, lo que denota la inexistencia de una comunicación planeada y organizada que repercuta en el buen funcionamiento estratégico de la organización.

El uso de las tecnologías son un factor importante, ya que el mal empleo en nuestros días de este importante e indispensable recurso afecta el flujo de comunicación entre los empleados y también entre ellos y sus mandos superiores; muchas veces el no llevar a cabo cursos o capacitaciones al personal acerca de los medios tecnológicos se producen rezagos en el trabajo que repercute a la hora de llevarse a cabo las actividades correspondientes.

La falta de una buena estrategia de comunicación afecta de igual forma a la imagen interna de la Secretaría, al observarse que los públicos internos no se sienten parte de la organización, ya que no se les comunica la identidad lo que denota la falta de compromiso de cada uno de los empleados con sus actividades y la falta de pertenencia dentro de la Secretaría, lo que conlleva a una desmotivación en sus funciones ya que no realizan con compromiso lo que se les comunica o lo que se les indica.

Todo lo anterior, justifica, la creación de un Plan Estratégico de Comunicación interna el cual permitirá que la comunicación fluya de manera correcta, llegue a todos los integrantes de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado, lo que asegurará que cada uno redoble sus esfuerzos con mayor compromiso y



entusiasmo lo que coadyuvará a generar un ambiente sano y de calidez laboral, lo que propiciará en el logro de resultados favorables para toda la organización.

1.3 ESTADO DEL ARTE

En apoyo al proyecto “Plan Estratégico de Comunicación interna para la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero” se han utilizado diferentes recursos

bibliográficos, tales como tesis basadas en investigaciones de comunicación y la creación de Planes Estratégicos de Comunicación (PEC), artículos, libros, entre otros, los cuales, han propiciado significativas aportaciones al presente trabajo. A continuación, se describen algunos de estos documentos:

TÍTULO	LUGAR DE PUBLICACIÓN, EDITORIAL, AÑO Y AUTOR	SÍNTESIS	MUESTRA METODOLÓGICA/ TÉCNICAS	RESULTADOS	CONCLUSIONES
Una propuesta de Plan de Comunicación Estratégica para los públicos internos de la Administración Central de la UAGro	Chilpancingo de los Bravo, Gro. Universidad Autónoma de Guerrero, julio 2018, L.C.C. Ana Gabriela Hernández Cuevas.	El presente trabajo busca fortalecer y articular la comunicación interna de las oficinas centrales de la UAGro, (Rectoría) estableciendo procesos de transmisión de información a través del correcto flujo de la comunicación. Fomentando el intercambio de la información (comunicación)	Análisis documental: se diseñó en función a los documentos e información que estuviera relacionada con la comunicación. Entrevista semiestructurada: se diseñó con base en el organigrama, se determinaron las entrevistas a personas clave de las cuatro áreas funcionales de la Rectoría: Dirección General de Recursos	Resultados del análisis documental: misión, visión, y principios estratégicos de la UAGRO para generar en la propuesta del plan estratégico de comunicación estrategias, objetivos y metas en total coherencia a la filosofía de la institución. Resultados del focus group: los universitarios de la Rectoría, no conocen a	Se obtuvo que la comunicación se limita a la transmisión de información. Por lo que la comunicación es utilizada como medio de divulgación, la comunicación interna es algo deficiente y lenta. Existen bajos niveles



		<p>en toda la organización, fortalecer la identidad de la universidad en los trabajadores, Así como desarrollar y mantener las relaciones interpersonales para mayor productividad laboral, reforzando la integración e involucramiento entre las distintas áreas de la Rectoría para el logro de los objetivos de la institución.</p>	<p>Humanos, Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional, Coordinación General de Comunicación y Relaciones Públicas.</p> <p>Focus group: muestra aleatoria simple aplicada a 8 personas clave de la Rectoría.</p> <p>Cuestionario: muestra aleatoria simple, aplicando 60 encuestas a trabajadores de las diferentes áreas de la Rectoría.</p>	<p>profundidad cual es la misión y la visión de la universidad, se coincide que la universidad tiene una buena imagen, pero se puede mejorar aún más, no se sienten satisfechos con la comunicación interna, no existe una articulación de la comunicación interdepartamental general, solo se da con algunas áreas que ocupen servicios de ambas, el trabajo en equipo es escaso e independiente.</p> <p>Resultados de entrevistas: los entrevistados coinciden en que no hay un procedimiento definido de comunicación interna que apoye al fortalecimiento de la comunicación en la Rectoría y que abone al cumplimiento de la filosofía institucional.</p> <p>Resultados del cuestionario: existe una falta de interés entre los trabajadores para comunicarse, un cuarto por ciento de las respuestas señala este como uno de los más importantes,</p>	<p>en los procesos comunicativos internos, por ello la necesidad de la creación de un Plan Estratégico de Comunicación para definir líneas, criterios, y protocolos para el fortalecimiento de la institución.</p>
--	--	--	---	---	--



				segundo, el desconocimiento de las agendas de los demás, así como las barreras físicas entre las diferentes áreas de trabajo.	
Plan Estratégico de Comunicación de los procesos de asignación de becas en las escuelas y facultades de la Universidad Autónoma de Guerrero.	Chilpancingo de los Bravo, Gro. Universidad Autónoma de Guerrero, julio 2020, L.C.C. Gabriel Crespo Telumbre.	El presente trabajo de investigación se realizó en el Departamento de Becas de la UAGro, y tiene como objetivo el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación de los procesos de asignación de becas federales y estatales en las escuelas y facultades de la UAGro, que permita el fortalecimiento de la comunicación establecida entre el Departamento de Becas y los responsables de tramitar las becas en las escuelas y las facultades de la UAGro. La metodología aplicada es de carácter cualitativa que permitió la obtención de datos fidedignos para diagnosticar la situación actual de la comunicación e identificar los	Técnica de carácter cualitativa: entrevista semiestructurada, aplicada a los responsables de becas de las escuelas y facultades de la UAGro; y se utilizó el muestro no probabilístico por conveniencia.	Resultados de entrevista semiestructurada: el flujo de la comunicación o las solicitudes del departamento de becas son un poco lentas y demoran más tiempo de lo esperado. La comunicación formal es lenta, la comunicación informal es tomada como buena práctica ya que facilita la obtención de información y la resolución de diversas problemáticas de manera inmediata. En cuanto a los medios de comunicación más utilizados son las redes sociales (Página de Facebook Becas UAGro), Aplicación de mensajería (Grupos de WhatsApp), Correo electrónico, teléfono y oficios circulares. En acciones de comunicación, solicitan capacitaciones o reuniones de información más periódicas, para que ellos puedan estar al	Los elementos que deben componer el Plan Estratégico de Comunicación entre el departamento de becas y los responsables de becas redundan en: - Fundamentación ideológica del Departamento de Becas UAGro. - Los medios oficiales de comunicación del Departamento de Becas. - El tipo de contenidos que se deben de transmitir a través de los medios oficiales. - El cronograma de acciones del Departamento de Becas. - Presupuesto que se



	<p>elementos necesarios para el diseño del plan estratégico.</p>		<p>día con la información y realizar sus funciones de manera correcta. Los responsables de becas manifiestan tener una buena relación con los miembros del departamento de becas. En el aspecto de motivación, existen un 50% de los responsables de becas consideran que no reciben motivación alguna por parte de las autoridades escolares para realizar sus funciones; el 50% por ciento restante aseguran que reciben motivación verbal por parte de sus directores. En el rubro de la motivación, el 70% de los encuestados se sienten bastante satisfechos en sus puestos de trabajo, las funciones que desempeñan y los logros que han obtenido. Al aplicar y analizar las entrevistas se detectó que hace falta dar a conocer la identidad del departamento de becas. Algunas problemáticas que dentro de los planteles educativos y que vuelven lentos o difíciles de implementar los</p>	<p>destinará para estos elementos. -Manera de evaluar las acciones a implementar.</p>
--	--	--	---	---



				procesos de becas son las diferencias políticas que existen dentro de los planteles.	
Plan Estratégico de Comunicación interna para una Institución descentralizada para el Gobierno	Guatemala de la Asunción, marzo 2014. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Maestría en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional. Lic. Paola Marisol Portilla García.	El presente estudio se realizó en una Institución descentralizada de Gobierno, en donde hubo la necesidad de crear y desarrollar una estrategia de comunicación interna, que coadyuve al mejoramiento de la comunicación entre la institución y su personal. Se realizó un análisis FODA, se analizaron los resultados de una encuesta sobre comunicación interna y se realizaron grupos focales, en donde, en base a las conclusiones, se diseñó la estrategia de Comunicación interna enfocada en: diseñar políticas de comunicación interna, optimizar el uso de los medios de comunicación, fortalecer la confianza de colaboradores	Es una investigación descriptiva concluyente. Se utilizó un cuadro de cotejo en el que se agrupó la información obtenida de la encuesta realizada en enero del 2013. Se utilizó una guía de moderación semiestructurada y se aplicó de igual forma en los tres Focus Group. Los temas abordados en esta actividad se definieron de los resultados obtenidos del análisis del cuadro de cotejo. Con los directivos se utilizó la guía de entrevista semiestructurada y profunda, se aplicaron 15 entrevistas a los directivos con el objetivo de ampliar y conocer su percepción de los resultados de las encuestas. También se utilizó una guía de entrevista de validación.	En cuanto a los resultados, los colaboradores indican que la comunicación interna es adecuada, que los colaboradores tienen acceso a los funcionarios de la institución, que cada departamento trabaja como isla y que la cultura de información confidencial no permite el intercambio de información entre los departamentos. Los colaboradores que consideran que existe un ambiente de confianza, lo atribuyen a razones de lealtad, valores y tiempo de servicio. La mita de los encuestados considera como políticas las prácticas cotidianas que son parte de la burocracia y la jerarquización de puestos; los empleados afirman que su fuente de información son las publicaciones de os medios externos. Los colaboradores coincidieron que el manejo de información es para mandos medios y	Para la realización del presente Plan de Comunicación Interna, ha sido necesario conocer a fondo la institución, la unión de los conceptos teóricos y la experiencia en campos profesionales, permite abarcar que fueron definidos como áreas de mejora y la construcción de estrategias y tácticas puntuales que permitirán el logro de los objetivos planteados, buscando involucrar a los colaboradores de todos los niveles jerárquicos que conviven dentro del mismo ambiente y so



		de la institución para que estimule la adecuada fluidez comunicacional y fortalecer la relación interdepartamental para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación institucional.		funcionarios. En resultado, se resalta la poca apertura, la desintegración interdepartamental, que no se utilizan redes sociales por la poca apertura, que la comunicación es lineal y en una sola vía y que no existen políticas de comunicación interna.	generadores y receptores de información permanente. Se pretende que con la ejecución del PEC, se otorgue una fuente de positivismo y flexibilidad.
Propuesta de un Plan de Comunicación para mejorar la Comunicación Interna de la Gerencia de Desarrollo Económico local de la municipalidad Provincial de Trujillo	Trujillo, Perú. Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación, Escuela Académico Profesional de Ciencias de la Comunicación.	En la Gerencia de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad Provincial de Trujillo, la comunicación interna presenta serias deficiencias que se reflejan en las relaciones interpersonales negativas, una comunicación vertical, la desmotivación y el uso de medios de comunicación inadecuados. Esta propuesta busca mejorar la comunicación interna en esta gerencia municipal, además de proponer lineamientos que contribuyan a corregir los problemas investigados. En dicha investigación se concluyó que	La presente investigación es no experimental, descriptiva, transversal y propositiva y se usaron los métodos de observación científica y estadística. Los procedimientos de la investigación fueron revisión de la bibliografía, visitas de campo, selección de la muestra, elaboración, aplicación y validación de instrumentos, sistematización de información, análisis y conclusiones de la investigación y revisión. En cuanto a técnicas e instrumentos de investigación fueron la guía de observación, el cuestionario y encuesta.	El resultado de la investigación acerca del rango jerárquico de la comunicación se observa que se desarrolla principalmente de manera vertical, por lo que los trabajadores son únicamente receptores de los mensajes. Acerca de la dimensión de iniciativa y en relación a la jerarquía, prima la comunicación descendente; referente a la dimensión motivación, se observa que no existe estímulos, ni reconocimiento para el desempeño de los trabajadores. En la dimensión de integración, la mayoría señala que no se realizan actividades para integrar a los trabajadores, ni propiciar la identificación con la institución. De la	Se concluye que existen deficiencias relacionadas con la jerarquía de la comunicación, coordinación motivación, integración y relaciones interpersonales. En la Gerencia de Desarrollo Económico Local, la comunicación se realiza de manera formal, encontrándose problemas relacionados con la comunicación vertical, donde no se aceptan las opiniones de los empleados en la toma de decisiones. La



	<p>había deficiencias en cuanto a la jerarquía de la comunicación, dirección de la comunicación, coordinación, motivación y relaciones interpersonales. En la propuesta del plan de comunicación, se plantearon acciones orientadas a alcanzar una mejor comunicación entre los trabajadores y en beneficio del área municipal.</p>		<p>dimensión de intermediarios, tanto la comunicación interpersonal como masiva son usadas dentro de la organización, con similar frecuencia; de la dimensión de intención, la comunicación se desarrolla de manera formal y en cuanto a la dimensión de relaciones interpersonales, en su mayoría señalan que no son positivas.</p>	<p>comunicación se caracteriza por ser descendente, bloqueándose la retroalimentación, y la posibilidad de que los trabajadores transmitan sus respuestas a la Gerencia. Los trabajadores se encuentran desmotivados por que no son estimulados durante su desempeño. No se realizan actividades de integración que permitan una mayor identificación con la institución. Las relaciones interpersonal es están deterioradas por la existencia de rumores, desconfianza, falta de respeto y coordinación entre trabajadores.</p>
--	---	--	--	--



Existe falencia de coordinación y falta de comunicación entre las unidades orgánicas de la institución, realizándose un trabajo aislado que no permite el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las herramientas de comunicación, dentro de la organización son obsoletas y no cumplen con la función para las que fueron creadas. La información llega medianamente oportuna a los trabajadores. El medio principalmente usado es el escrito, seguido del oral y el audiovisual. Se considera adecuado el uso de los tres soportes. Los trabajadores



					se informan de lo que sucede en su área de trabajo a través de comunicados , principalmente e y de otros trabajadores.
--	--	--	--	--	--

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

La Secretaría Particular, como órgano dependiente del Gobierno Estatal, tiene por objetivo, atender y dar solución a los asuntos que le encomiende el Gobernador o la Gobernadora del Estado, así como la de orientar y canalizar la demanda social que es dirigida al o la Ejecutiva Estatal. El titular de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero es el Lic. Raúl Gustavo García García.

Las atribuciones específicas de la Secretaría son la de Contribuir al eficiente desarrollo de las funciones de la o el Titular del Ejecutivo Estatal, mediante la organización y coordinación de las actividades propias de su cargo, así como mantener constantemente el informe sobre los compromisos oficiales contraídos, coordinar las funciones y responsabilidades de las unidades administrativas que integran la Secretaría Particular para el cumplimiento del objetivo general; coordinar las actividades propias de su cargo, para el sano desarrollo de las actividades y la adecuada coordinación con las diferentes dependencias y otros órganos de los diferentes niveles de gobierno. En dicha Secretaría, se llevan a cabo la revisión y aprobación de los programas operativos anuales, así como del presupuesto anual de dicha dependencia y de las demás que le encomiende el o la Titular del Poder Ejecutivo dentro del ámbito de sus atribuciones.

La Secretaría está compuesta por la Delegación Administrativa, la Unidad de Informática, la Dirección General Operativa, la Unidad de Archivo Ciudadano, la Unidad de Oficialía de Partes, la Dirección de Análisis y Turno de la Demanda



Ciudadana, la Dirección de Atención Ciudadana, la Dirección de Gestión Institucional, la Coordinación de Protocolo y Relaciones Públicas, la Coordinación de Agenda y la Coordinación General de Giras del C. Gobernador.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico De Comunicación enfocado en los Públicos Internos de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Caracterizar el proceso de Comunicación Interna de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero.
- 2.- Segmentar los públicos internos de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero.
- 3.- Analizar el funcionamiento de los flujos de comunicación vertical, horizontal y transversal de la Secretaría Particular.
- 4.- Potencializar los medios de comunicación que se utilizan en la Secretaría Particular.
- 5.- Analizar las fortalezas y debilidades de la comunicación interna de la Secretaría Particular.

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las estrategias que deben integrarse al Plan de Comunicación Interna de la Secretaría Particular del Estado de Guerrero para lograr la optimización de sus funciones?



¿Cómo se comportan los flujos de Comunicación entre los públicos internos de la Secretaría?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que mayor influyen en el cumplimiento de las tareas dentro de la estancia Gubernamental?

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se plasman las Teorías principales y los conceptos que los autores expresan acerca de los intangibles, de la comunicación organizacional, la comunicación interna y el plan de comunicación, los cuales, son los conceptos primordiales de donde se basa esta investigación aplicada a la creación de un Plan

Estratégico de Comunicación Interna para la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero.

2.1 TEORÍAS GENERALES

2.1.1 TEORÍA DE LOS INTANGIBLES

En toda organización existen fuentes de valor que no se pueden palpar ni percibir, suelen ser invisibles, llamados recursos intangibles. La Real Academia nos dice que “intangible, que no debe o no puede tocarse” (Real Academia Española, 2021).

En la actualidad la gestión de los intangibles se ha convertido en la mayor oportunidad de crecimiento para las organizaciones tanto públicas como privadas, tal cual como lo señala Paul Argenti, la función estratégica de la comunicación, así como la necesidad de ubicarla al máximo nivel de las organizaciones es una tendencia *in crescendo*. Esto se debe principalmente, a que esta función es la que está asumiendo la gestión integrada de los intangibles de mayor valor para las organizaciones. (2014, pág. 52)



En el sector público, los intangibles se pueden definir como un bien no monetario, que carece de sustancia física (se diferencia de los bienes inmuebles). El sector público trabaja con intangibilidad, es decir, con objetivos, recursos y productos que carecen de sustancia física; aunque como lo menciona Justo Villafañe (2015) el análisis de los factores que pueden actuar como motores para gestión de bienes intangibles en el sector público lleva a identificar, en primer lugar, las crecientes necesidades de innovación generadas por los cambios económicos, sociales y culturales en un mundo más globalizado y tecnológico, lo que obliga a dinamizar los procesos de generación de conocimiento, por lo tanto, es necesario crear y mejorar los intangibles que trabajen en conjunto con la comunicación para fomentar el valor de las relaciones entre las organizaciones y los públicos.

Para entender aún más el término de intangible, se observa el siguiente ejemplo: supongamos una empresa que compra el derecho a explotar una patente durante 5 años. Dicha patente le permiten fabricar unos envases que son mucho menos nocivos para el medioambiente, a la par que son más baratos para producir.

Esta patente será un activo intangible, que además se amortizará dentro de 5 años. Villafañe (2004, pág. 86) señala que, existen 3 tipos de recursos intangibles: los activos no financieros de las empresas, los asociados al conocimiento y los que son resultado de una relación estable y eficaz con sus stakeholders, y muy especialmente con sus clientes.

Y lo podemos observar en el siguiente cuadro:





Cuadro de creación propia.

Los tres tipos de recursos intangibles son de suma importancia y prioridad ya que el valor de una organización depende de ellos, pero para la práctica de la gestión profesional de los intangibles se concretan 4 recursos:

- La marca
- La gestión del conocimiento
- La responsabilidad corporativa
- La reputación corporativa

Villafañe (2005, pág. 102) opina que, en la gestión de los recursos intangibles, existen cuatro aspectos críticos:

1. La visión estratégica que debe orientar la gestión empresarial, incluidos los intangibles.
2. El sistema de evaluación de los recursos intangibles.
3. La integración de la gestión de los intangibles en la cadena de valor de la empresa.
4. Una comunicación eficaz de esos intangibles que logre el reconocimiento de los stakeholders y de los organismos de calificación y certificación.

Las organizaciones exitosas deben contar con con visión estratégica, sistema de evaluación, integrar la gestión a la cadena de valor y una estrategia de comunicación para informar a los interesados (stakeholders).

Las organizaciones del sector público deben desarrollar estrategias para identificar, construir, mantener y medir sus activos intangibles, explorando las relaciones entre ellos y las relaciones con la sociedad. La relevancia también se le debe de otorgar a los departamentos de comunicación para mejorar las relaciones entre las organizaciones del sector público y la ciudadanía.

La construcción de recursos intangibles basados en percepciones requiere una comunicación en el sector público que se centre en escuchar en lugar de vender y



que recopile la información proveniente de la sociedad para conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

2.1.2 COMUNICACIÓN

La comunicación desde sus inicios fue entendida como un proceso unidireccional de transmisión de información, ya que desde la mitad del Siglo XX, con la teoría de David Berlo (1984, pág. 78), se empezó a estudiar la comunicación como un proceso bidireccional. Este autor estudió a los factores que participaban en el proceso de comunicación y concluyó que los seres humanos se comunican con el fin de influir de manera intencional con los demás.

El coordinador José Lozada (2004, pág. 96), afirma que, la comunicación organizacional es una ciencia social del comportamiento, que trata de guiar la conducta de las entidades en su relación con el entorno social. De acuerdo con su teoría, la presencia de las organizaciones en el sistema social provoca cambios o desequilibrios, que deben subsanarse a través de la Comunicación.

Fernández Collado define a la comunicación organizacional como “el conjunto de total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio”; (2005, pág. 96) es decir, que influye en los públicos internos y externos de las organizaciones acerca de sus opiniones, aptitudes y conductas, con el objetivo de que se cumplan las metas trazadas de dicha organización.

Todo el tiempo estamos dentro de una organización; principalmente porque nuestra sociedad sostiene rúbricas organizacionales para una conducta adecuada en distintos ámbitos. La relación de la comunicación organizacional abarca las relaciones internas, externas y personales que sistematizan a la organización. Una



buena organización es aquella que puede influenciar a sus empleados buscando una relación de armonía entre ellos gracias a la comunicación.

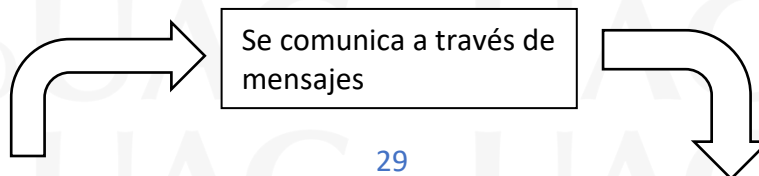
2.1.3 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

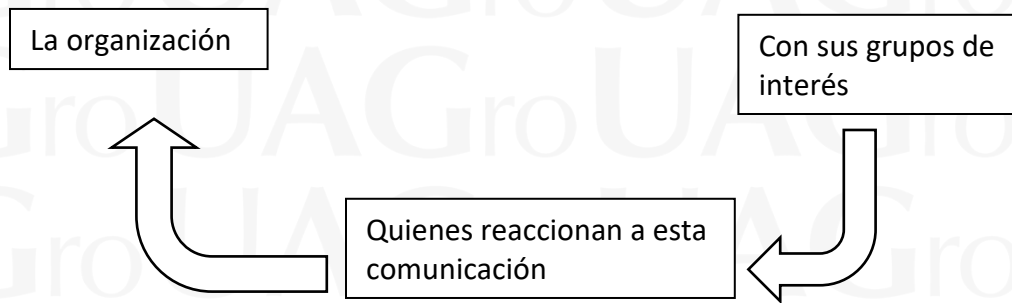
La comunicación estratégica asume a la comunicación en su más amplio sentido, en un sistema más generalizado, en donde se considera a las comunicaciones desde el marketing, pero no solo está limitada a ellas.

Para Scheinsohn (2009, pág. 91) la Comunicación Estratégica procura delinear un sistema integrador, sinérgico y coherente, a través del cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico. Además, presenta un método concreto de gestión destinado a articular todas las comunicaciones estratégicas en el marco de una estrategia general que las englobe.

Massoni (2014, pág. 48) nos dice que la Comunicación Estratégica es una meta perspectiva que se ocupa del cambio social conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia. Rebase a la metodología y las teorías de la comunicación clásicas que se restringen al estudio de lo comunicativo y propone abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional como encuentro de la diversidad. Además, entiende a la comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido; se ocupa de las transformaciones socioculturales en tanto ofrece herramientas y metodologías para propiciar reconfiguraciones en las modalidades del vínculo intersubjetivo situado. Despliega nuevas competencias para el consumidor social y establece diferencias entre los comunicadores y otros científicos sociales, así como otros profesionales.

En el cuadro del modelo de gestión estratégica de comunicación que propone Daniel Scheinsohn (2009, pág. 79) se observa:





En este esquema se visualiza claramente cada componente, y se nota la forma circular y no lineal, lo que refleja la realidad de que toda comunicación siempre es un proceso continuo, no una acción puntual con un principio y un final.

Tanto que, si una organización intenta mejorar su reputación a través de las redes sociales, como si lo que quiere es comunicar a sus empleados la existencia de un nuevo plan de atención o convencer a sus accionistas de que sigue valiendo la pena invertir en su entidad, es imprescindible utilizar una estrategia consistente de comunicación. Una estrategia eficaz debe tener en cuenta el impacto previsible de su mensaje en su público objetivo.

La comunicación corresponde a los actos concretos de emisión que tendrían que referirse a la identidad y por lo tanto, la comunicación estratégica es el elemento que ocupa la comunicación para transmitir en esos mensajes la cultura corporativa, la cual, se trata de un patrón de comportamientos que genera modalidades de creencia, pensamiento y acción, y actúa como mecanismo de regulación de la dinámica organizacional.

2.1.4 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

La planeación estratégica de la 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 con dichos objetivos y a la definición de los



mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación. (Saab, 2015, pág. 51)

Todas las personas de una organización ya sea pública o privada, comunican, y dependiendo de su posición, cargo y responsabilidades su comunicación será más o menos crítica, importante y su gestión debe de ser coordinada y correcta al resto de la organización.

Paul Argenti (2013, pág. 94) ubica a la comunicación estratégica como la necesidad de colocarla dentro de las organizaciones junto a áreas claves como la financiera, la de estrategia, recursos humanos o la de operaciones, ya que es una tendencia imparable. Esto se debe a la necesidad urgente de todas las empresas del siglo XXI de gestionar de forma excelente e integrada los activos y recursos intangibles de los que dependen su éxito y su futuro, como la marca o la reputación corporativas.

Por su parte, Andrés Aljure (2015, pág. 77) afirma que el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que, en cualquier tipo de formato especifica: análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación, objetivos de comunicación, públicos asociados a dichos objetivos de comunicación, mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados, canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos, cronogramas, presupuestos e indicadores.

De las definiciones anteriores, se puede afirmar que el Plan Estratégico de Comunicación pretende ser una guía comprensiva de todos los ámbitos de la comunicación, en los que se muestren las herramientas y estrategias disponibles para la correcta gestión de la comunicación en cada uno de ellos.



2.2 TEORÍAS ESPECÍFICAS

2.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna debe ser parte de la estrategia de Comunicación integral de la comunicación y tiene como propósitos integrar el proyecto corporativo en el seno de la organización, coordinar las acciones y la gestión, fomentar la cultura y favorecer los objetivos organizacionales.

Para Fernández (2009, pág. 48) 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 informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Los lineamientos de la comunicación interna:

- Estar dirigida al grupo humano que integra la organización como su personal y el grupo familiar.
- Estar siempre alineada a la filosofía corporativa: misión, visión y valores.
- Estar orientada a generar confianza y credibilidad.
- Responde a los conceptos de: coherencia, transparencia, honestidad, fluidez, simplicidad y retroalimentación

Las ventajas de una gestión estratégica de Comunicación Interna son:

- Reduce costos improductivos.
- Integra al personal, lo identifica con la empresa y la cultura.
- Crea el sentimiento de pertenencia y genera mejor respuesta en situaciones de crisis.
- Mantiene al personal informado sobre la realidad de la empresa.
- Logra mayores niveles de participación y motivación y por lo tanto de productividad.
- Reduce el nivel de conflictividad laboral.



- Disminuye la existencia de rumores y la utilización de canales informales.

2.2.1.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

En el área de comunicación interna, se instrumenta a través de dos tipos:

- Comunicación formal: se definen a partir de la estructura organizacional establecida (niveles, divisiones, departamentos, responsabilidad, descripción de tareas, etc.) y se transmiten a través de los canales oficiales.
- Comunicación informal: emergen de la interacción natural que existe entre los miembros de la organización, no están planificadas y no siguen la estructura organizacional formal.

2.2.1.2 CANALES DE COMUNICACIÓN

Según Fernández Beltrán (2007, pág. 32) el papel de los medios en el proceso educativo, en especial en el interior de la organización, es de gran relevancia y deben de responder a una estrategia de la organización previa, de esa manera, el conocimiento de los canales por los que circula la comunicación interna es básico para una correcta elección en función de la estrategia comunicativa de la organización.

- Comunicación personal: es uno de los instrumentos de la comunicación más implantado en el interior de las organizaciones:
 - Comunicación cara a cara, se caracteriza por un intercambio de mensajes de forma continua y simultánea entre los sujetos participantes, pasando a ser ambos, comunicadores.
 - Reuniones: es el tiempo dedicado en el trabajo de manera formal para escuchar e intercambiar información con el objetivo de fomentar la



comunicación ascendente y descendente. Estas reuniones pueden estar planificadas con anterioridad o surgir por un momento por el tema de urgencia.

- Entrevista personal: consiste en el intercambio de mensajes de forma continuada entre emisor y receptor, con una responsabilidad compartida en donde los interlocutores deben de asegurar una comunicación en ambas direcciones

- Comunicación escrita: es la forma más común dentro de las organizaciones. Entre sus ventajas se encuentran su simplicidad, bajo coste, permanencia del mensaje, mayor credibilidad y ayuda a disminuir los malentendidos, pero por otro lado pueden ser, lento, excesivo o escaso, existe una mayor lentitud del proceso e inseguridad en la recepción, lo que provoca que no se transmita tan bien como la comunicación personal.

- Boletines: mantiene informados a diversos públicos sobre diferentes temas en el día al día de la organización, a veces las publicaciones son quincenales.

- Revistas: es uno de los medios de comunicación interna gratuitos más extendidos, su fin es servir de lazo entre los miembros del personal y crear un sentimiento de pertenencia hacia la organización. Las publicaciones pueden ser

- mensuales, bimestrales o semestrales, difundiendo información técnica, social y económica de la organización.

- Cartas de la dirección: ésta se caracteriza por tener cierta periodicidad, aunque es rápido y económico; su lectura es segura al provenir de esferas superiores.



- Manual de bienvenida: aporta al empleado una rápida operatividad y brinda información necesaria para ser eficiente y rentable a la organización. Varios estudios nos dicen que, la productividad de un empleado al inicio es baja, pero si la organización favorece una integración planificada y organizada y transmitiendo la estructura, objetivos, cultura organizativa, etc.

- Comunicación tecnológica:

Cada vez es más común consultar correos, contestar mensajes o acceder a internet por temas relacionados con el trabajo a cualquier hora y en cualquier situación.

Según diferentes investigadores revelan que la penetración de los teléfonos inteligentes o smartphones en las organizaciones alcanzó un 84% a nivel mundial. Todo esto pone en evidencia que, cuantas más facilidades de acceso a través de un móvil tiene una herramienta, mayor será su grado de uso y efectividad. Y tal como lo describen los autores (2013, pág. 16) la tecnología es un activo intangible de especial valor para la organización y la necesidad que tiene ésta de conocer el conjunto de tecnologías necesarias para el desarrollo de sus actividades, lo que pasa por disponer tecnologías propias que le permitan disminuir la dependencia del exterior o incrementar su capacidad de absorción de tecnología externa.

- Intranet: conforman una red de ordenadores privados que utilizan internet para compartir información dentro de una organización. Los objetivos de la intranet son comunicar de forma rápida a los trabajadores de eventos o noticias, informarlos sobre sus retribuciones, pensiones, beneficios, etc; e informar sobre hechos relativos a los problemas y circunstancias que afectan a la organización. (Espiñera, 2010)

Fernández Beltrán (2007, pág. 106) nos dice que el eje del intranet como eje del sistema de la información de las organizaciones, aún más en donde los recursos



humanos dedican más tiempo a trabajar con el ordenador, permite combinar el canal de distribución como un claro medio de gestión.

- Correo electrónico: permite a las organizaciones el envío inmediato de noticias y comunicados urgentes, envío de boletines y revistas, este medio además de
- comunicar un escrito o carta, permite adjuntar archivos de texto, gráficos o videos, así como elegir a que personas o grupos de personas enviarles la información.
- Mensajes a móviles o dispositivos electrónicos: este medio se ha desarrollado en demasía en los últimos años con el envío de mensajes cortos a móviles y dispositivos electrónicos sustituyendo al clásico teléfono. Su mayor ventaja es la rapidez del envío de mensajes a cualquier miembro de la organización y en cualquier momento, facilitando el intercambio de mensajes.
- Herramientas 2.0: sitúan al trabajador en el centro de la comunicación interna, lo que agiliza los procesos de trabajo mejorando la eficiencia y aumentando la competitividad. Tal y como lo marca Trani (2015, pág. 35) las herramientas de este tipo tienen ventajas como:

Mayor interacción al permitir la comunicación instantánea entre los usuarios en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Mejora la imagen interna debido a la participación activa de trabajadores y superiores.

Aumenta el conocimiento de la organización al permitir el almacenamiento de las conversaciones de los usuarios.

Mayor compromiso con la organización y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.

Entre las herramientas 2.0 tenemos a:

Wikis: enciclopedia on line que se utiliza para transferir y utilizar el conocimiento dentro de la organización.

Redes sociales: permiten a cualquiera conectarse y relacionarse con otros, según sus intereses y objetivos. Como herramienta de comunicación interna,



favorece la interrelación entre empleados y grupos de interés de la organización.

WhatsApp: debido a su sencillez, extensión y que permite el envío de mensajes y otros archivos de forma rápida y de respuesta inmediata, una interacción real y a costo cero la hace la aplicación ideal para los corporativos.

2.2.1.3 FLUJOS DE COMUNICACIÓN

Fernández (2002, pág. 34) indica que la comunicación interna se divide en 3 dimensiones: la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal.

- Comunicación descendente: consolida el conocimiento y el entendimiento de los principios y los propósitos corporativos, construye la identidad, explicita la situación contextual, fortalece los roles jerárquicos, logra credibilidad y confianza.
- Comunicación ascendente: se orienta a favorecer el diálogo organizacional y tiene como propósito: fomentar el protagonismo de las distintas jerarquías, dar fluidez, participación, feedback; favorece la reflexión y el análisis a través de distintos ángulos de visión, obtiene el máximo nivel de ideas, favoreciendo la innovación y la creatividad, fortalece el consenso.
- Comunicación horizontal: tiene por objetivo favorecer la comunicación entre personas de diferentes departamentos y entre miembros de un mismo departamento para facilitar y dinamizar los intercambios, construir el proyecto corporativo con alta participación, optimizar el proceso organizacional, dinamizar procesos de gestión, fomentar la coordinación, la integración y la cohesión.



2.2.1.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Los medios de comunicación interna son diferentes a los externos, tanto por sus costos, como por sus características (medios y canales utilizados, alcance, frecuencia, acceso, posibilidad de segmentación, etc.), y por el tipo de llegada del lector (nivel de impacto, pertenencia, recordación, tipo de lenguaje, etc.)

- House Organ: se trata de una revista o boletín de circulación para los públicos internos de una organización que contiene información sobre la misma y cuyo objetivo es informar, al tiempo que favorece el desarrollo de un sentido de pertenencia y cohesión en los integrantes de esa organización, fomentando la participación. (Comunicólogos, 2003-2020).
- Comunicado de carteleras: en ellos el poder de síntesis y la claridad es muy importante. Es fundamental tener cuidado en su actualización y renovación de contenidos. Su estilo es informativo.
- E-mail: es muy utilizado para la comunicación de noticias urgentes. El tipo de mensaje es por lo general de índole informativo, de intercambio y grupal. Es necesario reforzarlo por otros medios si se quiere asegurar la masividad de la llegada de la información.
- Manuales: suelen utilizarse como forma de información específica sobre algún tema; procedimientos de gestión, normativas, calidades de producto, etc. Sirven muchas veces como material de consulta. El estilo de mensaje es formal y en relación al tema que trata.
- Afiches, gigantografías: se utilizan generalmente para lanzamientos internos y es importante encontrar lugares estratégicos de la organización para su colocación. El tipo de mensaje es publicitario, donde la creatividad y el impacto visual juegan un papel preponderante.



- Intranet: tiene enormes beneficios (disminución de costos, conexión inmediata, acceso a material compartido, etc) aunque el gran desafío es que el personal la acepte y utilice adecuadamente.
- Reuniones: se utiliza generalmente para comunicar temas delicados o complejos, laborales, personales, contextuales, organizacionales, etc. Permiten la comunicación cara a cara y da lugar a preguntas que surgen espontáneamente.
- Whats App: en la actualidad, esta aplicación es la herramienta de comunicación más utilizada en diversos grupos o sectores de la sociedad a nivel mundial, es una forma de comunicarse que ha servido para comunicarse a nivel profesional en las organizaciones.

2.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las organizaciones están constituidas por personas, y representan para ellas el medio por el cual deben satisfacer no solo sus necesidades materiales, sino también su realización personal. Su desempeño, esencial para la sociedad y la economía, dependerá de la forma en que se organicen las tareas y como sean coordinadas, es decir, como se diseñe la estructura.

Para José Julián Gilli (2017, pág. 42) plasma que la estructura organizativa se refiere a contenidos que exceden la importancia del diseño. La estructura de una organización (sea pública o privada; pequeña, mediana o grande; nacional o internacional) representa relaciones de poder, jerarquías, concentración o descentralización de la toma de decisiones, en suma, constituye una foto dinámica del soporte del sistema de gestión y la estrategia.

En la anatomía de la organización, se establece que abarca la organización en sí, su entorno y su evolución en el tiempo. En este marco, la esencia de la estrategia de la organización consiste en definir:



- **Organigrama:** representación gráfica simplificada de la estructura, indica la forma en que se relacionan los distintos puestos por medio de líneas de autoridad.
- **Visión:** se refiere a una situación futura y deseable, que aspira a lograr en un horizonte más bien lejano. La idea es que la visión opere como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización.
- **Misión:** consiste en una síntesis de la naturaleza de la organización. Es decir, se plasma a que mercado opera la organización, a que clientes apunta, a que necesidades de los clientes pretende satisfacer, que clase de productos ofrece, etc.
- **Objetivos:** expresan el nivel de aspiración en cuanto al desempeño. Son resultados o atributos a lograr, rentabilidad, flujo de fondos, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción de clientes, etc.
- **Manual de funciones:** es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Engloba el diseño y la descripción de diferentes puestos de trabajo estableciendo las normas de coordinación entre ellos, no solo especifica los requisitos para el cargo, también la interacción con otros procesos y responsabilidades.
- **Control interno:** se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.



2.2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Fernández Collado indica (2009, pág. 23) indica que la Comunicación Organizacional Interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, por medio de diversos medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La necesidad de la comunicación en la organización y la información que los empleados desean conocer se puede caracterizar de tres maneras:

- Información relacionada con la información: relacionado con lo que la organización es y hace. Entender la dimensión del trabajo que se efectúa, así como las grandes decisiones que la organización lleva a cabo.
- Información acerca del trabajo: lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. Así como para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones.
- Información sobre asuntos que afectan la vida personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene. Políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que se pueda participar.

Los objetivos para facilitar los procesos comunicativos y hacer que se cumplan de manera efectiva son:

- **Coordinación:** siempre debe de existir en las diversas partes de la organización para lograr resultados óptimos. (Etecé, 2021)
- **Integración:** Collado maneja el concepto de la integración (2009, pág. 52) con y entre sus colaboradores, mejorando la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras



existentes entre las áreas y niveles, creando un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

El comunicador tiene la responsabilidad de que la organización no sea vista como una serie de entidades asiladas, sino como un conjunto de interrelaciones e interdependencias para las que una buena comunicación, resulta fundamental

- **Participación:** Antonio Lucas (1997, pág. 18) escribe que permite la satisfacción personal, el adecuado uso de los recursos humanos en entornos inciertos que exigen innovación y adaptación continua y unos planteamientos más solidarios.
- **Información:** Fernández Collado (2009, pág. 75) expresa que la información debe de ser completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y el trabajo. Así la gente se siente parte de la organización y desempeña efectivamente sus actividades.

El comunicador debe de aprovechar los medios s su alcance para facilitar este flujo de información y fomentar que la información que deba circular por canales interpersonales lo haga con efectividad, cambiando el proceso comunicativo como multidireccional y circular, no lineal y unilateral.

- **Contribución:** para Anne Gregory y Paul Willis (2019, pág. 19) es un activo estratégico que consiste en que la propia organización se constituya comunicativamente y su función es destinada a asumir una visión trasversal. Integrada y multistakeholders.

Dentro de la contribución en la comunicación existen elementos trascendentales básicos, que aportan a que los públicos internos de la organización tengan una perspectiva central de la comunicación organizacional:



- **Mensajes:** Gregory y Willis (2019, pág. 12) plasman que deben de estar destinados tanto a públicos internos como externos. Además, se deben de transmitir de manera coherente e integradora y en la que se puede acceder a la información de la manera más sencilla posible.
- **Solución:** en la comunicación se pueden encontrar un sin fin de problemas, tanto internos como externos, evitables o no evitables; cuando suceden, la solución es un factor primordial en la comunicación, ya que ayuda a resolver los conflictos de comunicación presentados en una organización. El primer paso para evitar y solucionar la interrupción de la comunicación es conocer cuáles son los problemas. Los siguientes pasos ayudan a comprender y tratar los problemas de la comunicación:
 - Prestar atención en como se comunica la gente.
 - Proporcionar las herramientas adecuadas
 - Proporcionar los recursos necesarios.
 - Ser transparente.
 - Conoce las capacidades de tu equipo.
 - Capacita a tu equipo para que se comuniquen constantemente
 - Céntrate en las soluciones
- **Confianza:** Para Mariana Pérez (2022, pág. 36) plasma que la palabra confianza viene del latín que significa, acción de confiar; compuesta por el prefijo “con” que quiere decir junto o globalmente, más “fides” que significa fe o confianza, y el sufijo “anza” que es acción. La psicología social y la sociología explican de que se trata de un tipo de sentimiento o creencia en sí mismo, que le permite al sujeto lograr diferentes objetivos, metas o situaciones.



- **Valores:** para Martha Alles (2017, pág. 41) una organización los valores serán aquellos principios que permitiéndole cumplir con su visión y su misión, representan las cualidades más apreciadas en ese ámbito.

Los valores y las creencias proporcionan la motivación y las pautas para las estrategias y las capacidades puestas al servicio del logro de resultados de comportamiento dentro del entorno, es decir por que las empresas o hacen del modo en que lo hacen.

- **Sugerencia:** Alicia Medina (2022, pág. 51) para planificar y tratar de controlar cuando surgen imprevistos que se pueden convertir en un problema y se busca solucionar en los departamentos y agencias de comunicación.
- **Veracidad:** la comunicación debe abarcar en su contenido lo que se ha definido como veracidad, que es la virtud que lleva a expresar la verdad interior cuando y según convenga, evitando falsear la verdad en las relaciones con los demás. Como nos dice Ferrer (J., 2013) en la actividad periodística, la objetividad es un criterio necesario para que la comunicación sea fiable y la objetividad es una manera de expresar la veracidad.

2.2.4 SATISFACCIÓN LABORAL

Una variable de suma importancia dentro de la investigación para la creación de un Plan Estratégico de Comunicación en los públicos internos de la Secretaría Particular es la satisfacción laboral ya que como nos dicen el término de satisfacción en el trabajo como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene



negativos, cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción al empleo.

Los colaboradores que tienen niveles altos de satisfacción laboral se comunican y se expresan de manera positiva de la organización a la cual pertenecen, y los flujos y formas de comunicarse tanto con sus mismos compañeros como con el público externo, funciona de una manera positiva, logrando los objetivos de la institución.

Tal y como lo señala Chiavenato (2006, pág. 83) las organizaciones deben asegurar la participación de todos los miembros de la empresa, desde el nivel inferior hasta las altas jerarquías, para solucionar los problemas que se presenten. Así mismo se deben de promover la sinceridad y confianza entre los miembros de la organización.

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

- Brindar información y las explicaciones necesarias para que los miembros puedan desempeñar de forma eficiente sus labores.
- Promover la motivación, cooperación y satisfacción laboral.

Los propósitos antes mencionados son de vital importancia para crear un clima de solidaridad y mejorar el desempeño en las labores.

Por otro lado, la teoría de las relaciones humanas hace referencia al comportamiento grupal de los miembros y no al individual. Por lo tanto, se analiza a la comunicación como un fenómeno social, y como lo dice Chiavenato (2006, pág. 60) luego de observar un experimento para analizar la estructura de las redes o cadenas de la comunicación, que el comportamiento de las personas en el trabajo no puede ser comprendido si no se tiene en cuenta la organización informal, ésta se reconoce en las actitudes y disposiciones basadas en la opinión, en el sentimiento y la necesidad de asociarse.



La satisfacción laboral tiene diversas características que al ser aplicadas en los diferentes centros de trabajo, hacen una diferencia en los resultados laborales de los empleados en las organizaciones; algunas de ellas son:

- **Actitud:** se define como los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden, y en última instancia, su comportamiento. En ese sentido, Rodríguez, Zarco y González (2013, pág. 22) nos dicen que cuando una persona tiene pensamientos positivos, pensamientos o emociones respecto a determinadas situaciones, personas u objetos, mostrará siempre una actitud favorable hacia los mismos.
- **Compromiso organizacional:** cuando el personal es escuchado, se siente valorado, y esto genera un mayor compromiso con su trabajo. Esto a su vez, impulsa la comunicación de ida y vuelta, que es una de las condiciones para que los elementos culturales se intercepten y el credo corporativo se difunda. Y como lo menciona Alles (2017, pág. 19) el compromiso organizacional o lealtad de los empleados, es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente con ella.
- **Motivación:** la motivación de las personas en el ámbito laboral es un tema estudiado en profundidad por diferentes autores desde hace mucho tiempo. Las organizaciones están frecuentemente preocupadas por esta temática y los diseños de soluciones no siempre dan el resultado esperado. Sin motivación una organización no funciona, es decir, la motivación en el trabajo es como el combustible para un motor. La motivación es esencial para el buen funcionamiento de una organización.
Para el psicólogo Abraham Maslow (1991, pág. 39) las necesidades que tenemos los seres humanos son los que nos impulsan para tener la fuerza de voluntad para superar todas las dificultades que se nos presentan día a día. Cuando hablamos de motivación nos referimos a esas ganas que nos



impulsan a querer conseguir algún objetivo y satisfacer nuestras necesidades humanas. Es por esto que Maslow creó un modelo conocido como “La Pirámide de Maslow” que consta de 5 niveles jerárquicos:

- Necesidades básicas o fisiológicas que consisten en las necesidades básicas para la supervivencia de la persona.
- Seguridad: se refiere a la necesidad de sentirnos seguros y protegidos en la vida.
- Afiliación: es la necesidad que tenemos las personas de pertenecer a un grupo social y sentirnos aceptados por él.
- Reconocimiento: son todas aquellas necesidades de reconocimiento y aceptación propia y de parte de los demás.
- Autorrealización: este es el nivel más alto en la jerarquía de las necesidades y para llegar a él, necesitamos completar todas las demás necesidades satisfechas, ya que se refiere a la sensación de ser feliz en la vida.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

3.1 PARADIGMA

El trabajo de investigación de la presente tesis está basado en el paradigma pragmático, que tal y como lo menciona Hernández-Sampieri (2018, pág. 618) es la postura que consiste en usar el método más apropiado para un estudio específico. Es una orientación filosófica y metodológica como el positivismo, pospositivismo o constructivismo; en donde parten el enfoque y los procedimientos planificados para descubrir las pautas que elaboren un Plan Estratégico de Comunicación interna en la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero. Este estudio se basa



en una investigación mixta, en la primera década del siglo XXI se genera un nuevo paradigma, una tercera vía: la investigación cuanti-cualitativa o métodos mixtos como lo dice Sampieri “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno en estudio“. (2018, pág. 612)

Al utilizar el enfoque cuantitativo será una investigación neutral es decir, se dejarán a un lado los propios valores y creencias, será imparcial; se harán procedimientos rigurosos y objetivos de recolección y análisis de los datos, y se evitarán sesgos y tendencias que influyan en los resultados; además, se realiza una revisión de la literatura principalmente para buscar variables significativas que puedan ser medidas en la investigación, además el diseño de la investigación es estructurado y predeterminado (precede a la recolección de los datos).

Y cualitativa porque no se efectúa una medición numérica, por lo cual, el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

3.2 PREMISA

La elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación en la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero, requiere fijar los objetivos de comunicación en sus públicos internos, mediante acciones y estrategias que se integren a la corregir el funcionamiento de la comunicación interna.

3.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS CATEGORÍAS

- **3.3.1 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**



Las estrategias de comunicación como lo dice Paul Argenti (2013, pág. 120) son la comunicación alineada e integrada con la estrategia global de la compañía que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización. Una estrategia de comunicación efectiva es aquella que permite a la organización emitir mensajes claros y comprensibles que generen confianza y sean contados con pasión de forma coherente y reiterada a través de y con todos los grupos de interés.

- **3.3.2 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN**

Andrés Aljure señala que (2015, pág. 78) el PEC es un proceso de previsión y planeación estratégica que incluye un conjunto de pasos o etapas articuladas que se generan como resultado del proceso de la indagación de la comunicación de la organización y que, en cualquier tipo de formato, especifica el análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación, objetivos de comunicación, públicos asociados a dichos objetivos de comunicación, mensajes, canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados; todo esto con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos, además de cronogramas, presupuesto e indicadores.

- **3.3.3 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA:**

Integrar la comunicación como parte de la estrategia significa no solo pensar en los indicadores de rendimiento de las operaciones, la administración y los resultados, significa incluir el desempeño comunicacional de la organizacional durante todo el proceso productivo.



Garrido (2009, pág. 82) refiere que, podemos definir a la estrategia de comunicación como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la organización.

- **3.3.4 PÚBLICOS INTERNOS**

Como lo dicen los autores Cuenca y Verazzi (2018, pág. 37) es en el público interno en donde radica la especificidad de la disciplina. Podría afirmarse que, en el seno de las corporaciones, uno de los principales, sino el principal grupo de interés, lo compone el conjunto de los empleados, esto es, el grupo que conforma la organización y que está directamente vinculado con ella. A pesar de tratarse de un gran recorte, este grupo no es homogéneo. Para empezar, dentro de la lógica jerárquica más tradicional existen dos posibilidades: los que toman las decisiones y dirigen equipos, y los que no tienen gente a su cargo. Ya dentro de cada grupo hay otros tantos matices. Es importante considerar que entre los líderes, los del primer grupo, podemos diferenciar a los mandos de conducción o gobierno, los de la cúpula de la pirámide y los mandos intermedios, quienes tienen que rendir cuentas a los anteriores y, al mismo tiempo, deben dirigir a sus propios equipos.

3.4 CATEGORÍAS

3.4.1 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

3.4.1.1 SUBCATEGORÍAS

Análisis de la Comunicación

Diagnóstico de Comunicación

Objetivos de Comunicación

Acciones de Comunicación

Tácticas de Comunicación



Presupuesto

Planificación estratégica de la comunicación

3.4.2 PÚBLICOS INTERNOS

3.4.2.1 SUBCATEGORÍAS

Flujos de comunicación

Clima laboral

Políticas laborales

Públicos externos

Segmentación de públicos internos

Motivación

Satisfacción

3.4.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:

3.4.3.1 SUBCATEGORÍAS

Medios de comunicación

Tipo de comunicación

Flujos de Comunicación

Mensaje de comunicación

Tácticas

Capacitación

Relación

3.4.4 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

3.4.4.1 SUBCATEGORÍAS

Identidad Cultural

Mensajes/ medios

Públicos



3.5 MÉTODOS

3.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El tipo de investigación aplicada en el actual estudio basado en el método mixto es el de la triangulación, ya que como lo afirma Agustín Arenas (2014, pág. 19) uno de los términos más conocido y asociado con el método mixto, es el de la triangulación. Los investigadores aceptan la idea de confrontar y comparar diferentes tipos de análisis de datos en un mismo estudio. A medida que se han extendido el conocimiento y aplicación, tanto de los métodos cualitativos y cuantitativos la tendencia a combinar ambos enfoques ha ido en aumento.

Esta investigación es entendida como el uso de diferentes métodos, datos, personas y teorías para el estudio de un mismo fenómeno o situación, incrementando el entendimiento y la comprensión, la cual, amplía las aplicaciones de la triangulación en la investigación social.

Dentro de esta investigación, se realizará la investigación triangular colectivo institucional, Arias señala que “la unidad observacional es una organización, un grupo, una comunidad o una sociedad entera, donde tanto las personas, como sus interacciones, son tratadas sólo de acuerdo con la manera como ellas reflejan presiones y demandas de la colectividad total” (Valencia, 2000).

Dentro de la investigación triangular colectiva, Denzin (1970, pág. 47) distingue al análisis institucional, el cual se centra en analizar las interrelaciones que se establecen en las distintas instituciones políticas, económicas o religiosas, entre otras.

3.5.2 TIPO DE DISEÑO:

El presente estudio está enfocado en el diseño mixto concurrente, el cual consiste tal y como lo dice Sampieri (2018, pág. 626) se aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos los recolectas y analizas más o menos en el mismo tiempo). Los diseños concurrentes implican cuatro condiciones:

- 1.- Se recaban en paralelo y de forma separada datos cuantitativos y cualitativos.



2.- Ni el análisis de los datos cuantitativos, ni el análisis de los datos cualitativos se construye sobre la base del otro análisis.

3.- Los resultados de ambos tipos de análisis, no son consolidados en la fase de interpretación de cada método, sino hasta que ambos conjuntos de datos han sido recolectados y analizados de manera separada.

4.- Después de la recolección de los datos e interpretación de resultados de los componentes CUAN y CUAL, se establecen una o varias metainferencias que integran los hallazgos, inferencias y conclusiones de ambos métodos y su conexión o mezcla.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas a utilizar en esta investigación mixta para la Elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Secretaría Particular del Gobierno de Guerrero son:

3.6.1 ANÁLISIS DE CONTENIDO.

Esta metodología de análisis desarrollada a lo largo del estudio fue ubicada en el ámbito de lo descriptivo, pretendiendo descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado extrayéndolos de un contenido dado. Para López (2009, pág. 171) la primera tarea de un investigador es conocer la documentación sobre el problema que está desarrollando: por ello una fase fundamental en toda investigación es el análisis de los documentos referentes al tema estudiado.

3.6.2 ENCUESTA

Encuesta, se utilizará esta técnica de investigación ya que se tienen datos de varias personas, llegando a sectores más amplio del universo de estudio. Se puede definir, siguiendo a García Fernando (1993, pág. 45) como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación, mediante los cuales



se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa en una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

3.6.3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Entrevista, es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

Para Steinar (2011, pág. 77) la entrevista de investigación cualitativa es un lugar de construcción de conocimiento, da acceso a la multiplicidad de narraciones locales plasmadas en el relato de historias y se abre para un discurso y negociación del significado del mundo vivido. En este caso utilizamos la entrevista semiestructurada, este tipo de entrevistas facilita la recolección y el análisis de saberes sociales, que han sido construidos por las entrevistas están destinadas a recibir información cualitativa concreta respecto a la comunicación organizacional de la Secretaría Particular.

3.6.4 OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA

Un amplio número de estudios evidencian la disparidad entre lo que las personas dicen respecto a lo que hacen, lo que parece obedecer a que las verbalizaciones están reguladas muchas veces de manera diferente a cuando actuamos, tal y como lo dice Pablo Páramo (2017, pág. 269) la observación participativa es una técnica cualitativa que tiene sus raíces en la investigación etnográfica tradicional y cuyo objetivo es ayudar a los investigadores a aprender sobre las perspectivas que comparte una población bajo estudio. La medida en que el observador es parte de los eventos que están siendo estudiados, puede acceder también a eventos privados de la o las personas que son observadas, y no solamente centrarse en sus conductas manifiestas explícitamente, sino en sus actitudes y sentimientos.



3.7 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

En este punto se decide si en la investigación se van a realizar observaciones sobre todos los sujetos que componen la población objeto de estudio o se limita a una muestra. Por población nos dice Sentís que (1995, pág. 89) es el conjunto de todos los elementos que cumplen ciertas propiedades, entre las cuales se desea estudiar un determinado fenómeno. Salvo en el caso de poblaciones muy pequeñas, lo habitual será trabajar con muestras por razones de tiempo, coste y complejidad en la recogida y análisis de datos. La idoneidad de la muestra seleccionada dependerá de su representatividad, es decir, de su capacidad para reproducir las mismas características de la población de la que procede.

Se denominan técnicas de muestreo a los procedimientos que aseguran que los individuos que componen la muestra son representativos de la población de la que deducen; por lo tanto, la muestra idónea para esta investigación es: muestreo aleatorio simple, y tal cual como señala Casas (2003, pág. 16) esta técnica de investigación , garantiza que todos los componentes de la población tiene las mismas probabilidades de formar parte de la muestra y cada una de las posibles muestras del mismo tamaño tiene la misma posibilidad de ser escogida.

Para los instrumentos, tales como la entrevista semiestructurada y la encuesta, la muestra será aleatoria simple. Es importante recalcar que analizando el organigrama de la Secretaría y el número de empleados de la organización, el cual tienen un total de 86 trabajadores.

La encuesta tendrá 34 reactivos que integran opciones múltiples de respuestas y será aplicada a 26 empleados de distintos niveles de edad y de escolaridad de las distintas áreas de la Secretaría Particular del Gobierno. La encuesta nos servirá para: conocer la comunicación, evaluar el proceso de la comunicación de la estructura organizativa, conocer la comunicación organizacional interna y valorar la



satisfacción laboral de los públicos internos de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero.

La entrevista semiestructurada será aplicada a 5 personas: al Secretario Particular del Gobierno, al Secretario Auxiliar, a la Coordinadora de Protocolo y Relaciones Públicas, al Coordinador de Giras y al Director General Operativo.

Se eligió la aplicación de la entrevista de esta manera, ya que la opinión de Secretarios y Directivos en torno a la Comunicación desde una óptica de altos mandos nos dará resultados más concretos desde otra perspectiva a la de los empleados.

3.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Al ser una investigación mixta, y considerando el objetivo general de la investigación y las preguntas específicas, esta parte del procesamiento de la información está basada en una estrategia concurrente de triangulación, en este diseño se utiliza únicamente una fase de recopilación de datos en un periodo de tres meses, durante la recopilación y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos se llevan a cabo por separado, pero de forma simultánea aplicando la investigación sobre los instrumentos del análisis documental, observación participante, entrevista semiestructurada y encuesta. Los resultados se integran durante la fase de interpretación del estudio de los cuatro instrumentos aplicados dentro de los públicos internos de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se analizan los resultados que dieron los instrumentos de la investigación como son el análisis documental, observación participante, entrevista semiestructurada y encuesta; aplicados con base en las categorías de estrategias



de comunicación, plan estratégico de comunicación, comunicación estratégica y públicos internos.

Los resultados se dan mediante el método de la triangulación, método que enriquece el uso de la metodología cuantitativa con el recurso combinado de la cualitativa y viceversa. Mediante la aplicación de las técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas se expone los resultados del estudio de las variables de la Comunicación, Estructura organizativa, comunicación organizacional interna y satisfacción laboral, y Comunicación Estratégica de los públicos internos de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero.

4.1.- RESULTADOS DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL.

4.1.1 ANÁLISIS FODA DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO

El objetivo para analizar el análisis FODA de la Secretaría Particular, es para abordar un diagnóstico y análisis real en donde surge el problema de investigación, además de ser una herramienta para determinar la situación actual de la Secretaría; este análisis será la base para crear y proponer la estrategia de comunicación interna institucional.

FORTALEZAS:

- Es la Secretaría principal del Gobierno del Estado y por lo tanto, su importancia es relevante y se centra en dicha figura.
- Infraestructura del Edificio Centro en el Palacio de Gobierno.
- Medios de comunicación que tienen convenio con la Secretaría Particular del Gobierno del Estado.
- Empleados de la Secretaría comprometidos con los resultados y la calidad en el servicio.



- Vinculación con diferentes niveles de Gobierno e Instituciones públicas y privadas.

DEBILIDADES:

- No se tiene bien estructurada una planeación de actividades con tiempo para su organización, ya que las decisiones tomadas por la o el ejecutivo o, por el Secretario Particular son imprevistas.
- Falta de planeación en actividades del Gobernador o Gobernadora y del Secretario Particular, proyectando una mala imagen a los públicos internos y externos.
- El trato que tienen los empleados hacia lo visitantes.
- Escasa preparación de los empleados de la Secretaría.
- No existe un Plan Estratégico de Comunicación interna.
- No existe un Manual de Identidad de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero.
- Inexistencia de sistemas eficaces de evaluación del desempeño de los empleados de la Secretaría.
- Inexistencia de sistemas de reconocimientos y estímulos a los empleados de la Secretaría por mérito o desempeño.
- Falta de coordinación y esfuerzos individuales de los empleados de la Secretaría.
- Dificultad de especializarse en todas las áreas de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

OPORTUNIDADES

- La administración actual se centra en la o el Gobernador y al ser ésta su área, se canalizan gran parte de decisiones importantes y se crea así la exigencia de estar en una organización a nivel profesional y con una buena imagen.



- Disponibilidad de empleados en las actividades.
- La imagen de la administración gubernamental es la que proyecta la o el ejecutivo del Estado de Guerrero.
- Toda la información que emana de los medios de comunicación y la redes sociales del Gobierno del Estado, se centra en la actividades y funciones de la o del ejecutivo estatal.

AMENAZAS

- Medios de comunicación que no tienen convenio con el Gobierno del Estado.
- Manifestaciones por parte de grupos en desacuerdo.
- Sucesos externos inesperados que modifiquen la agenda de la o del Ciudadano Gobernador.
- Manifestaciones por parte del público interno de la Secretaría Particular.
- Ingreso de servidores públicos sin el perfil académico adecuado.
- Ideologías y corrientes políticas entre la sociedad, diferentes a la del Gobierno actual.

Al analizar el FODA, se observan los siguientes puntos primordiales dentro de la Secretaría Particular, los cuales servirán de forma principal para la creación del Plan Estratégico interno de Comunicación:

- Empleados de la Secretaría comprometidos con los resultados y la calidad en el servicio, de esta forma, se observa que los públicos internos están en disposición de colaborar con la mejora interna de la organización.
- Vinculación con diferentes niveles de Gobierno e Instituciones públicas y privadas, con esta fortaleza, aún más se fija la importancia de realzar la comunicación de los públicos internos para poder mejorar la vinculación hacia el exterior.
- Falta de planeación en actividades del Gobernador o Gobernadora y del Secretario Particular, proyectando una mala imagen a los públicos internos y externos, con la creación del Plan Estratégico, se podrán prevenir situaciones



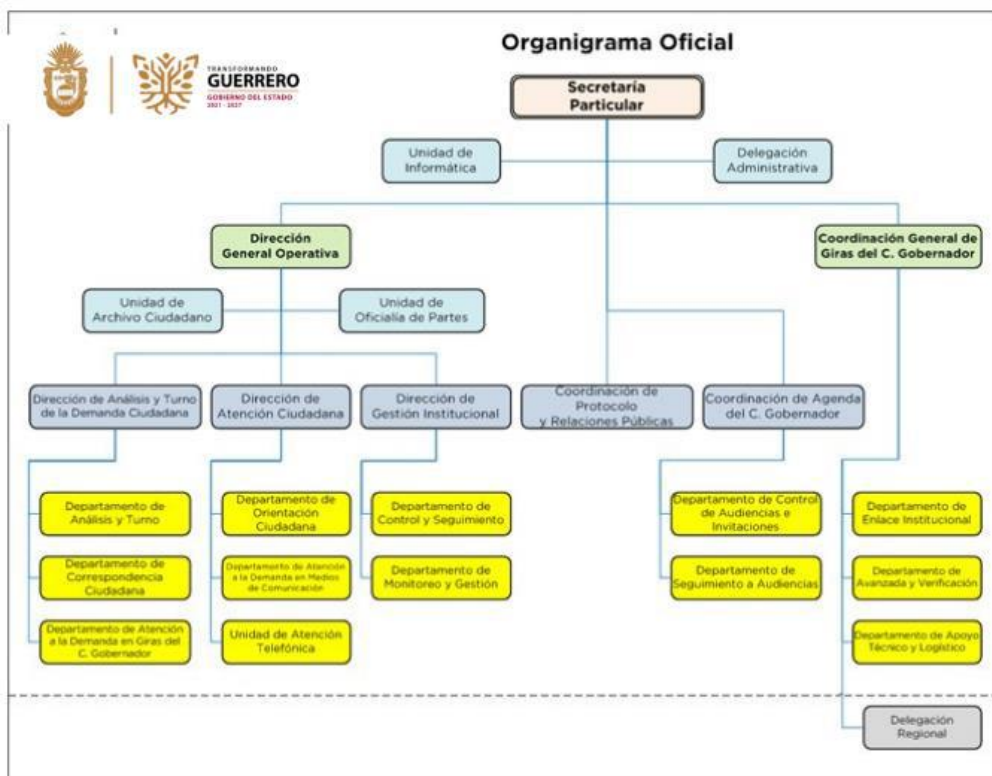
- imprevistas y con la comunicación poder fortalecer las actividades de la o del ejecutivo.
- El trato que tienen los empleados hacia lo visitantes es una debilidad que se podrá prevenir con la mejora de la comunicación interna.
- Escasa preparación de los empleados de la Secretaría, esta debilidad se podrá cambiar al existir una comunicación fluida y las constantes capacitaciones para preparar a los empleados.
- No existe un Plan Estratégico de Comunicación interna, punto primordial y base para la creación del PEC dentro de la Secretaría Particular.
- Inexistencia de sistemas de reconocimientos y estímulos a los empleados de la Secretaría por mérito o desempeño, dentro del Plan Estratégico de Comunicación y de las estrategias de comunicación se recomendará la forma de como comunicarse y estimular a los empleados.
- Dificultad de especializarse en todas las áreas de las tecnologías de la información y las comunicaciones, punto primordial para la mejora de los flujos y canales de comunicación de la organización.
- La administración actual se centra en la o el Gobernador y al ser ésta su área, se canalizan gran parte de decisiones importantes y se crea así la exigencia de estar en una organización a nivel profesional y con una buena imagen, por lo tanto, al poder estar y ser una organización que ofrece calidad, necesita planear metódicamente su comunicación.
- Disponibilidad de empleados en las actividades, con esta oportunidad, se podrá aplicar fluidamente dentro de directivos y empleados, las recomendaciones del PEC.
- Manifestaciones por parte del público interno de la Secretaría Particular, esta amenaza podría cambiar al mejorar la comunicación interna dentro de la organización.



4.1.2 ORGANIGRAMA

El objetivo de analizar el organigrama de la Secretaría Particular es conocer la estructura organizacional para construir los flujos de comunicación más factibles para el correcto funcionamiento de los públicos internos.

El organigrama se utiliza para representar de forma gráfica las principales unidades organizativas y relaciones de autoridad, constituye la forma más inmediata de visualizar la estructura formal de la organización y refleja fundamentalmente la dimensión de diferenciación de la estructura.



En el organigrama se observan los siguientes puntos:

- 1) La estructura administrativa representa un gran tamaño y diversificación de coordinaciones, departamentos y unidades.



- 2) Los flujos de la comunicación están delimitados de forma vertical en su mayoría y horizontal entre departamentos de la misma línea directiva.
- 3) Las estrategias de comunicación basadas en el organigrama, tendrán que ser planificadas de manera que cada uno de los empleados de cada uno de los departamentos, conozcan la misma información emanada da través de los diferentes canales de comunicación, desde la oficina de la Secretaría particular hasta la Delegación Regional.

4.1.2 ATRIBUCIONES ESPECÍFICAS DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO

Es de vital relevancia conocer y analizar las funciones específicas de la Secretaría Particular, para formular las estrategias de la comunicación de la organización. Atender las solicitudes de audiencias personales y por escrito, que los ciudadanos formulen al o la Titular del Ejecutivo Estatal;

- 1) Programar, previo acuerdo con el o la Titular del Ejecutivo Estatal, las audiencias, acuerdos, reuniones de trabajo, visitas, giras, entrevistas y demás eventos en los que el Gobernador o la Gobernadora del Estado deba participar, a fin de calendarizar y coordinar la realización de sus actividades;
- 2) Registrar en la agenda del o la Titular del Ejecutivo Estatal, los compromisos derivados de sus funciones;
- 3) Acordar periódicamente con el o la Gobernadora, a fin de enterarle de los asuntos que le sean planteados en forma verbal o por escrito;
- 4) Representar legalmente a la Secretaría Particular pudiendo delegar dicha facultad a servidores públicos subalternos, mediante poder con las más amplias facultades generales y las especiales que se quieran en cláusula especial conforme a la Ley para pleitos y cobranzas y actos de administración



- 5) para intervenir en toda clase de procedimientos, juicios del orden laboral y contencioso administrativo, con autorización para sustituir o delegar dicho poder a terceros así como para articular y absolver posiciones;
- 6) Preparar las reuniones de trabajo del Gobernador o la Gobernadora con otros Gobernadores de entidades federativas o con el Presidente de la República, así como también con los servidores de las dependencias públicas de las diferentes instancias de gubernamentales, proporcionándole la información para apoyar la adecuada toma de decisiones;
- 7) Coordinar los mecanismos de seguimiento a las instrucciones giradas por el Gobernador o la Gobernadora, tanto en las giras y eventos, como en la documentación que le es presentada en audiencias y acuerdos;
- 8) Coordinar la elaboración de los programas de actividades y supervisar que todo evento en el que participe el Gobernador o la Gobernadora se realice conforme a la normatividad prevista;
- 9) Supervisar, con base en el programa de giras del Gobernador o la Gobernadora, los servicios que se requieran por cada una de ellas, y coordinarse con las áreas correspondientes;
- 10) Recibir y turnar las instrucciones del Gobernador o la Gobernadora a los titulares de las dependencias, realizando su seguimiento a fin de verificar su cabal cumplimiento;
- 11) Establecer comunicación y coordinación con los servidores públicos designados por el Gobernador o la Gobernadora para que asistan en su representación a diversos actos o eventos;
- 12) Apoyar con oportunidad, eficacia y eficiencia los asuntos que atienda directamente el o la Titular del Ejecutivo Estatal, garantizando el cumplimiento de los acuerdos y decisiones que dicte en cada caso;
- 13) Establecer una coordinación institucional con autoridades federales, estatales y municipales cuando las funciones propias del Gobernador o la Gobernadora así lo requieran;



- 14) Controlar y tramitar la correspondencia girada al Gobernador o Gobernadora, así como analizar la información y llevar el control de la gestión de los compromisos del o la misma;
- 15) Brindar atención directa al Gobernador o la Gobernadora en las actividades de carácter privado, manteniendo control sobre las mismas, supervisando su desarrollo y realizando su seguimiento;
- 16) Atender los asuntos privados que le encomiende el o la Gobernadora;
- 17) Procurar atención a las personas que asisten a audiencia con el o la Titular del Ejecutivo Estatal;
- 18) Supervisar que las actividades oficiales que presida la o el Gobernador, en virtud de su naturaleza, sean de su competencia y se realicen conforme al protocolo que para el efecto corresponda;
- 19) Asistir a la o al Gobernador en las reuniones de trabajo que se realicen en recintos oficiales;
- 20) Supervisar el estado que guardan las oficinas de la o del Gobernador y gestionar ante las instancias correspondientes la dotación de los suministros y servicios que requieran;
- 21) Coordinar las actividades que se realizan en la oficina de Casa de Gobierno, confirmando que la dotación de los recursos humanos y materiales sea la óptima para el desarrollo de las mismas;
- 22) Coordinar las actualizaciones de los directorios de consulta permanente del o la Titular del Ejecutivo Estatal;
- 23) Coordinar el protocolo de compromisos con carácter institucional y personales de la o del Gobernador en los recintos oficiales;
- 24) Coordinar, dirigir y controlar las actividades de las diferentes unidades administrativas adscritas a la Secretaría Particular;



- 25) Atender, controlar y darle el trámite respectivo a la correspondencia dirigida al la o el Ejecutivo Estatal, que se capta a través del servicio: "Buzón del Gobernador o Gobernadora";
- 26) Coordinar el desarrollo y aplicación del Sistema Integral de Atención Ciudadana, en las dependencias estatales (SIAC);
- 27) Mantener informado al Ejecutivo o Ejecutiva Estatal, sobre el comportamiento y control de la demanda ciudadana presentada; y
- 28) Las demás inherentes al área de su competencia y las que por instrucción le encomiende el o la Gobernadora del Estado.

Como resultado del análisis de las atribuciones, se observa que cada atribución está plasmada mediante un documento, pero sería relevante poner cada atribución con la coordinación, departamento o jefatura a la que le corresponde ejecutar dicha actividad para que así le sea comunicado a cada uno de los empleados las responsabilidades de las áreas a las que pertenecen.

4.2 RESULTADOS DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

El resultado de la observación participante realizada durante tres meses en la Secretaría Particular del Gobierno del Estado es el siguiente:

Se observó la interacción laboral y la comunicación durante las actividades que se realizan entre los públicos internos de la organización, el objetivo principal es identificar las formas y los medios de comunicación, la estructura organizativa, la comunicación organizacional interna y la satisfacción laboral.

Los públicos internos identificados son los secretarios, coordinadores, jefes de unidad y empleados.

Los medios de comunicación más utilizados dentro de la Secretaría son los medios tecnológicos e informales como la aplicación del Whats App y entre los medios



formales los más utilizados son los escritos como los oficios y las circulares, algunas veces, entre miembros de la misma jerarquía y mandos superiores, realizan reuniones a puerta cerrada, de las cuales, la información se queda estancada y no fluye de manera correcta.

En cuanto a los flujos de comunicación, la comunicación descendente no llega a los trabajadores indicados por áreas, ya que la mayoría de los mensajes se pierden y se desvirtúan, provocando que no se realicen las actividades correctas.

Los empleados, no se expresan ante sus superiores, solo reciben órdenes y no hay una retroalimentación de ideas y opiniones.

No se realizan reuniones con los empleados, y por lo tanto, no hay evaluaciones de desempeño, ni un panorama de planeación, objetivos y metas. La relación laboral entre empleados está dividida entre áreas, no conviven entre departamentos y pareciera que son islas aisladas.

Un aspecto muy importante es que existen diferencias notorias entre empleados, como la edad y la preparación académica, lo que hace que la comunicación llegue de diversas maneras a ellos, ya que muchos no cuentan y no saben utilizar medios electrónicos.

No existen capacitaciones, ni talleres dirigidos a los empleados que les permitan actualizarse; tampoco incentivos de motivación laboral.

4.3 RESULTADOS DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Las entrevistas que se realizaron dentro de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero, aplicada al Secretario Particular, al Secretario Auxiliar, a la Coordinadora de Protocolo y Relaciones Públicas, al Coordinador de Giras y al Director General Operativo de la Secretaría Particular; las entrevistas se hicieron algunas de modo presencial y otras mediante llamadas telefónicas, cada entrevista se realizó en un lapso de 10 a 15 minutos.

La muestra de las personas entrevistadas son las siguientes:

- 4 hombres y 1 mujer



El nivel de escolaridad es:

- 3 maestros
- 2 licenciados

En los resultados de la entrevista, realizada a los puestos más altos de la jerarquía organizacional se nota que hay una división de opiniones y que se trabaja mucho el individualismo o por empatías y por esa razón al obtener la evaluación de la Comunicación dentro de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado se observa:

4.3.1 COMUNICACIÓN

Como señalan a la comunicación las autoras Neneka Pelayo y Adriana Cabrera, (2002, pág. 87) se trata de un proceso complejo que se consume socialmente mediante relaciones e influencias de los elementos que participan en ella. Gran parte de estos elementos son inmateriales pues constituyen relaciones o procesos psicológicos y entre factores físicos.

Los 5 entrevistados consideran que si son útiles los canales escritos como oficios, memorándums, murales y circulares; para informar a los empleados acerca de las actividades que se realizan dentro de la Secretaría Particular, ya que expresan que le dan formalidad a las instrucciones que se dan, además de que son oficiales, porque es la forma más tradicional de comunicación, mediante ellos se verifica si la información llega a todos los empleados. En cuanto a los canales orales consideran que son útiles para dar instrucciones directas, fáciles, y como hay cosas sin planeación y salen imprevistas, es la comunicación más rápida, más fluida y de manera presencial.

Los entrevistados consideran útiles los canales tecnológicos para informar a los empleados acerca de las actividades que se realizan en la Secretaría, ya que le dan velocidad a la información, es un medio muy útil de manera no oficial, agilizan la información. De los tres canales de comunicación, los entrevistados consideran más útil los canales tecnológicos, por ahorrar en cuestión de tiempo, aunque consideran



que no es institucional. Le siguen los canales orales ya que consideran que lo presencial como reuniones y pláticas de información directa, es lo más viable.

Los altos mandos de la Secretaría Particular afirman que les gusta que los empleados se acerquen para comunicar sus sugerencias y opiniones, aunque en el caso del Secretario Particular por tiempos de agenda es difícil tener cercanía con ellos. Los entrevistados consideran que tienen que escuchar y tratar de que se contribuya a una retroalimentación; en el área de Coordinación de Giras, es un área en donde practican todo el tiempo este tipo de comunicación con los empleados en donde todos opinan de la misma manera la forma en como llevarán a cabo las actividades, y la Coordinadora de Protocolo y Relaciones Públicas afirma que muchas veces los empleados ponen barreras para que se les dé indicaciones.

Los entrevistados consideran que existe confianza en tratar diversos temas con homólogos como los Secretarios de Estado, intercambiando puntos de vista, sin pasar la línea de cada uno; consideran que con la confianza se avanza, se tienen confianza para dar observaciones y sugerencias, respetando el trabajo de los demás. En el área operativa, es primordial la comunicación horizontal ya que se coordinan con todos los titulares de las diferentes áreas de la Secretaría.

4.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Estructura organizativa como se explica en el artículo de (ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, RECURSOS HUMANOS, 2008) es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar, así pues, constituye el conjunto de relaciones e interacciones de sus miembros que articula y favorece la circulación de la información y el trabajo de la misma. Todas esas partes de la organización de la organización están Interconexionadas a través de un sistema de flujos de autoridad, trabajo, información y decisión el cual conlleva un trabajo multidisciplinar de los miembros de la organización enfocado hacia el objetivo común.



Los 5 entrevistados afirman que, si conocen el organigrama de la Secretaría, consideran que no es visible para todos los empleados y no se ha actualizado. En el área de la Coordinación de Giras menciona el titular de que todos en su área conocen el organigrama por la magnitud de los eventos que tienen que atender.

También recalcan que el único alcance que se tiene al organigrama es mediante la página web de la Secretaría.

El Secretario Particular considera que si conoce la visión y que si es visible, a diferencia del Secretario Auxiliar que opina que, no se transmite a todos los empleados, por que como tal ni existe una visión definida pues no es una empresa, pero en si la Visión de la Secretaría Particular se puede transmitir como un órgano de auxilio al titular ejecutivo para la demanda ciudadana, para los trámites en las diferentes dependencias como gestiones. Los tres entrevistados restantes coinciden en que la visión es satisfacer la demanda ciudadana, satisfacer al titular del Gobierno del Estado y que la visión se puede leer en la página web oficial de la Secretaría Particular.

Los resultados en la Misión son que, si la conocen, pero, esperan que si sea visible para todos los empleados, ya que no se transmite al cien, ya que solo está al alcance mediante la página web.

En cuanto a los objetivos de la Secretaría, expresan que no se tienen bien definidos los objetivos y por o tanto no se transmiten de todo a los empleados, el Secretario Auxiliar en especial opina que “no se tienen bien definidos la misión, la visión y los objetivos, pero el objetivo es estar cerca o abrirle las puertas a la ciudadanía en general del Estado, mejorar la atención, resolver los problemas en la cantidad que se puedan presentar y así como hacerle llegar la información al titular del Estado”.

El Coordinador de Giras, admite que él les transmite los objetivos a los empleados de su departamento por la magnitud de sus eventos. Los demás entrevistados manifiestan que los empleados están conscientes de los objetivos y que conocen la función real de la Secretaría.



Los entrevistados consideran que no hay una estrategia para los empleados conozcan y apliquen el Manual de Funciones y creen que el Manual tampoco está bien definido o en su caso que debería de crearse, no están seguros de que exista como tal o que tal vez no están actualizados. El Coordinador de Giras expresa que “Fíjate que desafortunadamente no, no tenemos un manual de funciones como tal, hay uno, pero realmente no le damos importancia y fue elaborado en algún momento que no se llevaba a cabo.”

La mayoría de los entrevistados dicen que se realizan Auditorías regulares de vez en cuando en cada área, que esa información se las pide constantemente el jefe de la oficina del Gobierno del Estado, su gente es quien trae el control de la información. Aunque existe una diferencia muy visible entre lo que dice la Coordinadora de Protocolo y Relaciones Públicas “La verdad es que no, solo verifico por mi cuenta en mi área algunas cuestiones de protocolos, pero muy en particular”; El Director Operativo “Yo trato de que se realicen evaluaciones en cada área de la Secretaría pero ya ahí depende de los directores de cómo trabajan los procesos en su área y yo solo tengo un control de lo que me presentan”; y el Secretario Auxiliar “No, realmente no se realizan y yo creo que se deberían de realizar.”

4.3.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Andrade (2005, pág. 103) nos dice que la Comunicación Organizacional es un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del

proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada para facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

4 de 5 entrevistados consideran que, si existe una integración en la Secretaría, aunque con sus reservas, y que, si en algún momento alguien no se integra en las labores, existe personal que realiza las tareas de los demás para resolver las actividades del trabajo que se presente; solo el Secretario Auxiliar expresa que,



“Considero que, creo que no, porque siento que no siempre estamos bien coordinados en todo.” En cuanto a la integración de la comunicación consideran que hace falta reforzarla ya que ha funcionado con detalles, entendimiento y confianza. Los empleados se han acoplado a la forma de trabajo de cada uno de los titulares y a situaciones que se han salido un poco de control en cuanto a la transmisión de la información.

Los entrevistados comentan que, la estrategia que utilizan para que los mensajes que emiten lleguen a las personas correctas al dar alguna instrucción para realizar alguna actividad laboral, es cerciorarse de que todos estén captando la misma información, muchas veces por medio de reuniones, o por oficios, o por el chat vía Whats App que manejan; aunque en general más por las reuniones que se llevan a cabo, para que todo sea directo. También mencionan que debe de haber cercanía y reuniones periódicas en cuanto a las actividades que se vayan a hacer, una reunión semanal que se trasmita a cada dirección y de igual manera, cada dirección se la transmita a sus trabajadores, cabe resaltar que esto lo mencionaron como una sugerencia ya que no se realiza en la Secretaría. El Coordinador de giras menciona que “Yo hablo con ellos directamente, no me gusta que exista intermediarios entre ellos y yo, así que los mensajes son directos no tengo ningún problema y de fuera tampoco porque me llaman directo.” Solo el Coordinador Operativo señala que él prefiere que todo sea por escrito y directo a cada área para que no haya conflictos de comunicación y ya ahí depende de los que están al mando de cada una de ellas. En cuanto a que los empleados tengan la facilidad de participar en la solución de problemas presentados en la Secretaría Particular, expresan que solo a veces notan la contribución por parte de los empleados, que se necesita crear una estrategia para propiciar que los empleados participen más, aunque en las áreas Operativa y de Giras si hay una diferencia, ya que en éstas coordinaciones siempre se busca quien resuelva los imprevistos que se presenten, tal y como lo señala el Coordinador de Giras “Ésta área es muy operativa muy de resolver lo que se nos presente así



que ellos están capacitados para hacerlo, porque un problema que se presente y no se resuelva, va directo para la imagen del Gobierno”.

Los 5 entrevistados al hablar de los valores, aseguran que los conocen y los practican, aunque no están plasmados como tal, pero tratan de que exista un clima de respeto y compromiso con la Secretaría, mencionan que no creen que sean transmitidos a todos los empleados. En cuanto a que si existe o no confianza por parte de todos los empleados para sugerir y dar opiniones en las actividades de la Secretaría Particular, opinan que, solo pasan con unas cuantas personas, porque les han dado esa pauta y esa confianza para que lo hagan y lo expresen en su trabajo, pero quien se acerca, le tratan de corresponder con esa confianza. En el tema de que si creen que la comunicación que se maneja dentro de la Secretaría Particular es oportuna y veraz, afirman que siempre procuran que los mensajes sean transmitidos de esa forma por parte de los compañeros que están en las direcciones de la Secretaría, más en la Coordinación de Giras ya que ahí se llevan a cabo los eventos del Gobierno, si no hubiera una comunicación efectiva se reflejaría

en la falla de los eventos. En cuanto a que si confían en que la comunicación interna que se maneja en la Secretaría Particular ha sido efectiva y ha dado buenos resultados en las actividades de todos los empleados contestaron que en realidad no ha funcionado ya que algunas veces es solo, que ha fallado muchas veces y ha generado conflictos laborales por que se aplica dependiendo de la situación o lo que se comunique y a quienes.

4.3.4 SATISFACCIÓN LABORAL

Esta variable es un punto importante dentro de una organización, ya que los recursos humanos en la administración pública es la maquinaria principal y por lo tanto la satisfacción laboral como lo dice Robbins (1998, pág. 78) es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho



con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas.

En cuanto al compromiso con los empleados afirman que si están comprometidos los Secretarios y Coordinadores con ellos, el Secretario Particular opina que “Si claro, estoy comprometido con ellos, aunque muchas veces no he tenido el acercamiento a ellos por temas de agenda, pero claro que lo hay”; el Coordinador de Giras comenta “Si, no tengo ningún problema, yo con todos me llevo bien y hay que sacar la chamba con compromiso y es un área en donde me administro y no los dejo solos para resolver el trabajo.”

Los resultados al preguntar, si sienten que los empleados de la Secretaría Particular están comprometidos con sus labores contestaron que no todos al cien por ciento, que solo algunos, la mayoría si, otros de acuerdo con las ocasiones o a los ratos de trabajo, no siempre es un compromiso real. Aunque solo difiere un poco el Coordinador de Giras al decir “Si muy comprometidos, en mi caso hasta trabajan horas extras y dan mucho de su tiempo y dedicación.”

Los resultados al preguntar que, si se han involucrado lo necesario para cumplir con las labores y sus funciones dentro de la Secretaría Particular, los Secretarios y Coordinadores contestaron que están comprometidos en un 90% y 100% con la encomienda que se les ha otorgado.

Al cuestionar si se identifican como parte de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero, contestaron que si se sientes identificados, que les gusta ser parte de ella, se sientes identificados también con parte del equipo con la que trabajan.

En cuanto a la pregunta de que si se ha dado recompensas a sus empleados por su desempeño dentro de la Secretaría los entrevistados respondieron que tratan de motivarlos para un buen desempeño y una respuesta favorable en la Secretaría. Muchas veces no es monetario, pero se busca la manera de hacerlo, varias veces no es monetario, pero se busca la manera de hacerlo para darles incentivos, ya que es una forma de agradecerles el trabajo extra. El Coordinador Operativo menciona:



“Sí, estoy en un área en donde me toca ver el tema de las recompensas y el bienestar de los empleados así que es mi trabajo.”

Al cuestionar si dentro de la Secretaría Particular, creen que exista una buena interacción entre los compañeros de trabajo los Secretarios y Coordinadores dijeron que creen que, si ha existido una buena relación entre ellos, de lo que se ha observado y se me han percatado es que sí, solo que necesitan crear estrategias para mejorar. Aunque la Coordinadora de Protocolo y Relaciones Públicas afirma que “Algunas veces, no siempre hay buena relación, depende de las áreas con las que se trabaje en ese momento.

Al preguntar si se sienten realizados y realizados profesionalmente dentro de la Secretaría Particular del C. Gobernador, y si creen que las labores que realizan coinciden con su perfil académico, 4 de 5 contestaron que su perfil académico es conveniente con los puestos que tienen dentro de la Secretaría, ya que el Coordinador de Giras dijo que “Estoy a gusto, independientemente que yo en el área que tengo no es de mi perfil porque soy contador y tengo una maestría en Administración y esa ha sido mi formación y esta es un área que básicamente que no conocía, me siento a gusto, me siento satisfecho, tranquilo y bien.” En cuanto a la realización laboral, todos coinciden en que se sienten satisfechos con su trabajo, les gusta su trabajo y así, se sienten profesionalmente bien.

En cuanto a las respuestas acerca del apoyo a los empleados cuando requieren ayuda en sus labores dentro de la Secretaría Particular, los entrevistados respondieron que si apoyan a los empleados que se les acercan a para pedir ayuda y agradecen que se les acerquen a ellos. En la cuestión de que, si existe el trabajo en equipo dentro de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero, contestaron que se han percatado de que si existe el trabajo en equipo, tratar de ayudarse, no en su totalidad ya que no todos, son equipos que se forman y no todos los integran las mismas personas, y específicamente en la Coordinación de Giras, comentan que “Si existe el trabajo en equipo al cien, porque el que me hace la tarjeta



la hace mal, se me cae todo el evento, si el que conduce el evento lo hace mal, me sale mal a mí y le sale mal a los jefes, entonces todos estamos en coordinación y todo perfecto.”

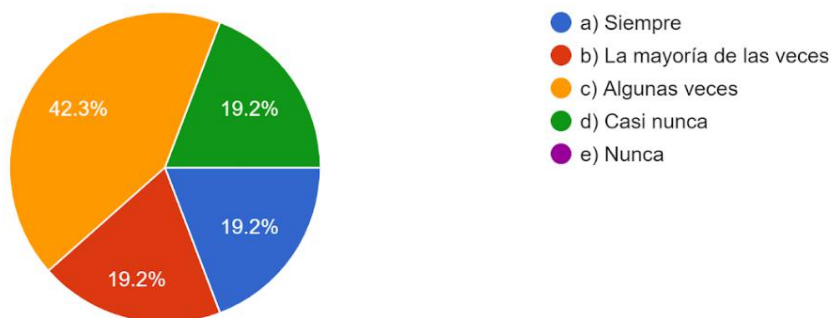
4.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Las encuestas se aplicaron a 26 diferentes empleados de las diferentes direcciones, coordinaciones y departamentos de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero:

4.4.1 COMUNICACIÓN

- El 42.3 por ciento de los empleados consideran que algunas veces son útiles los canales escritos dentro de la Secretaría.

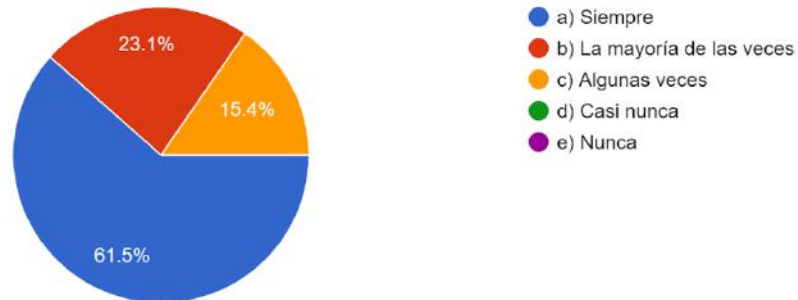
1.- ¿Considera útiles los canales escritos (oficios, memorándums, murales, circulares, etc.) que se utilizan en la Secretaría Particular del C. Gobernad...s actividades que se realizan en su centro laboral?
26 respuestas





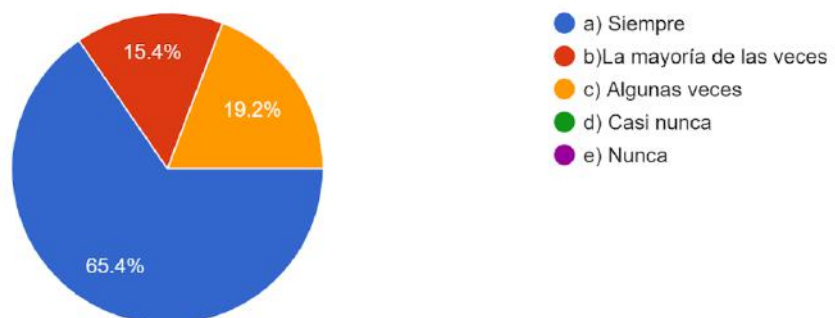
- El 61.5 % de los empleados considera que los canales orales siempre son útiles para mantenerse informados.

2.- ¿Los canales orales (juntas, conferencias, reuniones, llamadas por teléfono, etc.) que se utilizan en la Secretaría Particular del C. Gobernador, son ...actividades que se realizan en su centro de laboral?
26 respuestas



- El 65.4 % de los empleados considera que los canales tecnológicos son útiles para mantenerse informado.

3.- ¿Los canales tecnológicos (WhatsApp, correo electrónico, Facebook, Messenger, Instagram, etc.) que se utilizan en la Secretaría Particular de...actividades que se realizan en su centro de labores?
26 respuestas

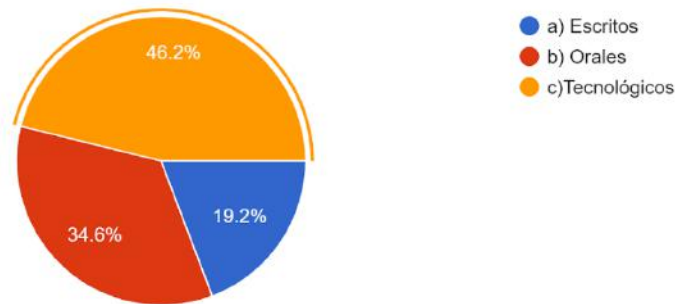




- El 46.5 % de los empleados encuestados opta por los canales tecnológicos para recibir información.

4.- De los tres canales de comunicación (escritos, orales y tecnológicos, ¿Cuáles considera usted que son los más confiables y rápidos para recibir y transmitir información?

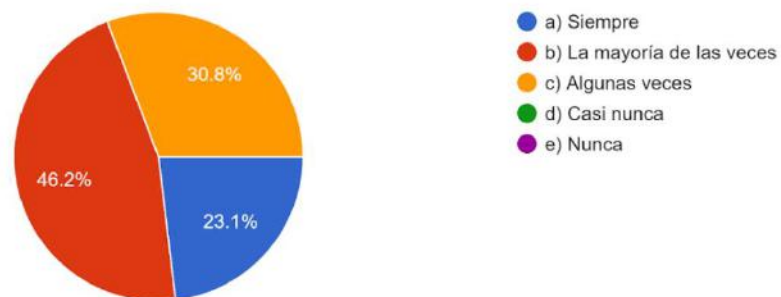
26 respuestas



- El 46% de los empleados encuestados afirma que la mayoría de las veces perciben de manera clara y concisa las instrucciones.

5.- ¿Percibe de manera clara y concisa las instrucciones dadas por su Superior?

26 respuestas

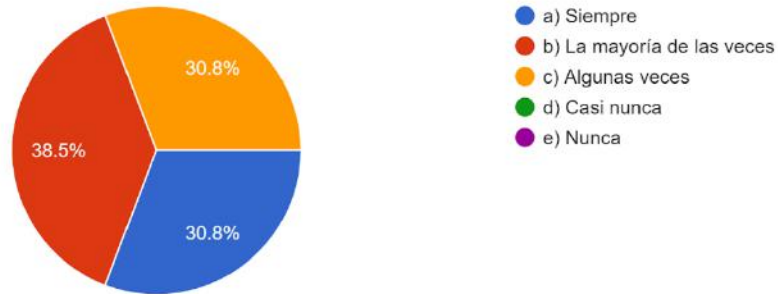


El 38.5% de los empleados opta por que la mayoría de las veces muestran confianza para expresar sus opiniones a sus superiores y reciben una adecuada atención.



6.- ¿Muestra confianza para expresar sus opiniones a su Superior y recibe una adecuada atención por parte de él, siendo tomadas sus sugerencias?

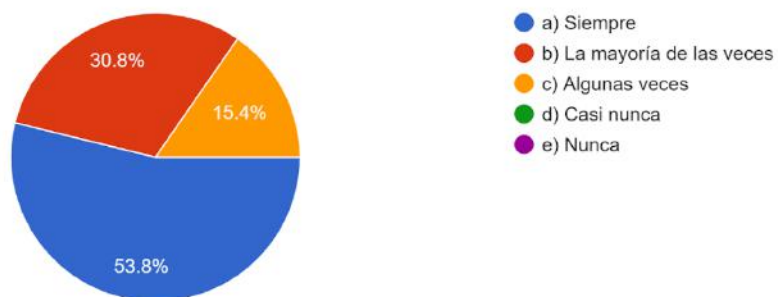
26 respuestas



- El 53% de los empleados encuestados considera que la comunicación participativa entre compañeros de trabajo de su mismo nivel contribuye al desarrollo de sus actividades laborales.

7.- ¿Considera que la comunicación participativa entre compañeros de trabajo de su mismo nivel contribuye al desarrollo de sus actividades laborales?

26 respuestas

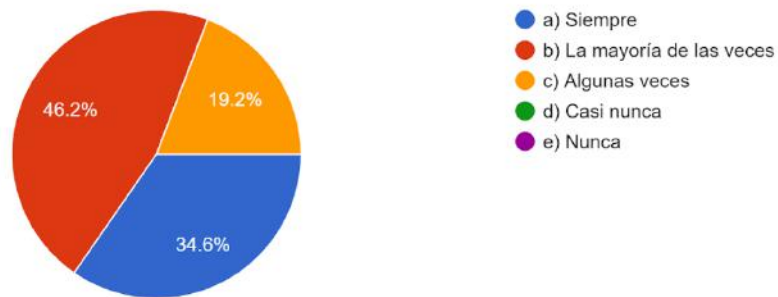




- El 42% de los empleados siente confianza en las sugerencias e información que le proporcionan sus compañeros de trabajo para el desempeño de sus labores.

8.- ¿Siente confianza en las sugerencias e información que le proporcionan sus compañeros de trabajo para el desempeño de sus labores?

26 respuestas

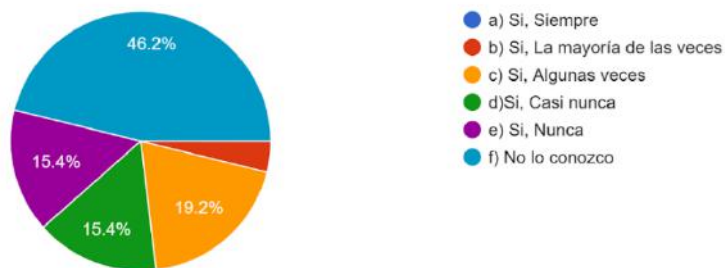


4.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- El 46.2 % de los empleados no conoce el Organigrama de la Secretaría Particular.

9.- ¿Usted conoce el organigrama de la Secretaría Particular del C. Gobernador, y cree que sea visible para todos los empleados?

26 respuestas

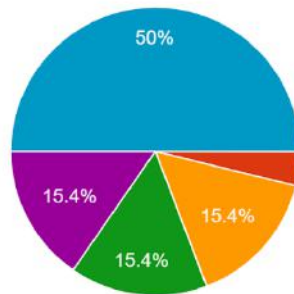




- El 50% de los empleados no conoce la Visión de la Secretaría Particular.

10.- ¿Usted conoce la Visión de la Secretaría Particular del C. Gobernador y cree que sea visible para todos los empleados?

26 respuestas

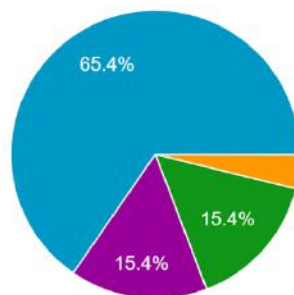


- a) Si, Siempre
- b) Si, La mayoría de las veces
- c) Si, Algunas veces
- d) Si, Casi nunca
- e) Si, Nunca
- f) No lo conozco

- El 65.4 % No conoce la Misión de la Secretaría Particular.

11.- ¿Usted conoce la Misión de la Secretaría Particular del C. Gobernador y cree que sea visible para todos los empleados?

26 respuestas



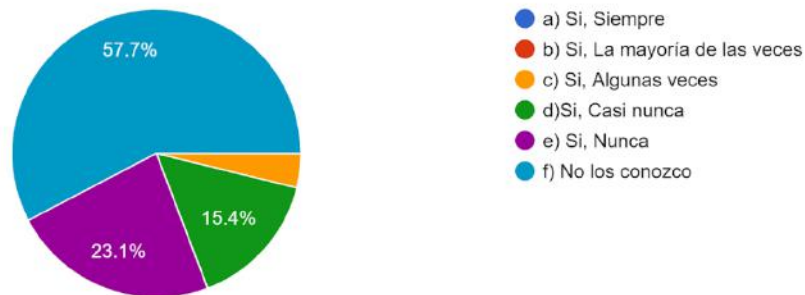
- a) Si, Siempre
- b) Si, La mayoría de las veces
- c) Si, Algunas veces
- d) Si, Casi nunca
- e) Si, Nunca
- f) No lo conozco



- El 57.7 % de los encuestados No conoce los objetivos de la Secretaría Particular del C. Gobernador.

12- ¿Usted conoce los Objetivos de la Secretaría Particular del C. Gobernador, y cree que sea visible para todos los empleados?

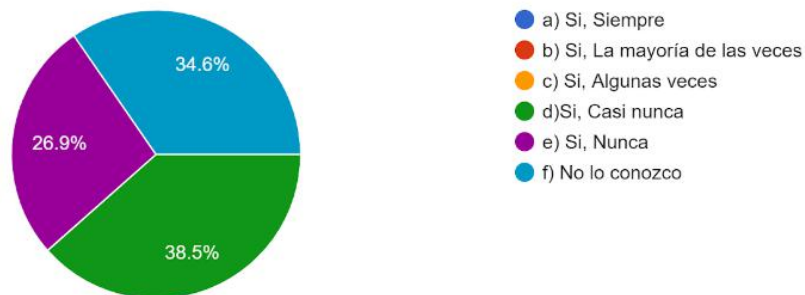
26 respuestas



- El 38.5% de los empleados afirma que, si conocen el Manual de Funciones, pero que casi nunca las actividades que realiza en su centro de trabajo son apegadas al Manual.

13.- ¿Usted conoce el Manual de Funciones de la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado de Guerrero y cree usted que las actividad...a en su centro de trabajo son apegadas al Manual?

26 respuestas

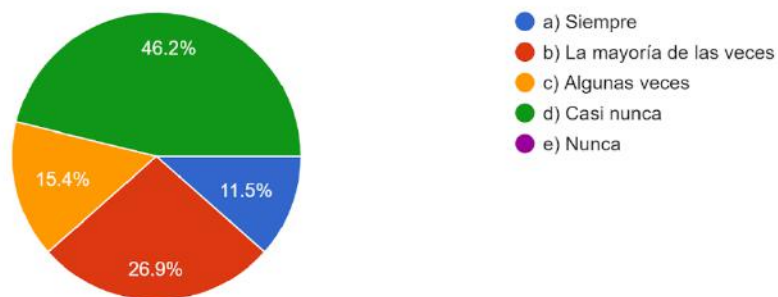




- El 46.2% considera que casi nunca se realizan entrevistas periódicamente para el levantamiento de información de los procesos y subprocesos.

14.- ¿Se realizan entrevistas periódicamente para el levantamiento de información de los procesos y subprocesos relacionados a cada ciclo de control interno de la Secretaría Particular?

26 respuestas

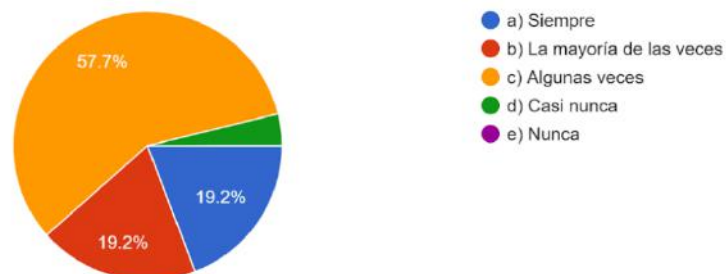


4.4.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

- El 57.7 % de los empleados considera que existe una adecuada integración por parte de todos los empleados en las actividades de la Secretaría Particular.

15.- ¿Considera que exista una adecuada integración por parte de todos los empleados en las actividades de la Secretaría Particular?

26 respuestas

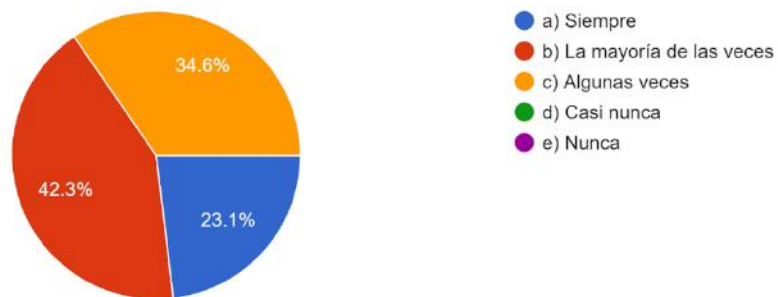




- El 42.3% de los empleados afirma que la mayoría de las veces existe una adecuada integración entre lo que se comunica y lo que se realiza en la Secretaría Particular.

16.- ¿Cree que exista una adecuada integración entre lo que se comunica y lo que se realiza en la Secretaría Particular?

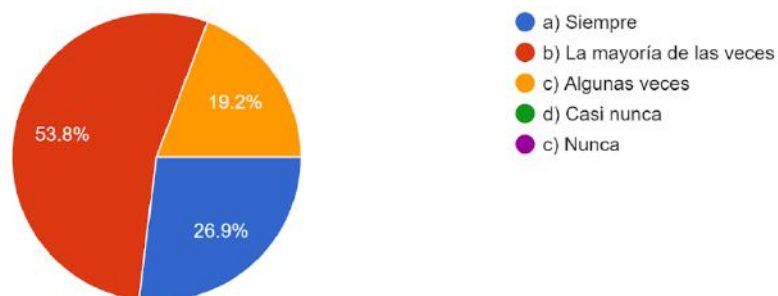
26 respuestas



- El 53.8% considera que la mayoría de las veces los empleados participan en las actividades correspondientes a su área de trabajo.

17.- ¿Considera que todos los empleados participan en las actividades correspondientes a su área de trabajo en la Secretaría Particular?

26 respuestas

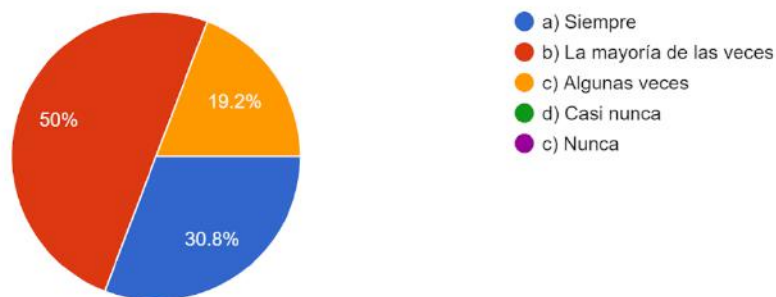




- El 50% de los encuestados, cree que la mayoría de las veces la información formal que circula dentro de la Secretaría Particular se recibe en tiempo y forma y es entendible.

18.- ¿Cree usted que la información formal que circula dentro de la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado de Guerrero, se recibe en tiempo y forma y es entendible?

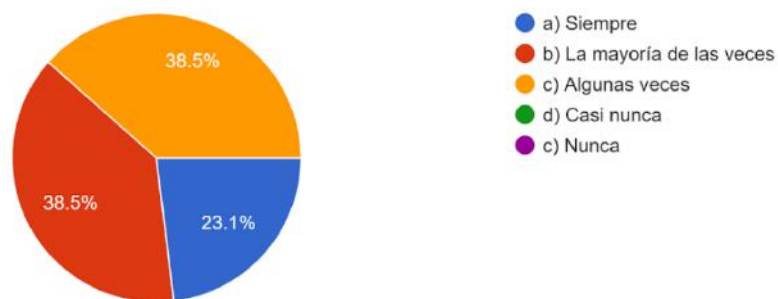
26 respuestas



- En esta respuesta existe un equilibrio acerca de la opinión de los empleados, ya que un 38.5% considera que la mayoría de las veces los mensajes internos emitidos en la Secretaría llegan de igual forma a todos los empleados y un 38.5% considera que algunas veces.

19.- Los mensajes internos emitidos en la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado de Guerrero ¿Cree usted que llegan de igual forma a todos los empleados?

26 respuestas

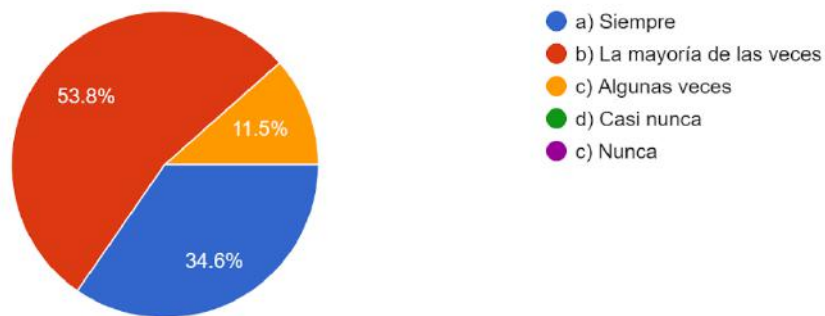




- El 53.8 de los empleados afirma que la mayoría de las veces tienen la facilidad de participar en la solución de problemas presentados en la Secretaría.

20.- ¿Los empleados tienen la facilidad de participar en la solución de problemas presentados en la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado de Guerrero?

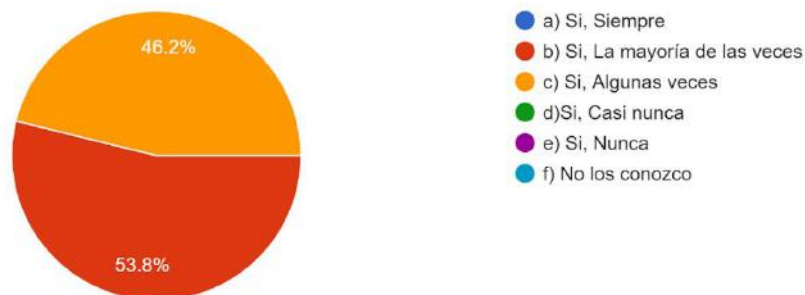
26 respuestas



- El 53.8% de los empleados si conoce los valores de la Secretaría y la mayoría de las veces los practica.

21.- ¿Usted conoce y practica los valores de la Secretaría Particular del C. Gobernador?

26 respuestas

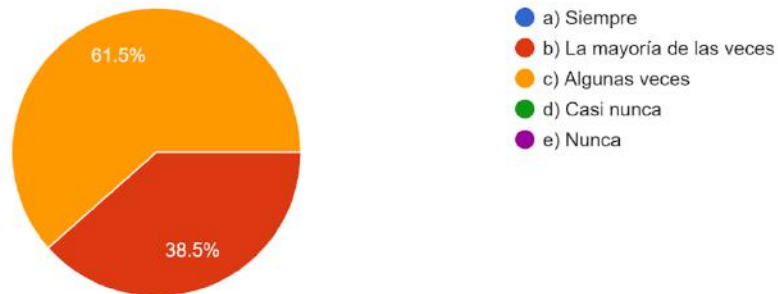




- El 61.5% de los empleados considera que algunas veces existe confianza en ellos para sugerir y dar opiniones en las actividades de la Secretaría.

22.- ¿Considera que exista confianza por parte de todos los empleados para sugerir y dar opiniones en las actividades de la Secretaría Particular?

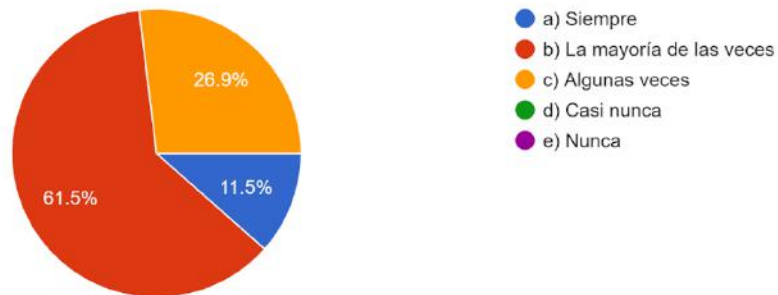
26 respuestas



- El 61.5% de los empleados cree que la mayoría de las veces la comunicación que se maneja dentro de la Secretaría Particular es oportuna y veraz.

23.- ¿Usted cree que la comunicación que se maneja dentro de la Secretaría Particular es oportuna y veraz?

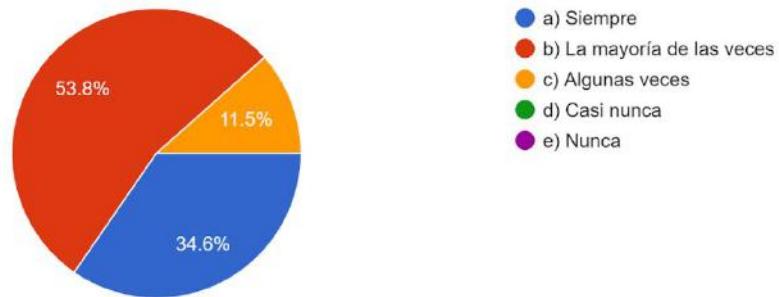
26 respuestas





- El 53.8% de los empleados confía la mayoría de las veces en la comunicación interna.

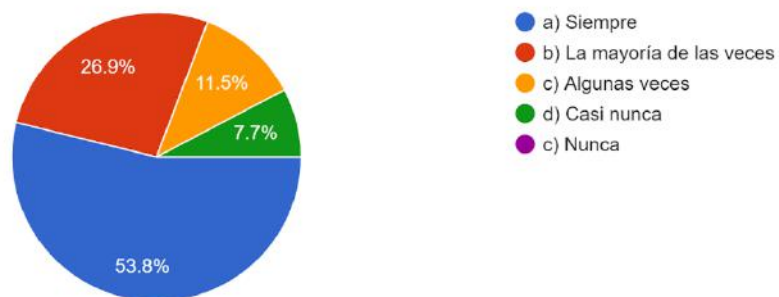
24.- ¿Usted confía en la comunicación interna que se maneja en la Secretaría Particular?
26 respuestas



4.4.4 SATISFACCIÓN LABORAL

- El 53.8% de los empleados encuestados siempre se sienten comprometidos con la Secretaría.

25.- ¿Usted se siente comprometido (a) con la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado de Guerrero?
26 respuestas

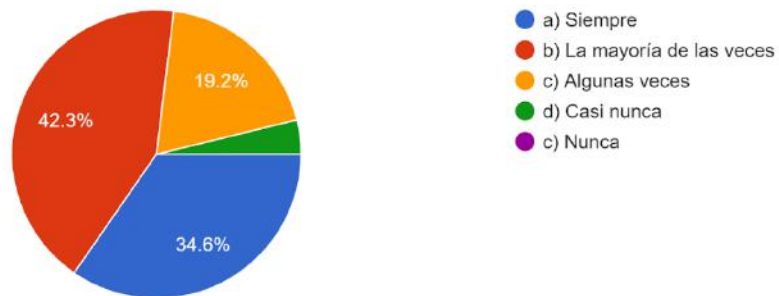




- El 42.3% de los empleados la mayoría de las veces siente que la Secretaría Particular del C. Gobernador se compromete con ellos.

26.- ¿Usted siente que la Secretaría Particular del C. Gobernador se compromete con los empleados?

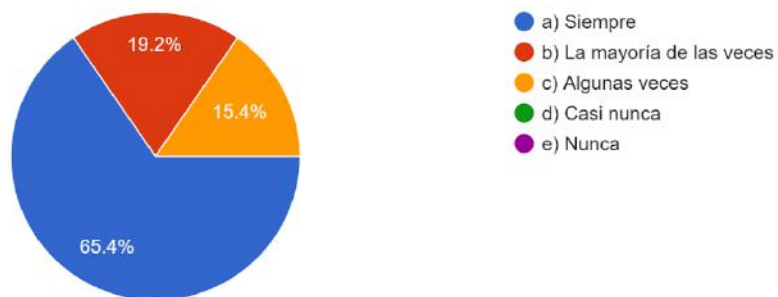
26 respuestas



- El 65.4% de los empleados cree que siempre se ha involucrado lo necesario para cumplir con las labores y sus funciones.

27.- ¿Cree usted que se ha involucrado lo necesario para cumplir con las labores y sus funciones dentro de la Secretaría Particular?

27 respuestas

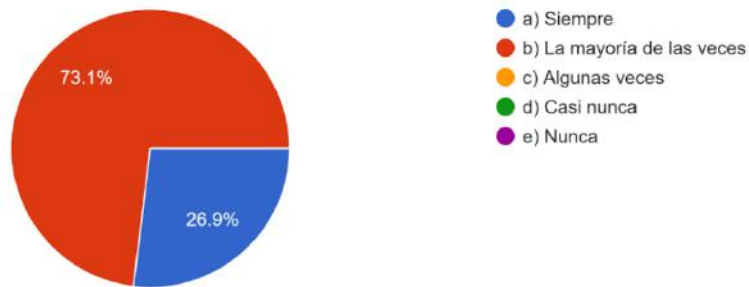




- El 73.1% de los empleados de la Secretaría la mayoría de las veces se identifica con ella.

28.- ¿Usted se identifica como parte de la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado de Guerrero?

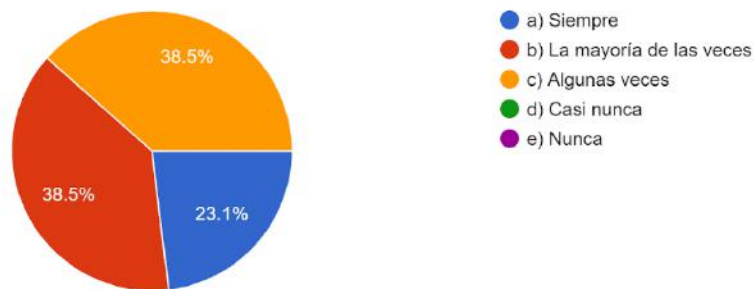
26 respuestas



- En este resultado encontramos un 38.5% de los empleados que afirma que la mayoría de las veces ha recibido recompensas y al igual, un 38.5% algunas veces.

29.- ¿Usted ha recibido recompensas por su trabajo dentro de la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado de Guerrero?

26 respuestas

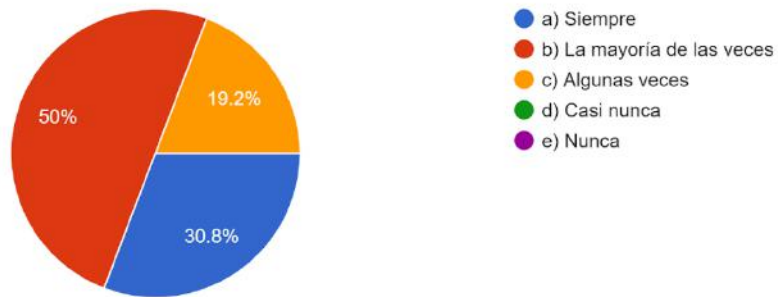




- El 50% de los empleados cree que la mayoría de las veces existe una buena interacción entre ellos.

30.- ¿Dentro de la Secretaría Particular, cree usted que exista una buena interacción entre los compañeros de trabajo?

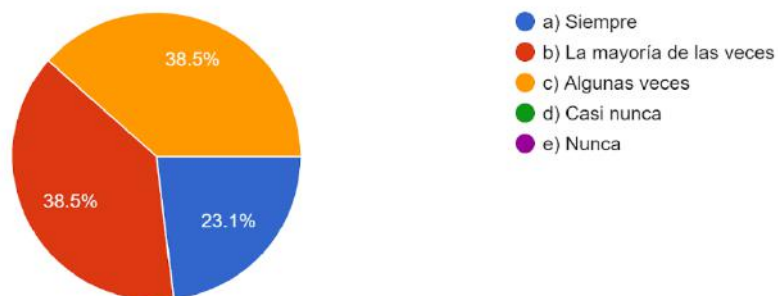
26 respuestas



- El 38.5% de los empleados algunas veces se siente realizado profesionalmente dentro de la Secretaría Particular, al igual que otro 38.5% de empleados la mayoría de las veces se siente realizado.

31.- ¿Usted se siente realizado (a) profesionalmente dentro de la Secretaría Particular del C. Gobernador?

26 respuestas

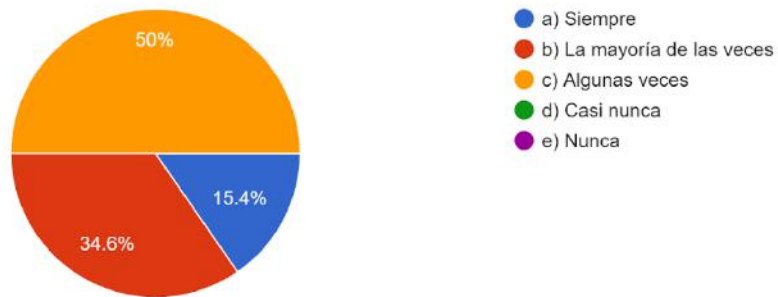




- El 50% de los empleados encuestados algunas veces las labores que realiza en la Secretaría coinciden con su perfil académico.

32.- ¿Las labores que realiza en la Secretaría Particular del Estado coinciden con su perfil académico?

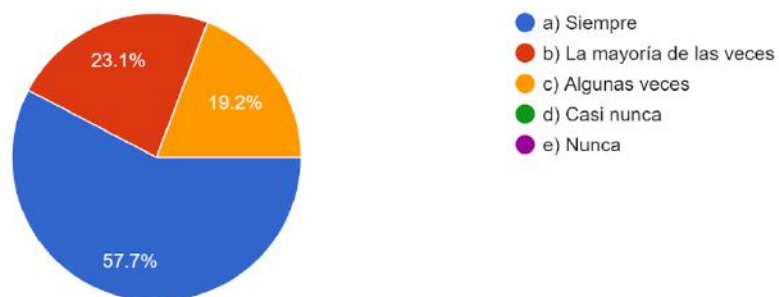
26 respuestas



- El 57.7% de los empleados siempre apoya a sus compañeros de trabajo cuando requieren ayuda en sus labores dentro de la Secretaría.

33.- ¿Usted apoya a sus compañeros de trabajo cuando requieren ayuda en sus labores dentro de la Secretaría Particular?

26 respuestas

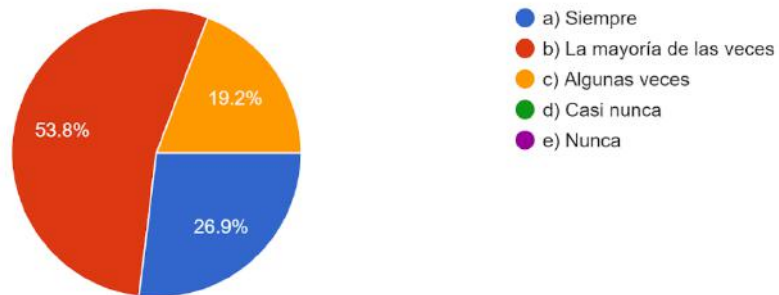




- El 53.8% de los empleados encuestados cree que la mayoría de las veces existe el trabajo en equipo dentro de la Secretaría.

34.- ¿Usted cree que exista el trabajo en equipo dentro de la Secretaría Particular del C. Gobernador del Estado de Guerrero?

26 respuestas





5. CONCLUSIONES

La comunicación es la base primordial para el buen funcionamiento de las organizaciones, sin una adecuada comunicación interna dentro de los grupos de trabajo, los resultados no serán los idóneos para el cumplimiento de los objetivos, misión, visión y actividades planeadas.

La comunicación interna es un engrane fundamental que muchas veces dentro de las administraciones gubernamentales, dejan a un lado, y tal es el caso de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado, que pese a la importante figura que representa dentro de la administración pública estatal, no se le considera un aspecto del cual tenga un tiempo y espacio propios, ya que no existe una Dirección de Comunicación Social propia de la Secretaría, en la cuál se recabe y emane la comunicación hacia el exterior.

En pleno Siglo XXI, aún en la cultura guerrerense, a la Comunicación se le ve como un término secundario del cuál no se le considera relevante, pero al momento de realizar este tipo de estudios, y obtener los resultados notorios, se observan una serie de debilidades y deficiencias que se pueden evitar con la correcta gestión de comunicación.

En esta investigación, se dio a la tarea de conocer a fondo el funcionamiento de la Institución gubernamental, con los instrumentos aplicados tales como el análisis documental, en donde se mostró que solo cuentan con los documentos plasmados básicos de la Secretaría, pero que los dos tipos de públicos internos, es decir, los directivos y los empleados, no conocen ninguno de estos documentos ya que no se les comparte la información escrita en ellos. En la observación participativa, se vivió en forma literal el estar involucrado como parte de la organización, y observar y anotar el día a día laboral de cada uno de los empleados en sus respectivas áreas y conociendo las actividades realizadas por cada uno de los departamentos que conforman la Secretaría, resultando en esta observación, de que es de suma importancia tener a la mano un manual compartido para cada uno de los



colaboradores, en donde se recalque la importancia del orden, del respeto por cada nombramiento y posición de todos los que integran la organización, en donde conozcan el correcto funcionamiento de cada una de las áreas y de cómo efectuar la comunicación para el flujo de un ambiente laboral sano. Al momento de indagar y evaluar al público interno con la entrevista y la encuesta, se pudo observar que es de suma importancia actuar de inmediato con la propuesta de mejora de la comunicación interna en la Secretaría Particular.

Por lo tanto, y con base en los resultados de la investigación para la creación de una Plan Estratégico de Comunicación Interna de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero, mediante las técnicas de investigación mixta, se evalúa que al analizar la **comunicación organizacional de los públicos internos** existe una buena **comunicación efectiva**, pero se deben **potenciar** el uso de los medios de comunicación interna utilizando más **los recursos tecnológicos** , **actualizar la estructura formal organizativa** y crear estrategias de transmisión a **todos los empleados para alcanzar los objetivos de la organización** en la misma armonía y sintonía de comunicación. **Fortalecer la confianza** de los colaboradores, pero sin realizar grupos de **empatía** y no encerrarse sólo a las áreas de trabajo, sino una **colaboración global** que consolide de igual forma las relaciones entre los empleados. Al haber estudiado también el planteamiento del problema, incluyendo el análisis FODA y el objetivo principal de la presente tesis: **Diseñar un Plan Estratégico De Comunicación enfocado en los Públicos Internos de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero**, se crearon una serie de estrategias que son incluidas en el Plan Estratégico de Comunicación Interna, el cual, cumple con la necesidad primordial del organismo público gubernamental estudiado.

Con este trabajo se pretende dar un aporte a la administración pública del Gobierno del Estado de Guerrero, implementando una visión diferente a la gestión de la



comunicación, con un actuar de modo profesional entre los colaboradores de distintas jerarquías y los empleados, creando un antecedente para la elaboración de Planes Estratégicos de Comunicación en otras Secretarías y Direcciones de Gobierno, del cual, tendrán como resultado la mejora de los procesos plasmados, mejorando el ambiente laboral y la cultura institucional, siendo la comunicación un intangible primordial para cada una de las administraciones.



PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO

Índice

1.- Introducción

2.- Análisis de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero

2.1 Misión

2.2 Visión

2.3 Objetivo

2.4 Organigrama

2.5 Públicos

3.- Diagnóstico de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero

3.1 Análisis FODA

4.- Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación Interna del Gobierno del Estado de Guerrero.

5.- Desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación Interna del Gobierno del Estado de Guerrero.

5.1 Estrategias y acciones.

5.3 Cronograma

5.4 Evaluación



1.- Introducción

La comunicación interna está íntimamente ligada a toda actividad productiva propia de cualquier organización y requiere de la incorporación de nuevos modelos organizacionales de gestión de la comunicación. Las organizaciones en la actualidad otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras, permitiendo crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten, en especial al personal interno.

El Plan Estratégico de Comunicación Interna, que a continuación se presenta servirá para el correcto funcionamiento de la comunicación interna institucional en cualquier periodo de administración de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero y va dirigido a los colaboradores de dicho organismo público.

2.- Análisis de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero

2.1 Misión

Contribuir al eficiente desarrollo de las actividades técnicas, políticas administrativas y de logística de o la Titular del Ejecutivo Estatal, facilitando su tarea de atender y servir a los guerrerenses, así como dar cumplimiento a sus derechos constitucionales de petición y audiencia, con apego a nuestros valores de respeto, servicio y confianza.

2.2 Visión

Ser un puente de comunicación eficiente entre la sociedad, estructura de Gobierno y el o la Ejecutiva Estatal, que facilite el contacto y sea sensible a sus reclamos, atendiéndolos con calidez y rapidez, maximizando el uso de recursos técnicos y tecnológicos disponibles.

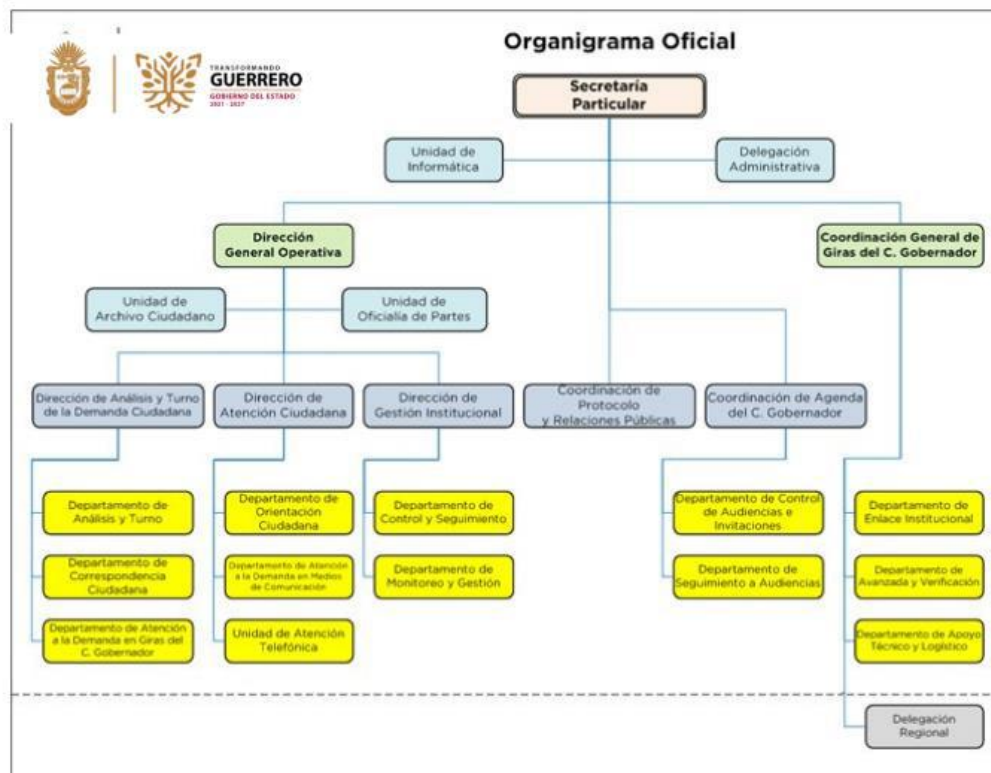
2.3 Objetivo

La Secretaría Particular, como órgano dependiente del o la Ejecutiva Estatal, tendrá por objetivo, atender y dar solución a los asuntos que le encomiende el o la



Gobernadora del Estado, así como la de orientar y canalizar la demanda social que es dirigida al Ejecutivo Estatal.

2.4 Organigrama





2.5 Públicos

Público Interno	Público Externo	Público Mixto	Público Especial	Público Potencial
*Gobernador o Gobernadora *Secretario Particular *Secretario Privado *Secretario Auxiliar Coordinadores, Directivos, empleados de base y de confianza de: I. Secretaría Particular: a). Delegación Administrativa b). Unidad de Informática. II. Dirección General Operativa: a). Unidad de Archivo Ciudadano; y b). Unidad de Oficialía de Partes. III. Dirección de Análisis y Turno de la Demanda Ciudadana; IV. Dirección de Atención Ciudadana V. Dirección de Gestión Institucional VI. Coordinación	Secretarios y funcionarios de otras Secretarías que pertenecen a la administración del Gobierno actual; personas que asisten a realizar gestiones o audiencias al C. Gobernador (a) y al Secretario Particular y prensa.	Proveedores.	Secretarios de Estado, Diputados y Senadores locales y federales, Funcionarios Federales.	Personas que requieren audiencias y realizan gestiones.



de Protocolo y Relaciones Públicas				
VII. Coordinación de Agenda				
VIII. Coordinación General de Giras del C. Gobernador.				

3.- Diagnóstico de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero

3.1 Análisis FODA

FORTALEZAS:

- Es la Secretaría principal del Gobierno del Estado y por lo tanto, su importancia es relevante y se centra en dicha figura.
- Infraestructura del Edificio Centro en el Palacio de Gobierno.
- Medios de comunicación que tienen convenio con la Secretaría Particular del Gobierno del Estado.
- Empleados de la Secretaría comprometidos con los resultados y la calidad en el servicio.
- Vinculación con diferentes niveles de Gobierno e Instituciones públicas y privadas.

DEBILIDADES:

- No se tiene bien estructurada una planeación de actividades con tiempo para su organización, ya que las decisiones tomadas por la o el ejecutivo o, por el Secretario Particular son imprevistas.
- Falta de planeación en actividades del Gobernador o Gobernadora y del Secretario Particular, proyectando una mala imagen a los públicos internos y externos.



- El trato que tienen los empleados hacia lo visitantes.
- Escasa preparación de los empleados de la Secretaría.
- No existe un Plan Estratégico de Comunicación interna.
- No existe un Manual de Identidad de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero.
- Inexistencia de sistemas eficaces de evaluación del desempeño de los empleados de la Secretaría.
- Inexistencia de sistemas de reconocimientos y estímulos a los empleados de la Secretaría por mérito o desempeño.
- Falta de coordinación y esfuerzos individuales de los empleados de la Secretaría.
- Dificultad de especializarse en todas las áreas de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

OPORTUNIDADES

- La administración actual se centra en la o el Gobernador y al ser ésta su área, se canalizan gran parte de decisiones importantes y se crea así la exigencia de estar en una organización a nivel profesional y con una buena imagen.
- Disponibilidad de empleados en las actividades.
- La imagen de la administración gubernamental es la que proyecta la o el ejecutivo del Estado de Guerrero.
- Toda la información que emana de los medios de comunicación y la redes sociales del Gobierno del Estado, se centra en la actividades y funciones de la o del ejecutivo estatal.

AMENAZAS

- Medios de comunicación que no tienen convenio con el Gobierno del Estado.
- Manifestaciones por parte de grupos en desacuerdo.
- Sucesos externos inesperados que modifiquen la agenda de la o del Ciudadano Gobernador.
- Manifestaciones por parte del público interno de la Secretaría Particular.



- Ingreso de servidores públicos sin el perfil académico adecuado.
- Ideologías y corrientes políticas entre la sociedad, diferentes a la del Gobierno actual.

4.- Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación Interna del Gobierno del Estado de Guerrero.

- **Objetivo general:**

Mejorar la comunicación interna en la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero.

- **Objetivos específicos:**

1. Optimizar la comunicación en públicos internos de la Secretaría, que dé resultados visibles en el funcionamiento de las actividades propias de la Institución.
2. Implementar el uso de los medios de comunicación, para el alcance equitativo de los dos tipos de públicos internos.
3. Fomentar la confianza mediante la comunicación, entre los públicos internos de la Secretaría.
4. Fortalecer a la cultura de la Secretaría Particular, a través de los públicos internos, para mejorar las relaciones laborales.
5. Adaptar a la Secretaría Particular a las nuevas tendencias de comunicación.



5.- Desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación Interna del Gobierno del Estado de Guerrero.

5.1 Estrategias y acciones.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	DEFINICIÓN DE ACCIONES
<p>1. Optimizar la comunicación en los públicos internos de la Secretaría, que dé resultados visibles en el funcionamiento de las actividades propias de la Institución.</p>	<p>1.1 Definir las audiencias objetivo</p>	<p>1.1.1 Definir el departamento encargado del manual de comunicación interna</p>	<p>1.1.1.1 Diagnosticar el área que tenga afinidad en sus actividades al de comunicación social, imagen o Recursos Humanos, en la cual, de acuerdo con el perfil de los empleados integrantes de dicho departamento, serán los responsables de la realización del manual.</p>
		<p>1.1.2 Definir los públicos objetivo</p>	<p>1.1.1.2 Solicitar con Recursos Humanos la base de datos todos los integrantes de la Secretaría, tanto secretarios, Coordinadores, directores, y jefes de área, como empleados.</p>
			<p>1.1.1.3 Generar una base de datos de todos los integrantes de la Secretaría, tanto secretarios, Coordinadores,</p>



			directores, y jefes de área, como empleados.
			1.1.1.4 Al tener la base de datos, segmentarla en dos tipos: 1.- Públicos internos de toma de decisiones. 2.- Públicos ejecutores.
	1.2 Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna.	1.2.1 Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Secretaría en cuestión de la comunicación.	1.2.1.1 Detectar los rubros más importantes del FODA y aplicables para la mejora de la comunicación interna
		1.2.2 Analizar los resultados aplicados mediante los instrumentos de investigación.	1.2.2.1 Segmentar los resultados por rubros de estudio y variables.
	1.3 Crear el manual de Comunicación Interna.	1.3.1 Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la escritura y contenido del manual de comunicación interna.	1.3.1.1 El departamento especializado y encargado, será el responsable de definir el contenido y de diseñar el manual, el cual, se compartirá un ejemplar a cada uno de los departamentos que integran a la Secretaría. 1.3.1.2 En el manual, se incluirá



			la información relevante de la Secretaría Particular, como funciones, filosofía y datos característicos de la Institución.
2. Implementar el uso de los medios de comunicación, para el alcance equitativo de los dos tipos de públicos internos.	2.1 Fortalecer los medios de comunicación interna	2.1.1 Monitorear y levantar el estado en que se encuentren todos los medios oficiales de comunicación interna.	2.1.1.1 Verificación con el departamento de Recursos Materiales y con cada uno de los públicos internos los estados de los medios de comunicación oficiales.
			2.1.1.2 Gestionar el mantenimiento de los medios de comunicación que requieran de actualizaciones o reparaciones.
		2.1.2 Monitoreo de correos electrónicos e intranet oficial.	2.1.2.1 Verificar con cada uno de los públicos internos, el acceso a equipos de cómputo, intranet, correos electrónicos oficiales y líneas telefónicas institucionales.
			2.1.2.2 Gestionar el apoyo a cada uno de los públicos internos para que obtengan y tengan acceso a equipos de cómputo, intranet, correos electrónicos



			<p>oficiales y líneas telefónicas institucionales (IP).</p> <p>2.1.3.1 Nombrar a una persona responsable, con el perfil adecuado para la implementación y apertura de las redes sociales internas como foro, blog y páginas personales. Verificar y plasmar en la base de datos que cada público interno, tenga acceso a las redes sociales internas oficiales de la Secretaría.</p> <p>2.1.3.2 Crear chats oficiales, por cada una de las áreas de la Secretaría, mediante la aplicación de Whats App; en el cual, se difundirá de manera oficial la información que emane de forma vertical, pero en el cual, exista una retroalimentación de ambos públicos internos.</p>
	2.2 Difundir periódicamente la información.	Difundir la información a comunicar.	<p>2.2.1.1 Presentar al equipo encargado de darle el seguimiento al Plan Estratégico de Comunicación Interna ante todos</p>



			<p>y cada una de las áreas que integran la Secretaría.</p> <p>2.2.1.2 Crear y repartir de forma oficial el formato Programación Semanal de la Secretaría Particular, en donde se establezca cada viernes las actividades programadas para la semana siguiente a modo de poder difundir ante los públicos internos las actividades programadas de cada oficina. (Anexo 3)</p>
	<p>2.3. Participación de los colaboradores en los medios de comunicación interna.</p>	<p>2.3.1 Identificar y clasificar la información relacionada a las iniciativas estratégicas institucionales a socializar.</p> <p>2.3.2 Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.</p>	<p>2.3.1.1 Identificar la información a comunicar al personal a acuerdo a su importancia.</p> <p>2.3.1.2 Diseñar un formato para las publicaciones internas.</p> <p>2.3.2.1 Identificar el mensaje y el público y las vías de comunicación para mayor efectividad de entrega del mensaje en el envío de la comunicación.</p>



		<p>2.3.3 Establecer lineamientos y cronograma de publicaciones.</p>	<p>2.3.3.1 Las publicaciones se calendarizarán por semana, ya que por la esencia de la Secretaría, se informará del contenido de las actividades, permitiendo una secuencia lógica y ordenada en la información que se envía.</p>
		<p>2.3.4 Promover el uso de las redes sociales internas.</p>	<p>2.3.4.1 Realizar una campaña de comunicación interna para la difusión de las redes sociales internas.</p>
		<p>2.3.5 Monitorear el uso de las redes sociales y de sus contenidos.</p>	<p>2.3.5.1 Realizar el monitoreo del uso de las redes sociales internas, por medio de visitas y lectura del contenido publicado. Realizar un informe mensual.</p>
		<p>2.3.6 Establecer un buzón de sugerencias.</p>	<p>2.3.6.1 Instalar un buzón de sugerencias, visible para todos los colaboradores.</p>
			<p>2.3.7.1 Mensualmente un</p>



		2.3.7 Elaboración de un boletín departamental mensual	departamento de la Secretaría estará a cargo de la elaboración del mismo, en donde se dará a conocer las funciones y el personal que lo conforma.
3. Fomentar la confianza mediante la comunicación, entre los públicos internos de la Secretaría.	3.1 Definir la elaboración de mensajes clave.	3.1.1 Definir temas a comunicar.	3.1.1.1 Efectuar reuniones con el equipo responsable de la aplicación del Plan Estratégico de Comunicación y los Directivos de la Institución para la definición de los temas.
	3.2 Definir y ejecutar las actividades que promuevan y fortalezcan la confianza comunicacional.	3.2.1 Creación de espacios de expresión. 3.2.2 Acercar a ambos tipos de públicos internos.	3.2.1.1 Crear espacios físicos en donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones e ideas, disminuyendo los rumores de pasillo. 3.2.2.1 Ejecutar reuniones periódicas al mes entre ambos tipos de públicos internos, para informar acerca de actividades programadas y evaluar actividades ya ejecutadas, además, del cambio de ideas y opiniones.



4. Fortalecer a la cultura de la Secretaría Particular, a través de los públicos internos, para mejorar las relaciones laborales.	4.1 Fomentar en los colaboradores, la filosofía de la Secretaría Particular.	4.1.1 Compartir la misión, visión y valores de la Institución. 4.1.2 Crear frases motivacionales	4.1.1.1 Visibilizar mediante carteles, flyers y boletines la filosofía institucional. 4.1.2.1 Realizar frases motivacionales de vinil, que sean visibles y que contengan mensajes idóneos para la organización.
		4.1.3 Motivar a los colaboradores en el rendimiento de su desempeño laboral.	4.1.3.1 Crear el espacio de reconocimiento del empleado o empleada del mes.
	4.2 Integrar equipos de trabajo Institucional.	4.2.1 Realizar capacitaciones para empleados.	4.2.1.1 Fomentar los talleres y capacitaciones en temas de actualización tecnológica y herramientas de trabajo, autoestima, imagen y potencial humano.



	4.3 Fomentar la convivencia social-institucional.	4.3.1 Realizar actividades sociales respectivas a la Secretaría.	4.3.1.1 Convivir en la calendarización de cumpleaños de los colaboradores. 4.3.1.2 Festejar, celebrar y conmemorar las fechas importantes en el tema social.
5. Adaptar a la Secretaría Particular a las nuevas tendencias de comunicación.	5.1 Fomentar la correcta comunicación interna, en el mundo globalizado.	5.1.1 Actualizar a la gestión de la comunicación en cada administración de la secretaria Particular.	5.1.1.1 Capacitar a los integrantes del departamento encargado de la ejecución del Plan Estratégico de Comunicación interna. 5.1.1.2 Explorar las nuevas redes y estrategias, para el correcto flujo de la comunicación en cada etapa o suceso imprevisto social.



5.3 Cronograma

En el presente cronograma se observa la planeación de las estrategias de comunicación aplicables en el Plan Estratégico de Comunicación Interna de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero:

- El inicio de las acciones, esta programado para su aplicación en septiembre del 2023.
- Cada acción se realizará en un periodo de dos semanas cada una.
- En algunos casos, la ejecución de las acciones se relacionará en tiempo y en espacio.
- El periodo de la aplicación de las acciones para la aplicación exitosa del Plan Estratégico de Comunicación es de 9 meses, de septiembre a mayo del 2023, con el inicio de un nuevo ciclo circular al terminar el mes indicado.

ACCIONES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
1.1.1	■								
1.1.2	■								
1.2.2									
1.3.1	■								
2.1.1		■	■						
2.1.2		■	■						
2.1.3		■	■						
2.2.1			■	■					
2.3.1			■	■					
2.3.2				■					
2.3.3				■					
2.3.4				■					
2.3.5				■					
2.3.6				■	■	■	■	■	■
2.3.7				■	■	■	■	■	■
3.1.1								■	■
3.2.1								■	■
3.2.2									
4.1.1									■
4.1.2									■
4.3.1									■
5.1.1									■

Cronograma proyectado con un inicio en Septiembre



5.4 Evaluación

En esta etapa del Plan Estratégico de Comunicación Interna, se proponen los criterios de evaluación, con el objetivo de verificar y comprobar con diversos instrumentos, la correcta aplicación del PECl en los públicos internos de la Secretaría.

OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIA	PÚBLICOS	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
1. Optimizar la comunicación en los públicos internos de la Secretaría, que dé resultados visibles en el funcionamiento de las actividades propias de la Institución.	Crear el manual de Comunicación Interna.	Determinar el alcance, canales y medios de comunicación, diseño de la escritura y contenido del manual de comunicación interna.	Públicos internos de toma de decisiones. Públicos ejecutores.	Cuestionario acerca del conocimiento del manual de comunicación interna, en un periodo de 6 meses a su ejecución.
2. Implementar el uso de los medios de comunicación, para el alcance equitativo de los dos tipos de públicos internos.	Participación de los colaboradores en los medios de comunicación interna.	Selección de medios de comunicación a utilizar según el mensaje.	Públicos ejecutores.	Focus Group en un lapso de 4 meses de ejecución del PECl
3. Fomentar la confianza mediante la comunicación, entre los públicos	Definir y ejecutar las actividades que promuevan y fortalezcan la	Creación de espacios de expresión.	Públicos internos de toma de decisiones.	Entrevista en un periodo de dos meses a partir de la ejecución de la estrategia.



<i>internos de la Secretaría.</i>	confianza comunicacional.		Públicos ejecutores.	
4. Fortalecer a la cultura de la Secretaría Particular, a través de los públicos internos, para mejorar las relaciones laborales.	Fomentar en los colaboradores la filosofía de la Secretaría Particular.	Motivar a los colaboradores en el rendimiento de su desempeño laboral.	Públicos internos de toma de decisiones.	Focus Group a partir de los 6 meses de la aplicación de la estrategia.
5. Adaptar a la Secretaría Particular a las nuevas tendencias de comunicación.	Fomentar la correcta comunicación interna, en el mundo globalizado	Actualizar a la gestión de la comunicación en cada administración de la secretaria Particular.	Encargados de la ejecución del Plan Estratégico de Comunicación Interna.	Monitoreo de redes sociales internas.



BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Alles, M. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Alvarado, A. (1996). *Los Gobernadores y el Federalismo mexicano*. *Revista mexicana de Sociología*. México.

Andrés Rodríguez Fernández, V. Z. (2013). *Psicología del Trabajo*. Ediciones Pirámide.

Arenas, A. C. (2014). *Métodos mixtos de investigación, integración de la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.

Argenti, P. A. (2013). *Comunicación Estratégica y su contribución a la Reputación*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid, España: LID EDITORIAL.

Becerra, A. M. (1999). *Ley Orgánica del Estado de Guerrero*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Beltrán, F. F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna*.

Berlo, D. K. (1984). *El Proceso de la Comunicación, Introducción a la Teoría y a la Práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.

Bernal, P. P. (2017). *La Investigación en las Ciencias Sociales*. Bogotá, Colombia: Universidades Piloto.

C., B. J. (1960). El Secretario Particular como primer auxiliar del jefe.

C., F. C. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. México: McGraw Hill INteramericana Editores.

Collado, C. F. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.

Collado, C. F. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Collado, F. (2002). *La Comunicación en las Oganizaciones*. México: Trillas.

Collado, F. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones, México*. México: Trillas.

Comunicólogos. (2003-2020). Obtenido de <https://www.comunicologos.com/enciclopedia/t%C3%A9cnicas/house-organ/>

Denzin, N. (1970). *The Research Act: The Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New Jersey: Transactions Publisher.

Díaz, J. C. (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona: Ariel S.A.

Espiñera, P. A. (2010). *La Comunicación en las organizaciones, en la sociedad del conocimiento*. Coruña.

Estructuras Organizativas Recursos Humanos. (2008). España: Vértice.

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS, RECURSOS HUMANOS. (2008).

Etecé, E. E. (5 de Agosto de 2021). *Concepto*. Obtenido de [https://concepto.de/comunicacion-](https://concepto.de/comunicacion-organizational/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20es%20mucho,integraci%C3%B3n%20de%20sus%20distintos%20elementos)

[organizational/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20es%20mucho,integraci%C3%B3n%20de%20sus%20distintos%20elementos](https://concepto.de/comunicacion-organizational/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20es%20mucho,integraci%C3%B3n%20de%20sus%20distintos%20elementos)

F., S. (1998). *Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social*.

Garrido, F. (2009). *Comunicación de la Estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.

H, A. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*.

Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.



- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.
- J. Casas Anguita, J. R. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Aten Primaria*.
- J., F. (Agosto de 2013). *Definición*. Obtenido de <https://definicion.mx/veracidad/>
- Joan Cuenca, L. V. (2018). *Guía fundamental de la Comunicación Interna*. Barcelona: UOC.
- Julián Pavón Molote, G. L. (2013). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- Lorenzo, C. R. (2006). *Contribución sobre los paradigmas de investigación*. Brasil: Educación.
- M., G. F. (1993). *La encuesta, Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Marin, A. L. (1997). *La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones*. Madrid.
- Martín González Frígoli, P. M. (2019). *Cultura en acción: Comunicar para transformar las organizaciones*. Argentina: EUCASA.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Massoni, S. (2014). *El aporte de la Comunicación Estratégica en las Organizaciones*. Santiago, Chile: Santillana del Pacífico.
- Medina, A. M. (04 de febrero de 2022). *Medina Comunicación*. Obtenido de <https://www.medinacomunicacion.com/en-comunicacion-un-problema-una-solucion/>
- Moreno, J. J. (2015). *La Comunicación interna, una herramienta al servicio de las organizaciones*. Barcelona.
- Neneka Pelayo, A. C. (2002). *Lenguaje y Comunicación*. Venezuela: Los libros de el Nacional.
- Noguero, F. L. (2009). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*. Universidad de Huelva.
- Pérez, M. (06 de Julio de 2022). *Concepto definición*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/confianza/>
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/contenido/cita>
- Reichardt, T. C. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*.
- Reichardt, T. D. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- S.P., R. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Saab, A. A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación*. Barclona: UOC Publishing.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. España: Plaza y Janes Editores.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica, la Opinión Pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires- México- Santiago- Montevideo: Granica S.A.
- Sentís J. Pardell H., C. E. (1995). *Manual de Bioestadística*. Barcelona.
- Valencia, M. A. (2000). *La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*. Medellín.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.



Villafañe, J. (2005). *La gestión de los intangibles empresariales*. Madrid.

Villafañe, J. (2015). *La reputación empresarial en Iberoamérica*. Barcelona, España: Gedisa, S.A.

Willis, A. G. (2019). *Liderazgo Estratégico, y gestión de la comunicación*. Pamplona: Eunsa.

Zapata, C. (2019). *La Comunicación en el lugar de trabajo*. Estados Unidos: American Bar Association.



ANEXOS

- **ANEXO 1**

Instrumento: Entrevista Estructurada

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LA SECRETARÍA PARTICULAR (SECRETARIOS, COORDINADORES Y DIRECTORES).

OBJETIVO: CONOCER LA COMUNICACIÓN, EL PROCESO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL QUE HAY EN LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LAS DIVERSAS COORDINACIONES Y DIRECCIONES DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO.

CARGO: _____

NIVEL DE ESCOLARIDAD: LICENCIATURA _____ MAESTRÍA _____

DOCTORADO _____

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO _____

1.- ¿Considera útiles los canales escritos (oficios, memorándums, murales, circulares, etc.) que se utilizan en la Secretaría Particular del Gobierno para mantenerse informado (a) de las actividades que se realizan en su centro laboral?

¿Por qué?

2.- ¿Los canales orales (juntas, conferencias, reuniones, llamadas por teléfono, etc.)

que se utilizan en la Secretaría Particular del Gobierno son útiles para mantenerse informado (a) de las actividades que se realizan con el público a su mando? ¿Por qué?



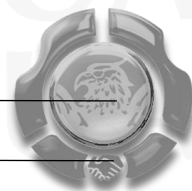
3.- ¿Considera usted que los medios tecnológicos (WhatsApp, correo electrónico, Facebook, Messenger, Instagram, etc.) que se utilizan en la Secretaría Particular del Gobierno son efectivos para mantenerse informado (a) de las actividades que

se realizan en su centro de laboral? ¿Con que frecuencia los utiliza y cuáles considera que son sus efectos en comparación a los mencionados anteriormente?

4.- De los tres canales de comunicación (escritos, orales y tecnológicos, ¿Cuáles cree usted que son los más confiables y aceptados para recibir y transmitir información? ¿Por qué?

5.- ¿Cómo es la comunicación que existe entre usted y los públicos de la instancia a su cargo? ¿Cuéntenos por qué? ¿Toma en cuenta las sugerencias y solicitudes que ellos le planteen? ¿Puede exponerme algún ejemplo?

6.- ¿Cómo se manifiesta su relación y comunicación con su mando superior (s)? ¿Sólo se da desde una orientación de arriba hacia abajo o usted tiene derecho a que sus propuestas sean escuchadas? ¿Muestra confianza para expresar sus opiniones a su Superior y recibe una adecuada atención por parte de él, siendo tomadas sus sugerencias? ¿Puede ampliar como se da esta situación?



7.- ¿Considera que existe una comunicación efectiva o colaborativa entre compañeros de trabajo de su mismo nivel? ¿Esta contribuye al desarrollo de sus actividades laborales? Platíqueme por favor al respecto.

8.- ¿Siente confianza en las sugerencias e información que le proporcionan sus compañeros de trabajo para el desempeño de sus labores?

9.- ¿Usted conoce el organigrama de la Secretaría Particular del Gobierno, y cree que sea visible para todos los empleados?

10.- ¿Considera que la misión que tiene de la instancia a su cargo se cumple de manera efectiva? ¿O considera lo contrario, si es así, cuáles son las limitaciones de mayor incidencia?



11.- ¿Se realizan entrevistas periódicamente para el levantamiento de información de los procesos y subprocesos relacionados a cada ciclo de control interno de la Secretaría Particular?

12.- ¿Cree usted que exista una adecuada integración por parte de todos los empleados en las actividades de la Secretaría Particular? ¿De qué manera se realiza?

13.- ¿Qué opina usted sobre la respuesta de sus colaboradores a las tareas u orientaciones que se ofrecen de la instancia a su cargo?

14.- ¿Qué opina sobre la integración de los empleados a las actividades orientadas a cumplir desde su puesto de trabajo?



15.- ¿Cómo se da la información que circula dentro de la Secretaría Particular del Gobierno del Estado de Guerrero? ¿Considera que hay una retroalimentación en la comunicación que desde el mando superior se ofrece a sus colaboradores?

16.- ¿Desde su gestión directiva, qué oportunidades se ofrecen para que los empleados contribuyan a la solución de problemas presentados en la Secretaría?

17.- ¿Existe en su Secretaría políticas de estímulo, protección y seguridad para los trabajadores? ¿Puede mencionar en qué consisten?

18.- ¿Cómo valora usted la comunicación que se maneja dentro de la Secretaría a su cargo?

19.- ¿Cómo se desarrolla la comunicación en esta instancia, es controlada y dirigida por un programa específico a cargo de un experto en esa disciplina?



20.- ¿Existe un compromiso de colaboración entre la Secretaría Particular del Gobierno y sus empleados, cómo valora usted el clima laboral en esta instancia gubernamental?

21.- ¿Cuáles son los estímulos o incentivos que se ofrecen desde esta Secretaría a sus empleados o trabajadores?

22.- ¿Las labores que realiza en la Secretaría Particular del Estado coinciden con su perfil académico? ¿De qué manera se relacionan?

23.- ¿Considera usted que el trabajo en esta Secretaría es de colaboración y en equipo, pudiera mencionarnos algunos ejemplos?

MUCHAS GRACIAS



• ANEXO 2

Instrumento: Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO.

OBJETIVO: CONOCER LA COMUNICACIÓN, EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL QUE HAY EN LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LAS DIVERSAS COORDINACIONES Y DIRECCIONES DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO.

EDAD: 18-24 años _____ 25-35 años _____ 36-46 años _____ 47-57 años _____ 58-68 años _____

NIVEL DE ESCOLARIDAD: PREPARATORIA _____ LICENCIATURA _____ MAESTRÍA _____

1.- ¿Considera útiles los canales escritos (oficios, memorándums, murales, circulares, etc.) que se utilizan en la Secretaría Particular para mantenerse informado (a) de las actividades que se realizan en su centro laboral?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

2.- ¿Los canales orales (juntas, conferencias, reuniones, llamadas por teléfono, etc.) que se utilizan en la Secretaría Particular, son útiles para mantenerse informado (a) de las actividades que se realizan en su centro de laboral?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

3.- ¿Los canales tecnológicos (WhatsApp, correo electrónico, Facebook, Messenger, Instagram, etc.) que se utilizan en la Secretaría Particular son útiles para mantenerse informado (a) de las actividades que se realizan en su centro de labores?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

4.- De los tres canales de comunicación (escritos, orales y tecnológicos, ¿Cuáles considera usted que son los más confiables y rápidos para recibir y transmitir información?

- a) Escritos b) Orales c) Tecnológicos



5.- ¿Percibe de manera clara y concisa las instrucciones dadas por su Superior?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

6.- ¿Muestra confianza para expresar sus opiniones a su Superior y recibe una adecuada atención por parte de él, siendo tomadas sus sugerencias?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

7.- ¿Considera que la comunicación participativa entre compañeros de trabajo de su mismo nivel contribuye al desarrollo de sus actividades laborales?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

8.- ¿Siente confianza en las sugerencias e información que le proporcionan sus compañeros de trabajo para el desempeño de sus labores?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

9.- ¿Usted conoce el organigrama de la Secretaría Particular, y cree que sea visible para todos los empleados?

- a) Si, Siempre b) Si, La mayoría de las veces c) Si, Algunas veces
d) Si, Casi nunca e) Si, Nunca f) No lo conozco

10.- ¿Usted conoce la Visión de la Secretaría Particular y cree que sea visible para todos los empleados?

- a) Si, Siempre b) Si, La mayoría de las veces c) Si, Algunas veces
d) Si, Casi nunca e) Si, Nunca f) No lo conozco

11.- ¿Usted conoce la Misión de la Secretaría Particular y cree que sea visible para todos los empleados?

- a) Si, Siempre b) Si, La mayoría de las veces c) Si, Algunas veces
d) Si, Casi nunca e) Si, Nunca f) No lo conozco

12.- ¿Usted conoce los Objetivos de la Secretaría Particular, y cree que sea visible para todos los empleados?

- a) Si, Siempre b) Si, La mayoría de las veces c) Si, Algunas veces



d) Si, Casi nunca

e) Si, Nunca

f) No los conozco

13.- ¿Usted conoce el Manual de Funciones de la Secretaría Particular y cree usted que las actividades que realiza en su centro de trabajo son apegadas al Manual?

a) Si, Siempre

b) Si, La mayoría de las veces

c) Si, Algunas veces

d) Si, Casi nunca

e) Si, Nunca

f) No lo conozco

14.- ¿Se realizan entrevistas periódicamente para el levantamiento de información de los procesos y subprocesos relacionados a cada ciclo de control interno de la Secretaría Particular?

a) Siempre

b) La mayoría de las veces

c) Algunas veces

d) Casi nunca

e) Nunca

15.- ¿Considera que exista una adecuada integración por parte de todos los empleados en las actividades de la Secretaría Particular?

a) Siempre

b) La mayoría de las veces

c) Algunas veces

d) Casi nunca

e) Nunca

16.- ¿Cree que exista una adecuada integración entre lo que se comunica y lo que se realiza en la Secretaría Particular?

a) Siempre

b) La mayoría de las veces

c) Algunas veces

d) Casi nunca

e) Nunca

17.- ¿Considera que todos los empleados participen en las actividades correspondientes a su área de trabajo en la Secretaría Particular?

a) Siempre

b) La mayoría de las veces

c) Algunas veces

d) Casi nunca

e) Nunca

18.- ¿Cree usted que la información formal que circula dentro de la Secretaría Particular, se recibe en tiempo y forma y es entendible?

a) Siempre

b) La mayoría de las veces

c) Algunas veces

d) Casi nunca

e) Nunca

19.- Los mensajes internos emitidos en la Secretaría Particular ¿Cree usted que llegan de igual forma a todos los empleados?



- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca c) Nunca

20.- ¿Los empleados tienen la facilidad de participar en la solución de problemas presentados en la Secretaría Particular?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca c) Nunca

21.- ¿Usted conoce y practica los valores de la Secretaría Particular?

- a) Si, Siempre b) Si, La mayoría de las veces c) Si, Algunas veces
d) Si, Casi nunca e) Si, Nunca f) No los conozco

22.- ¿Considera que exista confianza por parte de todos los empleados para sugerir y dar opiniones en las actividades de la Secretaría Particular?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca (pero no nos escuchan o nos hacen caso)

23.- ¿Usted cree que la comunicación que se maneja dentro de la Secretaría Particular es oportuna y veraz?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

24.- ¿Usted confía en la comunicación interna que se maneja en la Secretaría Particular?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

25.- ¿Usted se siente comprometido (a) con la Secretaría Particular?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca f) Nunca

26.- ¿Usted siente que la Secretaría Particular se compromete con los empleados?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca f) Nunca



27.- ¿Cree usted que se ha involucrado lo necesario para cumplir con las labores y sus funciones dentro de la Secretaría Particular?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

28.- ¿Usted se identifica como parte de la Secretaría Particular?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

29.- ¿Usted ha recibido recompensas por su trabajo dentro de la Secretaría Particular?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

30.- ¿Dentro de la Secretaría Particular, cree usted que exista una buena interacción entre los compañeros de trabajo?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

31.- ¿Usted se siente realizado (a) profesionalmente dentro de la Secretaría Particular?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

32.- ¿Las labores que realiza en la Secretaría Particular del Estado coinciden con su perfil académico?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

33.- ¿Usted apoya a sus compañeros de trabajo cuando requieren ayuda en sus labores dentro de la Secretaría Particular?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca



34.- ¿Usted cree que exista el trabajo en equipo dentro de la Secretaría Particular?

- a) Siempre b) La mayoría de las veces c) Algunas veces
d) Casi nunca e) Nunca

MUCHAS GRACIAS POR SU APORTACIÓN



- **ANEXO 3**

**PROGRAMACIÓN SEMANAL DEL AL
ACTIVIDADES DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DEL GOBIERNO DEL
ESTADO DE GUERRERO**

DÍA	HORA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	MATERIAL GRÁFICO DE APOYO	PROPUESTA DE HT	ANEXOS

DEPARTAMENTO O ÁREA

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DE ÁREA

