



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

Facultad de Comunicación y Mercadotecnia

Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas



“ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO MUNICIPAL- SEDESOL, CHILPANCINGO”.

TESIS

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

PRESENTA: IGE. CÉSAR ANTONIO GONZÁLEZ DE LA CRUZ

DIRECTORA DE TESIS:

MC. CLAUDIA LUCERO GARCÍA AVILÉS

CO- DIRECTORES:

DRA. NORMA ANGÉLICA SEVILLA MUÑOZ

DR. JOSÉ ROBERTO SANTOS MEJÍA

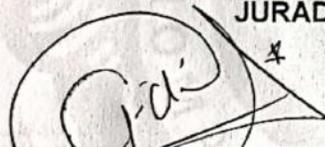
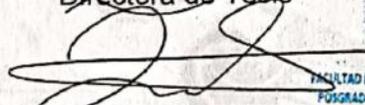
CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, DICIEMBRE 2021.



ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS

En la Ciudad de Chilpancingo Guerrero, siendo las diez horas del día trece de diciembre del 2021, los profesores: , Mc. Claudia Lucero García Avilés, Dra. Norma Angélica Sevilla Muñoz, Dr. José Roberto Santos Mejía, fueron designados por la Academia de la Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, para integrar el jurado de la tesis "**Estrategias de comunicación interna para la Secretaría de Desarrollo Social y Humano Municipal- SEDESOL Chilpancingo.**", que presentará el Ing. César Antonio González de la Cruz, para obtener el grado: de Maestro en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas. Después de examinar el escrito y hacer el análisis correspondiente, los miembros del jurado **aprobaron** la tesis y autorizaron la impresión final de la misma. Una vez que los autorizados satisfagan los requisitos señalados en el Reglamento de Posgrado vigente, procederá la presentación del examen profesional.

JURADO CALIFICADOR

 <hr/> Mc. Claudia Lucero García Avilés Directora de Tesis	 <hr/> Dra. Norma Angélica Sevilla Muñoz Co-directora
 <hr/> Dr. José Roberto Santos Mejía Co-director	 <hr/> Dra. Norma Angélica Sevilla Muñoz Coordinadora de Posgrado

FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y MERCADOTECNIA
POSGRADO EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y RELACIONES PÚBLICAS

Chilpancingo, Gro., a 13 de diciembre del 2021.
Oficio N0.254

**ING. CÉSAR ANTONIO GONZÁLEZ DE LA CRUZ
PRESENTE.**

A través de este medio, la suscrita, Coordinadora del Posgrado, Maestría en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas de la Universidad Autónoma de Guerrero, me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que la **Mc. Claudia Lucero García Avilés**, ha propuesto el tema "**Estrategias de comunicación interna para la Secretaría de Desarrollo Social y Humano Municipal- SEDESOL Chilpancingo.**", que, como Trabajo de Tesis para obtener el Título de Maestro en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas, deberá desarrollar de acuerdo a la siguiente estructura:

**RESUMEN
INTRODUCCIÓN
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA
CAPÍTULO IV: RESULTADOS
CONCLUSIONES
PROPUESTA
BIBLIOGRAFIA
ANEXOS**

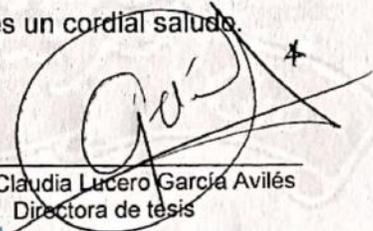
Los sinodales han dado su visto bueno al trabajo de investigación, el día 09 de diciembre de 2021 a las 7: 00 am y a partir de la fecha se le concede la impresión del trabajo para la defensa respectiva.

Sin otro particular, me despido de ustedes enviándoles un cordial saludo.

Atentamente


Dra. Norma Angélica Sevilla Muñoz
Coordinadora Del Posgrado




Mc. Claudia Lucero García Avilés
Directora de tesis



Rectorado 2017-2021

☎ 01(747) 47 83614

✉ posgradofacomconacyt@gmail.com

🌐 www.posgradofacomconacyt.uagro.mx

Av. Bachilleres Esq.Osa.Mayor. Fracc. Villas Caminos Sur, C.P. 39097. Chilpancingo, Guerrero.



Este proyecto representa la culminación de un grado académico, el cual dedico con mucho cariño:

*A mi madre, por su fortaleza e inspiración diaria;
a mi padre, por su ejemplo de constancia y dedicación;
a mis hermanos y las familias que han conformado,
por ser una fuente de inspiración y nobleza,
a mis amigos, por compartir sus sueños y por último,
a mis mascotas, por su amor incondicional...*

Gracias a ustedes soy feliz .

Un reconocimiento especial al CONACYT y al Posgrado de la FACOM, por brindar espacios para continuar con la formación académica.

Agradezco infinitamente a la Dra. Neysi Palmero y a la Dra. Norma Sevilla, por brindarme la oportunidad de ser parte de esta generación; a la Maestra Lucero García por su asesoramiento y guía; a las Maestras Mónica y Esmeralda, por siempre apoyarnos en este transcurso; a la planta académica por brindarnos sus conocimientos; a mis asesores externos, la Dra. Patricia y el Dr. Roberto, por sus consejos para mejorar el proyecto de tesis y por último, a mi amigo Mario Corro, por compartir sus vivencias y apoyo durante este proceso formativo.

RESUMEN

El presente proyecto tiene por objetivo diseñar estrategias de comunicación interna para la Secretaría de Desarrollo Social y Humano Municipal, SEDESOL- Chilpancingo, que coadyuven con el logro de los objetivos de la organización.

Basándose en el paradigma interpretativo, se realizó una investigación descriptiva con enfoque cualitativo, empleando el método de estudio de caso, en un periodo de tiempo de aproximadamente dos años, en el cual, se analizaron varios aspectos. Desde la integración de la dependencia y el contexto por el que atraviesa en la actualidad, hasta una revisión exhaustiva de las teorías en concordancia al objeto de análisis, con el fin de poder profundizar e interpretar los datos recabados a partir las técnicas de investigación cualitativas aplicadas; demostrando en el análisis de resultados, que la comunicación interna y sus elementos, no están siendo gestionados y aprovechados eficientemente por la organización, por lo que se proponen estrategias que mejoren este proceso y al mismo tiempo proyecten alcanzar los objetivos de la institución.

PALABRAS CLAVES

Comunicación. Comunicación Interna. Estrategias de comunicación.

ÍNDICE

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	10
.....	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 ANTECEDENTES	13
1.1.1 SEDESOL, a través de la historia de su creación.....	13
1.1.2 SEDESOL se transforma en la Secretaría de Bienestar.....	14
1.1.3 La instauración de SEDESOL en Guerrero y su evolución en Chilpancingo.....	15
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.3 ESTADO DEL ARTE	19
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN.....	22
1.4.1 Marco normativo de la SEDESOL Municipal	23
1.4.2 Desarrollo e integración de la institución	23
1.4.3 Impacto del Plan Municipal de Desarrollo y el POA.....	25
1.4.4 Filosofía y estructura organizacional.....	27
1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	30
1.5.1 Objetivo general.....	30
1.5.2 Objetivos específicos	31
1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	31
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	32
2.1 LOS INTANGIBLES DE LA COMUNICACIÓN	33
2.1.1 Importancia de los intangibles en la comunicación.....	33
2.2 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	36
2.2.1 Percepciones de la comunicación.....	36
2.2.2 La comunicación organizacional	40
2.3 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA?.....	41
2.3.1 Hacia una definición de la comunicación interna	41
2.3.3 Los objetivos básicos de la CI.....	47
2.3.4 Clasificación y direccionalidad de la CI.....	48
2.3.5 La cultura y clima organizacional	50
2.4 LA ESTRATEGIA	52
2.4.1 Componentes de una estrategia	52
2.5 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	53
2.5.1 Delimitando a la comunicación estratégica.....	53
2.5.2 Principios de la nueva teoría estratégica (NTE).....	54
2.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	56
2.6.1 Precisando la estrategia de comunicación.....	56
2.7 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VS COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	58
2.7.1 Estrategia de comunicación y la comunicación estratégica, dos términos estrechamente relacionados.....	58

2.8 COMUNICACIÓN PRODUCTIVA.....	59
2.8.1 Modelo de comunicación productiva.....	59
<i>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</i>	61
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	62
3.2 PREMISA.....	65
3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA CATEGORÍA	65
3.4 SUBCATEGORÍAS.....	66
3.5 MÉTODO.....	67
3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	68
3.6.1 Entrevista semiestructurada cualitativa.....	69
3.6.2 Encuesta cualitativa	70
3.6.3 Revisión documental.....	71
3.6.4 Observación participante	72
3.7 INSTRUMENTO	73
3.8 MUESTRA.....	74
3.9 PROCESAMIENTO.....	80
.....	82
<i>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</i>	82
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	83
4.2 CATEGORÍA COMUNICACIÓN INTERNA.....	84
4.2.1 Mensajes.....	84
4.2.2 Flujos de comunicación.....	87
4.2.3 Medios de comunicación.....	90
4.2.4 Gestión de la comunicación	92
4.2.5 Manejo de la información	94
4.2.6 Desempeño laboral	95
4.2.7 Desarrollo y aplicación de estrategias	97
4.3 CONCLUSIONES	100
<i>PROPUESTA.....</i>	103
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	113
<i>ANEXOS.....</i>	116

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones del sector gubernamental han comenzado a mirar a la comunicación interna como una herramienta estratégica y de trascendencia para compartir las normas, valores y creencias, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales a través de la participación activa de todos sus integrantes; y es aquí donde el papel del comunicador adquiere un rol como agente de cambio, el cual permite brindar un horizonte de oportunidades a fin de conseguir la efectividad y productividad en su capital humano.

En palabras de Andrade (2005) define a la comunicación interna como las actividades que se efectúan al interior de la organización, con el objeto de crear y mantener una cordial relación entre sus integrantes, a través del uso de diversos medios de comunicación que les permita mantenerse al tanto de la información, motivados e integrados, contribuyendo con su trabajo al logro de los objetivos de la organización.

En la presente investigación encontrarán un conglomerado de información, fraccionados en cuatro capítulos, en los que se abordan la comunicación desde el nivel teórico hasta su aplicación.

En primer capítulo se construye del planteamiento central que dio origen a la investigación, exponiendo los antecedentes de la organización, las razones por las que son necesarias este proyecto y el panorama por el que atraviesa la organización, llegando así, a los objetivos del estudio y finalmente a las preguntas de investigación.

En el segundo capítulo comprende el marco teórico, y es aquí en donde las fundamentaciones teóricas como: los intangibles, la nueva teoría estratégica y la comunicación organizacional juegan un papel muy importante, pues son estos conocimientos que le darán sentido y marcarán la ruta de exploración.

El tercer capítulo se compone de la metodología diseñada particularmente para esta investigación, en este apartado encontrarán plasmada una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo a través del estudio de caso, y los elementos que la componen; aplicando de este modo, las técnicas seleccionadas para este proyecto, llegando a la recolección de datos, generados por el muestreo, y concluyendo en el procesamiento y agrupación de información.

Y finalmente encontrarán el capítulo cuatro, en el que se observa un minucioso análisis de los elementos obtenidos, divididos en las subcategorías de la comunicación interna, dando las herramientas a fin de exponer las conclusiones finales de este proyecto y así, poder presentar como producto la propuesta final que da respuesta la pregunta de investigación.



**CAPÍTULO I:
PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA**

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 SEDESOL, a través de la historia de su creación

Según el portal oficial de la Secretaría de Bienestar (2019), expone que en el año de 1976 se publicaron cambios a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con lo que se creó la entonces Secretaría de Asentamientos y Obras Públicas (SAHOP), con los principales atributos de atender la problemática del desarrollo urbano y los asentamientos, así como los dilemas ecológica de alojamiento. Seis años después, en 1982, se publicó la fundación de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), que citó principalmente las siguientes atribuciones: "Abordar de manera integral la vivienda, el desarrollo urbano y la ecología". Diez años más tarde (1992), se publicaron reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal para fusionar SEDUE y la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), que administraba el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), para instituir la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) cuya base principal fue la lucha contra la pobreza extrema de agricultores, pueblos indígenas y pobladores de zonas urbanas marginadas.

La nueva dependencia basó su estrategia de reducción de la pobreza en la solidaridad y trató de construir una relación entre el estado y la sociedad, su primer titular fue Luis Donald Colosio Murrieta.

Algunas de las funciones de las que surgió la SEDESOL fueron delegadas a otras secretarías a lo largo del tiempo, pero sus tareas relacionadas con el desarrollo social de las poblaciones más atrasadas le dieron a la dependencia la posición de ayudar a los más necesitados, asociados con el ámbito territorial de sus acciones los animaron a generar nuevos programas para grupos vulnerables específicos.

Reseñas de la investigadora y economista Silvia Elena Meza (2019) informa que, la SEDESOL orientó sus esfuerzos hacia el alivio y reducción de la pobreza, que a su vez fue vista como un producto del Estado, lo que permitió a la población distribuir

libremente el mercado. Nace, por tanto, para corregir la contradicción entre el modelo económico y el desarrollo de la población más vulnerable.

Según la medición actual de la pobreza en México, el ingreso es solo una de las dimensiones del análisis de las condiciones de vida de la población. A pesar del deterioro del entorno económico en las últimas décadas, se ha avanzado en el acceso a los servicios relacionados con los derechos sociales de la población; los déficits de seguridad, alimentación, vivienda y educación han disminuido desde la década de 1990 hasta la actualidad.

1.1.2 SEDESOL se transforma en la Secretaría de Bienestar

En 2019, se modifica el programa a nivel federal y cambia su nombre a Secretaría de Bienestar, bajo la dirección del actual Presidente de México, la dependencia asume las atribuciones y funciones de la SEDESOL y enmarca su trabajo para fortalecer la prosperidad, el desarrollo, inclusión y cohesión social en el país, a través de tres ejes principales: la lucha contra la pobreza, la atención a los sectores más vulnerables y la promoción de los derechos de la niñez, la juventud, las personas mayores, los pueblos indígenas y las personas con discapacidad.

Para el cumplimiento de sus tareas, la Secretaría cuenta con un presupuesto aprobado en 2019, de 150 millones de pesos a nivel federal, destinados al funcionamiento de 13 programas para el otorgamiento de subsidios o la prestación de servicios públicos.

De acuerdo con sus objetivos, el apoyo de estos programas tiene como objetivo promover la mejora de los ingresos de los agricultores, artesanos y el sector social de la economía; para la inclusión de colectivos en riesgo de desarrollo a través de transferencias monetarias (adultos mayores, personas con discapacidad) o el otorgamiento de beneficios en especie (mujeres, jóvenes, adultos mayores); promover el desarrollo comunitario y vitalizar a la sociedad civil.

1.1.3 La instauración de SEDESOL en Guerrero y su evolución en Chilpancingo

Hasta el momento, no hay un dato histórico en algún portal de internet o documentación formal, que nos dé un panorama de la fecha exacta en la que la SEDESOL comenzó sus actividades en el estado y en particular en la capital; en contexto, durante la investigación realizada en campo con las personas de más longeva estancia en el Ayuntamiento Municipal (instalaciones en donde se encuentra actualmente la SEDESOL Municipal), no pudieron dar una fecha exacta de la creación a nivel municipal, y esto a causa de la constante rotación de puestos en diferentes áreas y dependencias de gobierno, dando como resultado el extravío de evidencia histórica y un seguimiento de actividades por objetivos propios de la institución.

Es importante recalcar, que, aunque formalmente a nivel federal opera con el nombre de Secretaría de Bienestar, a nivel municipal este cambio aún no es aplicable y sigue obrando bajo los mismos lineamientos desde su creación.

La Secretaría de Bienestar, a nivel federal a principios del 2021, publicó en el informe anual de situación de pobreza y rezago social de estados y municipios, que el Estado de Guerrero se encuentra en la misma situación de rezago desde el 2010, exponiendo así, que no habido condiciones favorables para el desarrollo de los habitantes en condición de marginación.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En datos puntuales de la medición de la pobreza que se arrojó en el 2018, el 66.5% de la población del Estado de Guerrero, vivía en situación de pobreza, es decir, 2,412,200 personas, aproximadamente. De este porcentaje, el 39.7% (cerca de 1,440,800 personas) estaba en situación de pobreza moderada, mientras que el 26.8% de la población se encontraba en situación de pobreza extrema (alrededor de 971,400 personas). El porcentaje de pobreza en Guerrero es 24.6 puntos porcentuales, mayor que el porcentaje nacional (41.9%).

En la extensión de derechos colectivos, se pueden ver avances en la cobertura de servicios esenciales como educación, salud, vivienda y seguridad, la pobreza afecta a las personas de manera diferente según su grado de vulnerabilidad y los contextos sociales en los que se ve involucrado su desarrollo. Por ello, el CONEVAL ha enfatizado que uno de los retos de las políticas públicas es tener en cuenta las especificidades de los grupos desfavorecidos para que puedan ejercer sus derechos comunitarios con plena libertad.

Por tal motivo, es primordial brindar al sector gubernamental un esquema de incorporación de estrategias de comunicación interna, con la finalidad de que estas propuestas sean implementadas en las actividades diarias; proporcionando una vinculación, unión y trabajo en equipo al interior de la organización y permitir así, lograr alcanzar los objetivos propuestos.

El dirigir estas estrategias en particular a la SEDESOL Municipal Chilpancingo, causarán un impacto útil para identificar y aprovechar oportunidades de mejora en temas de comunicación interna, logrando una sinergia entre sus colaboradores, lo que impulsará a la mejora continua y en consecuencia causar un cambio directo hacia el exterior, coadyuvando a la funcionalidad de los programas de ayuda a los sectores más vulnerables del municipio y la región de Guerrero.

Si bien los programas de ayuda en nuestro país, han emergido como un medio de redistribución de recursos a fin de compensar las desigualdades sociales, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y garantizar la igualdad de oportunidades para la ciudadanía en general. En muchas ocasiones, por el desconocimiento de estrategias y falta de capacitación en cuestiones de comunicación, lo que debería ser una aplicación eficiente y eficaz de los programas comunitarios, se observa una limitación por la falta de una visión general; debido a varios factores que se conjuntan en las dependencias de gobierno, aunado a la burocracia y malas praxis.

Dada la información anterior, podemos observar un panorama más amplio sobre los niveles de pobreza en Guerrero y principalmente en Chilpancingo, y como el correcto funcionamiento de los programas sociales dirigidos por el Gobierno, pueden alcanzar un cambio significativo en el progreso del público hacia el que va enfocado principalmente, y es aquí donde la comunicación interna aparece como hilo conector entre el capital humano y los equipos de la organización, al ejercer una buena comunicación podrá ayudar a lograr los objetivos de la institución.

Para que una organización desempeñe sus funciones correctamente, la comunicación interna es fundamental para conseguirlo, Paul Capriotti (1998) hace mención que: “Hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, incitándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación” (p.2).

Por su parte, Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins, en su libro Comunicación Interna (2008) refuerzan este concepto de comunicación interna y la precisan como:

Herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (p.25)

Este estudio pretende proporcionar una visión amplia y específica, sobre el impacto positivo que genera la adecuada implementación o reestructuración de la comunicación interna; vista como una herramienta estratégica. En el proceso se deberá involucrar la participación de todos los colaboradores de la institución, a través de estrategias que apelen a la consecución de la efectividad y productividad de las áreas, en específico de las organizaciones del sector gubernamental.

En la SEDESOL Municipal, se precisa que la comunicación interna no aprovecha todas las herramientas y medios que posee, por esta razón se pretenderá que, a través de este análisis se contribuirá a brindar información puntual, sobre estrategias aplicables, reales y prácticas; con la finalidad de lograr cambios significativos que aporten beneficios tangibles e intangibles; repercutiendo directamente en la comunicación interna y esta, a su vez, impacten en la cultura y clima organizacional, permitiendo una funcionalidad general, en la que se ejecuten correctamente los programas de ayuda a los sectores más vulnerables y marginados.

Se determinó analizar a profundidad a la comunicación interna como resultado de un pre diagnóstico, aplicado en la primera fase de la observación participante, en el que se detectaron las problemáticas más emergentes y que afectan al desarrollo de la dependencia.

Brindar estrategias de comunicación interna creadas especialmente para programas sociales, en particular la SEDESOL Municipal, permitirá generar un ambiente motivacional entre su capital humano, una plena organización de las tareas y enfocar los objetivos éticos a fin de cumplir con las expectativas por las cuales fue establecida la dependencia; en un escenario exitoso a mediano plazo, en el que se aplique una comunicación interna estructurada y objetiva, se podrá combatir los niveles de pobreza, coadyuvar a la plena ejecución de programas dirigidos a sectores como: salud, educación, cultura y atender a los grupos más vulnerables.

Lo anterior, da paso al principal motivo para realizar esta investigación con un enfoque cualitativo, y es el de tener un conocimiento profundo de la comunicación que se vive al interior de la Secretaría, ya que es una base fundamental para la consolidación y construcción social de la cultura empresarial; como paso siguiente, se realizarán algunas recomendaciones pertinentes con el fin de proponer una línea de trabajo en la que se armonice la comunicación interna, se involucren a todo el capital humano y así, se promueva un proceso de mejora y crecimiento incesante.

1.3 ESTADO DEL ARTE

Si bien, existe una vasta cantidad de investigaciones relacionadas con la comunicación interna, en este apartado clarificaremos y delimitaremos aquellas que nos den una guía de enfoque y que nos permitan incrementar la información, lo que certifique comprender temas esenciales y percibir mejor este proyecto.

Comencemos por hacer mención de las investigaciones a nivel internacional; tal es el caso de Héctor Omar Charry Condor (2017) en su tesis “Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional” de Lima, Perú; nos aporta dentro de su investigación, como uno de los principales puntos, que todo organismo público del estado debe priorizar su desarrollo organizacional a través del diseño de medidas que mejoren el nivel de comunicación interna, así como la implementación de mediciones del clima organizacional para proponer estrategias a fin de contribuir a su mejora continua.

En un mismo sentido, se debe tener cuidado con los canales de comunicación y su implementación, ya que entre mejor se comunique al personal de la institución las metas y compromisos anuales por parte de la dirección y la manera en que se están cumpliendo para aumentar la transparencia, permitirá que los colaboradores participen desde su lugar de trabajo.

Por su parte la investigadora colombiana Elisa Enidia Villamil Rodríguez (2017) en su tesis “La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional”; nos comparte algunos de los beneficios de lograr una comunicación interna transparente, veraz y seria, ya que repercute principalmente en mantener un virtuoso clima organizacional que conduzca a la optimización de procesos y a su vez, genere una excelente relación de integración y así conducir al buen entendimiento, incorporando habilidades de desarrollo que se irán anexando como una práctica cotidiana.

Villamil (2017) concluye que, la comunicación interna es un instrumento de gran valor en la organización, puesto que conduce al desarrollo de los propósitos, metas y objetivos de la empresa, y propicia el acercamiento entre sus involucrados directos; termina por explicar que en una organización con sobresaliente comunicación, influye en el desarrollo de un buen clima y un ambiente de trabajo productivo y ofrece seguridad y confianza entre el capital humano.

De tal manera, Verónica Cecilia Gallo Murga (2018) en su estudio “La gestión administrativa y el nivel de comunicación interna en los docentes de la Escuela de Ciencias de la Salud y Nutrición de la Universidad Privada Telesup – Lima, 2017”; recomienda la implementación de programas que permitan el fortalecimiento de la comunicación interna, con el fin de mejorar las habilidades emocionales de diferenciación, confrontación, intuición y control de las propias emociones y las de los miembros de la organización.

Con lo cual, el colaborador se siente parte de la empresa, con lo que se puede incrementar su motivación, mejorar el clima organizacional y convertirse en un capital humano de mayor calidad.

La investigadora aboga por la evaluación periódica de los procesos de comunicación interna con el fin de lograr la estandarización y formalización, es decir, con un proceso establecido para motivar a los colaboradores y darles la sensación de ser parte de la empresa.

A finales de ese año, la investigadora ecuatoriana María Fernanda Zavala Olivo (2018) presentó los resultados de su trabajo de tesis denominada: “Análisis de la estrategia de comunicación interna del departamento técnico de la empresa Equysum Cía. Ltda.”, de la ciudad de Guayaquil; ella canaliza los resultados en la estructuración de un plan de comunicación diseñado a fin de que la empresa mantenga un alto estándar de productividad y calidad de los servicios que presta.

Por tanto, se considera fundamental fortalecer la comunicación interna de todos los colaboradores para que, con base en un buen clima dentro de la organización, se puedan alcanzar los objetivos de la institución.

Otro aspecto importante que menciona, es la mejora de los flujos de comunicación a fin de generar esta cultura de identificación y el sentimiento de pertenencia institucional en todos los niveles de la institución.

Recientemente, dado el boom de las redes sociales de la mano con la pandemia y el home office, Miriam Fabiana Chiara Laura (2020), se dio a la tarea de investigar este fenómeno, al que le llamo “Comunicación organizacional interna en tiempos de redes sociales” en La Paz – Bolivia; su principal aporte es promover canales de comunicación bidireccionales, en los que se desarrollen conversaciones transversales y que contribuyan a la integración y vinculación con la organización, y subraya que una adecuada comunicación interna contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Implementando una comunicación interna eficiente será posible lograr los objetivos del instituto y será de gran beneficio para los gerentes y/o propietarios; por último, hace el llamado a la integración de las redes sociales en las instituciones, como medio oficial de comunicación interna.

Pasando a puntos de investigación nacionales y para ser precisos, de nuestra alma mater, es necesario mencionar las aportaciones de Ana Gabriela Hernández Cuevas (2018) en su trabajo de tesis denominada: “Una propuesta de plan de comunicación estratégica para los públicos internos de la administración central de la UAGro”, hace alusión a que en la actualidad, las estrategias de comunicación han ganado una mayor importancia en las organizaciones debido a su valoración presente, en lo que refiere a recursos intangibles como marca, reputación, imagen, responsabilidad social, talento, conocimiento y capital organizacional.

Sugiere que, en el diseño estratégico de las comunicaciones, es de suma importancia considerar las posibles decisiones y respuestas de las audiencias internas y externas de las que depende la capacidad para resolver problemas o maximizar

oportunidades en el contexto o tendencia actual. Por lo tanto, se asume que la comunicación estratégica es una línea de propósitos planificados que ayuda a determinar los procesos más relevantes a fin de lograr con éxito las metas proyectadas.

Y por último, hacemos mención de los resultados obtenidos por Isaac Wences Martínez (2019) en su investigación “La comunicación interna en la FACOM: una propuesta de plan de comunicación estratégica para el fortalecimiento de su clima laboral”; nos comparte una noción más profunda y nos lleva a un plano de conocimiento aplicable, y es que él afirma que, crear un ambiente de escucha activa donde se pueda dar voz y participación a la audiencia interna será parte fundamental para tener una visión panorámica clara y cercana, ya que con sus inquietudes nos dan las pautas para definir objetivos y desarrollar nuestra estrategia comunicativa e informativa de acuerdo a sus necesidades y las de la alta gerencia.

Al interactuar con el personal interno, tomar en cuenta sus opiniones e incluirlos en la estrategia interna, se puede desarrollar un ambiente de confianza y trabajo colaborativo, que permita ser más confiables y productivos y, por ende, evitar o reducir enfrentamientos, malentendidos y lapsos prolongados de tiempo muerto. Cada vez más personas están convencidas de que, el éxito de la organización muchas veces depende de una buena comunicación entre todos los miembros del público interno y que, al alcanzar un ambiente de trabajo armonioso, repercutirá en un favorable desempeño.

Dados los conocimientos obtenidos a través de diversas técnicas y a diferentes grupos de investigación, podemos notar las grandes similitudes enmarcadas por la comunicación interna y su factor clave en el desarrollo, equilibrio y mantenimiento de cualquier organización.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

1.4.1 Marco normativo de la SEDESOL Municipal

Históricamente, no existe un respaldo en documentos oficiales que avalen la fecha precisa en que la Secretaría de Desarrollo Social y Humano Municipal, empezó a operar en nuestra ciudad, y es que como lo marca el Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

“Los presidentes municipales de México son los titulares del poder ejecutivo de los municipios de dicho país y cabeza del Ayuntamiento. Son elegidos mediante voto directo y universal. Una vez electos, entra en funciones en las fechas previstas por las leyes orgánicas en la materia dentro de los estados. Su cargo dura un periodo de tres años, con posibilidad de una reelección inmediata; siempre y cuando sea representando al mismo partido o coalición que lo postuló originalmente”.

Expresado lo anterior, con cada nuevo presidente Municipal al mando, las dependencias a su cargo se estructuran y comienzan un nuevo ciclo, esto se ve reflejado principalmente en que no existe un plan de trabajo y los documentos con contenido oficial que pasen más allá de tres años no son guardados; es un ciclo que comienza operando con un proyecto con límite de tiempo y esto, repercute directamente en que, no hay un seguimiento directo de los problemas que afectan a la ciudadanía en general, por lo contrario, solo se le van dando soluciones provisionales sin atacar de raíz los rezagos.

1.4.2 Desarrollo e integración de la institución

Comenzaremos por definir el periodo de estudio, contemplado para esta investigación, abarcando del 2018 al 2021, teniendo como presidente al Licenciado Antonio Gaspar Beltrán; en este punto es conveniente especificar que la SEDESOL a nivel Municipal, es un órgano dependiente y centralizado del Ayuntamiento en función.

Del 2019 al 2021, la Secretaría ha tenido a 3 directoras al mando, hasta este momento de la investigación (junio 2021), su actual dirigente es la Ingeniera Laura Patricia Barragán de la Cruz, quien tiene no más de dos meses en el cargo.

La SEDESOL, es una dependencia gubernamental de giro social, de carácter municipal que se rige mediante la federación, del sector público. Se aproxima un total de 140 colaboradores (dato no confirmado, ya que la dependencia no cuenta con nómina directa); se ubica en Benito Juárez 49, Col. Centro, Chilpancingo de los Bravo, código postal 39030, al interior del Ayuntamiento en la segunda planta. Su infraestructura es pequeña en relación para el número de integrantes, ocupando un espacio de 20 x 9 metros cuadrados, dividiéndose en nueve oficinas y un corredor.

El mobiliario es antiguo y escaso, incluso en primeras investigaciones de campo antes de la pandemia, se llegó a observar a los colaboradores de pie y afuera de sus oficinas por los espacios limitados. En cuanto al uso de tecnología y equipo de oficina, era visible solo dos computadoras de escritorio y tres laptops, una copiadora e impresora; se carece de fax y teléfono fijo y el internet es limitado el uso para la oficina general, por lo que el principal medio de comunicación es el WhatsApp, con un grupo oficial de la dependencia en el que solo están los jefes de área, directores y subdirectores y ellos se encargan de distribuir a información a su personal, seguido de documentos formales y la comunicación informal.

La dependencia, en términos generales, es la encargada de formular y coordinar la política comunitaria del Gobierno Municipal. Los objetivos centrales de su labor institucional están definidos a través de los instrumentos rectores de la política a nivel federal, mismos que se insertan en el marco normativo que regula la política colectiva y orienta las políticas públicas hacia la consecución de tres objetivos fundamentales: continuar desarrollando las capacidades de los mexicanos en materia de salud, educación y alimentación, brindar una red de protección a los sectores más vulnerables de la población y confortar la coordinación entre la política social y la

política económica con el objetivo de brindar a todas y cada una de las y los mexicanos una fuente sustentable de ingresos.

Los objetivos bajo los que opera, provienen directamente de la SEDESOL Federal, ahora llamada Secretaría de Bienestar, se centran en diseñar y conducir la política de desarrollo social para los programas y acciones que de esta se desprendan; con lo que se inciden en integrar efectivamente en el combate a la pobreza y operen dentro de un marco legal que permitan la transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados, pero rindiendo cuentas y acatándose a la normativa del ayuntamiento municipal.

Con ello se pretende crear una plataforma que garantice el acceso efectivo a los programas sociales que opera el gobierno federal y estatal, propiciando una población participativa y con igualdad de oportunidades.

Cabe señalar que, al revisar previamente la documentación, no fue posible encontrar un documento que detalla las funciones básicas de la secretaría o las actividades a realizar por los departamentos, el corazón ideológico no era visible y no fue posible encontrar algún tipo de manual de bienvenida, manual de proceso o manual de capacitación, así como políticas o reglamento vigente.

1.4.3 Impacto del Plan Municipal de Desarrollo y el POA

Parte de la información que se presenta a continuación, proviene del Plan Municipal de Desarrollo (2018); elaborado y delimitado específicamente para el período actual. *(Ver anexo 1, página 115).*

Este plan fue desarrollado y estructurado como parte del proceso de planificación; se ha diseñado e integrado basándose en investigaciones y consultas extensas sobre los temas que afectan a Chilpancingo, y se ha brindado información relacionada de acuerdo con los ejes de desarrollo, estrategias, metas y líneas de acción propuestas en relación con la comunidad, desarrolladas e integrado para el estado.

El plan se sustenta en seis ejes estratégicos: seguridad, desarrollo económico para el progreso, desarrollo social para el bienestar, desarrollo territorial con equilibrio, finanzas sanas y cuentas claras y programas especiales de integración.

De los ejes mencionados anteriormente, 2 afectan directamente a la SEDESOL Municipal. Comencemos por mencionar el eje 3: Desarrollo social para el bienestar de la gente, el objetivo central de este apartado es ejecutar estrategias de desarrollo que impacten en la erradicación de las desigualdades y de la discriminación por motivos de género, edad, etnia, situación económica, discapacidad, creencias, filiación política, opiniones, entre otras.

La meta principal es incrementar la disponibilidad, el acceso y la calidad de los servicios de salud, alimentación, educación, vivienda y mejorar los niveles de bienestar y calidad de vida, así como dinamizar una sociedad justa y equitativa. Una de sus principales estrategias se basa en reanimar la unidad familiar, abarcando el desarrollo de habilidades y destrezas de sus miembros, a través de acciones de educación, salud, cultura y deporte que coadyuven a la cohesión comunitaria.

El siguiente eje es el número 6: Programas especiales para integración de la gente; en este apartado se involucra inclusión social y la participación de la juventud, haciéndolos parte esencial para su desarrollo y al mismo tiempo, facilitar su integración en el proceso de la toma de decisiones para el desarrollo comunitario, en este apartado se compone de un listado de oportunidades en relación con todos los sectores vulnerables de nuestra sociedad.

A la par de este Plan municipal de desarrollo, se encuentra otro denominado Programa Operativo Anual (POA 2018), en dicho esquema se contemplan todas las actividades y acciones que se harán durante el año, con el objetivo de trazar una línea de trabajo con resultados por año y con la finalidad de poder designar un presupuesto por actividad, la desventaja radica que, si una actividad no fue contemplada o si es

emergente, no se podrá contemplar durante ese año o por lo menos no se contará con el respaldo económico por parte del ayuntamiento.

1.4.4 Filosofía y estructura organizacional

La Misión, Visión y Valores no están definidos como tal, no se ven plasmados en documentos oficiales o en algún lugar visible y nadie tiene concurriendo si existieron o se ejercieron al algún momento.

Durante la investigación y en entrevistas a la directora general, comentó que tal vez si existía, pero nunca se obtuvieron los documentos o evidencia de ello, parte de este problema radica en que, al momento de tomar posesión del cargo (en cualquier nivel jerárquico) no hay una capacitación previa, no se entregan documentos con información referente a la institución o algún tipo de manual; la única información proviene del POA, y es precisamente de este documento de donde se obtiene la misión y la visión que se presenta a continuación.

MISIÓN (POA)

Contribuir a la construcción de una sociedad en la que todas las personas, sin importar su condición social, económica, física, étnica o de cualquier otra índole, tenga garantizado el cumplimiento de sus derechos sociales y puedan gozar de un nivel de vida digno, a través de la formulación y conducción de una política de desarrollo social que fomente la generación de capacidades, un entorno e ingreso decoroso, así como la participación y protección social, privilegiando la atención a sectores sociales desprotegidos.

VISIÓN (POA)

México es un país incluyente, con cohesión social y que cuenta con un desarrollo sustentable, en el que las políticas de protección social sólida y diferenciada, permiten que las personas de los sectores sociales más desprotegidos ejerzan efectivamente todos sus derechos y se desarrollen en igualdad de condiciones en el ámbito personal, comunitario y productivo, contribuyendo en la reducción de las desigualdades en

marginación y pobreza mediante la instrumentación coordinada de programas sociales federales, estatales y municipales de inclusión y asistencia a grupos vulnerables.

OBJETIVOS:

Diseñar y conducir la política de desarrollo social para los programas y acciones que de esta se desprendan, inciden e integrar efectivamente en el combate a la pobreza y operen dentro de un marco legal que permitan la transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados.

Al leer la misión como visión, se puede detectar que no están actualizadas ni diseñadas específicamente para la dependencia.

En cuanto a la estructura organizacional, presentamos la representación gráfica del organigrama oficial:

Figura No. 1

Organigrama SEDESOL Municipal



Nota. Organigrama oficial, no actualizado; elaboración propia.

En la SEDESOL Municipal, se trabaja bajo una estructura vertical mixta; por una parte, se basa en una estructura jerárquica piramidal, cuyas responsabilidades recaen en la cima de la misma. En ese tipo de estructuras a medida que descendemos por la cadena en cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye.

Con base en Grunig y Hunt (2009), este tipo de estructura es característico en organizaciones con entornos estáticos simples, y el poder se concentra en la cima jerárquica, y es justo lo que se observa en esta organización, por tratarse de una dependencia pública se ve muy concentrada la autoridad en los altos niveles.

El organigrama con el que se trabaja en la actualidad está desfasado, ya que existen áreas y programas que ya no funcionan o no están habilitadas, esto recae en la responsabilidad de un órgano superior que es el presidente municipal, quien debe dar el visto bueno y autorizar los nuevos cambios formalmente.

Para concluir este apartado, mencionaremos las áreas que actualmente operan al interior de la institución:

Oficina General de la SEDESOL Municipal y 2 subdirecciones que se desglosan de ella:

- Subdirección de Desarrollo Social
- Subdirección de Desarrollo Humano

En total se cuentan con 8 programas de atención a la ciudadanía que se desprenden en los sucesivos departamentos:

- Dirección de Cultura y las Artes
- Dirección de Atención a la Diversidad Sexual (Actualmente se encuentran suspendidas las actividades al no existir un jefe inmediato)
- Dirección de Educación
- Dirección de Atención a Discapacitados
- Dirección de Fomento al Deporte (Debido a la pandemia, las diligencias bajaron a un 20%, esto ocasionado que su público objetivo eran los estudiantes de nivel primaria y secundaria)

- Dirección de Programas Sociales (Se conforma por: INAPAM, Diconsa y Tienditas ahorradoras)
- Dirección de Atención a la Mujer (Hace dos semanas pasó a integrarse como: Instituto Municipal de Igualdad de Género, aún están por definir si dependerá directamente del ayuntamiento o será un órgano independiente)
- Instituto Municipal de la Juventud (Esta área en particular, funciona como un órgano parcialmente independiente, sus instalaciones se encuentran en otra dependencia, comparten actividades y líneas de mando).

La comunicación interna es un instrumento estratégico central en las organizaciones, pues el óptimo manejo y suministro de la información al interior de la organización nos permite transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo que genera una cultura de apropiación, lealtad y pertenencia a la entidad; el talento humano que se siente motivado y valorado por tener principios y retos claros y definidos a los que se enfrenta continuamente, dan la pauta para tener aspectos de superación y motivación a enfrentarse a nuevos retos.

El capital humano es el motor real que impulsa y mueve a las organizaciones, teniendo en cuenta que, para no perder competitividad, la alta gerencia debe estar continuamente comprometida con los objetivos de la organización y sus involucrados.

1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Diseñar estrategias de comunicación interna, para la Secretaría de Desarrollo Social y Humano Municipal- SEDESOL Chilpancingo, que mejoren el logro de los objetivos de la organización.

1.5.2 Objetivos específicos

- I. Diagnosticar el estado de los procesos de la comunicación interna de la SEDESOL Municipal, Chilpancingo.*
- II. Identificar las funciones de la comunicación interna, que se aplican en la SEDESOL Municipal, Chilpancingo.*
- III. Proponer las bases para el desarrollo de estrategias, que impacten al desarrollo eficiente de la comunicación interna de la SEDESOL Municipal.*

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- I. ¿Cómo se ejecutan los procesos de comunicación interna en la SEDESOL – Municipal Chilpancingo?
- II. ¿Qué elementos deben contener las estrategias de comunicación interna, para mejorar el alcance de los objetivos en la SEDESOL Municipal- Chilpancingo?



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 LOS INTANGIBLES DE LA COMUNICACIÓN

2.1.1 Importancia de los intangibles en la comunicación

El Instituto de Análisis de Intangibles (2007) afirma que: “Los intangibles son comunicación: comunicación de marca, reputación, eventos, comunicación interna, medios, comunicación con la sociedad... Todos estos elementos de comunicación de forma aislada consiguen efectos parciales, si se coordinan el resultado es espectacular” (p.7).

Figura No. 2

La Comunicación de los intangibles: Un tema de extrema importancia



Nota. Fuente: Instituto de Análisis de Intangibles (2007 p. 9)

Para el Instituto de Análisis de Intangibles (2007), la marca, reputación, responsabilidad social, reputación interna, son realidades que existen en la medida en que se comunican, o si de manera menos categórica podemos decir que sin comunicación, la invisibilidad perderá peso en la cadena de valor de la organización.

Los activos intangibles son aquellos activos que necesitan una dinámica de comunicación a fin de desarrollarse, ya sea que los origine o los destruya, en todo caso les da vida y proyección, así como un motor para su actividad empresarial.

Se puede decir que los activos tangibles también deben gestionarse activamente y esto es cierto, pero hay un matiz de diferencia. Los activos tangibles toleran políticas pasivas, sujetos a los caprichos de los ciclos y los ciclos de devaluación, pero están ahí y son de hecho edificios o sustitutos del capital.

En cambio, los intangibles necesitan un ejercicio de comunicación y contraste. Puede que no necesiten depreciarse, a diferencia de otros activos, pero su depreciación puede provenir de políticas prudentes, estrategias comerciales que descuidan o infravaloran la comunicación.

Por su lado, el blog MyNews (2021), asevera que:

Los intangibles en un sentido estricto, son todos aquellos atributos que, como su propio nombre indica, no tienen una valoración económica directa y que precisan de estrategias diseñadas habitualmente por los departamentos de comunicación y marketing. El valor de marca, la responsabilidad social corporativa, el talento humano y su impacto en la sociedad son ejemplos de activos intangibles. (p.1)

MyNews (2021) continua por abarcar los componentes que integran a los activos intangibles en la comunicación, implementando tres dictámenes a considerar:

1.- Lo primero es reconocer su importancia. Si la alta dirección de una empresa es consciente de que los activos intangibles son una prioridad, podrán actuar de conformidad a los mismos. Tal y como afirma Jesús Rincón “la comunicación de los intangibles y su evolución están íntimamente ligadas al valor que se les da a los intangibles dentro de las empresas: Es difícil abordar la comunicación de algo que no se considera estratégico o de valor.”

2.- Desde dentro hacia fuera. En otras palabras, deja que tus empleados hablen por ti y se conviertan en tus mejores embajadores de marca. Si son ellos quienes mejor conocen el producto o servicio de la entidad, su visión positiva de la organización se verá reforzada si también son informados de cómo están ayudando a la sociedad. La estrategia es tan simple como el boca a boca, una persona satisfecha lo cuenta a cinco personas mientras que una insatisfecha lo hace a un mínimo de 11, con paciencia y constancia tus empleados serán el primer eslabón para una buena reputación.

3.- Analizar lo conseguido y lo que queda por hacer. Para fijar una estrategia en la comunicación de los activos intangibles es necesario sacar un diagnóstico sobre su situación, que como ya hemos dicho, sea entendible y accesible para toda la organización. Los estudios motivarán a los empleados mientras sirven de apoyo para fijar nuevas formas de comunicarlos. (p.1)

De lo anterior, podemos destacar que los intangibles son activos que no tienen un valor físico como tal, pero su importancia aporta valor intrínseco a la organización, se podría decir metafóricamente que es algo que no se puede tocar, pero si sentir, como lo es el valor de marca, la responsabilidad social corporativa, el talento humano y su impresión en la sociedad.

Por su parte, uno de los más grandes investigadores en el tema es Justo Villafañe (2004) él nos comparte que los recursos intangibles son uno de los principales fuentes de poder de la organización, ya que a través de la ejecución de estos, se pretende agregar un valor diferenciador que se incluya en los procesos, acompañados de un proceso emocional; pero, para lograr que los recursos intangibles agreguen un verdadero valor a la organización, se debe gestionar estructuradamente, apegados a modelos sofisticados.

Villafañe (2004) considera que los intangibles se clasifican principalmente en cuatro vertientes: la marca, la gestión del conocimiento, la responsabilidad corporativa y la reputación corporativa. Por último señala que, que existen agentes que le aportan

potencialidad y cualidades, los cuales son: capacidad de diferenciación, que no se pueden copiar, fidelizan tanto al público interno y al externo, funcionan en dado caso, como una atenuante a los efectos de las crisis empresariales.

Para concluir este capítulo, haremos mención de Fernández Collado (2012), quien, aunque no define como tal a los intangibles, hace referencia a los componentes esenciales que le dan vida a los intangibles y son estos los que le dan un entendimiento sobre lo que hace la organización y como lo hace, definiendo al concepto de Administración de Recursos Simbólicos:

Son todos aquellos elementos susceptibles de evocar en las personas, significados que le den sentido y contexto a la realidad en la que trabajan, al reforzar los valores que la organización ha establecido para orientar la decisión y la acción de sus integrantes. Algunos de estos elementos actúan sobre el plano lógico y racional, y otros sobre la intuición y la emoción. (p.94)

En la actualidad vivimos en una era de transformación en varios sentidos, dejando atrás pensamientos y modos de actuar con el fin de progresar, y en las organizaciones este tema no ha pasado desapercibido y es aquí en donde los intangibles se hacen presentes, marcando una pauta de distinción al proporcionarle a la entidad, capacidades para adaptarse a estos cambios por medio de una adecuada gestión de aquellos elementos que no son palpables, pero si visibles como lo es la identidad, valores y la cultura de la entidad.

2.2 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2.2.1 Percepciones de la comunicación

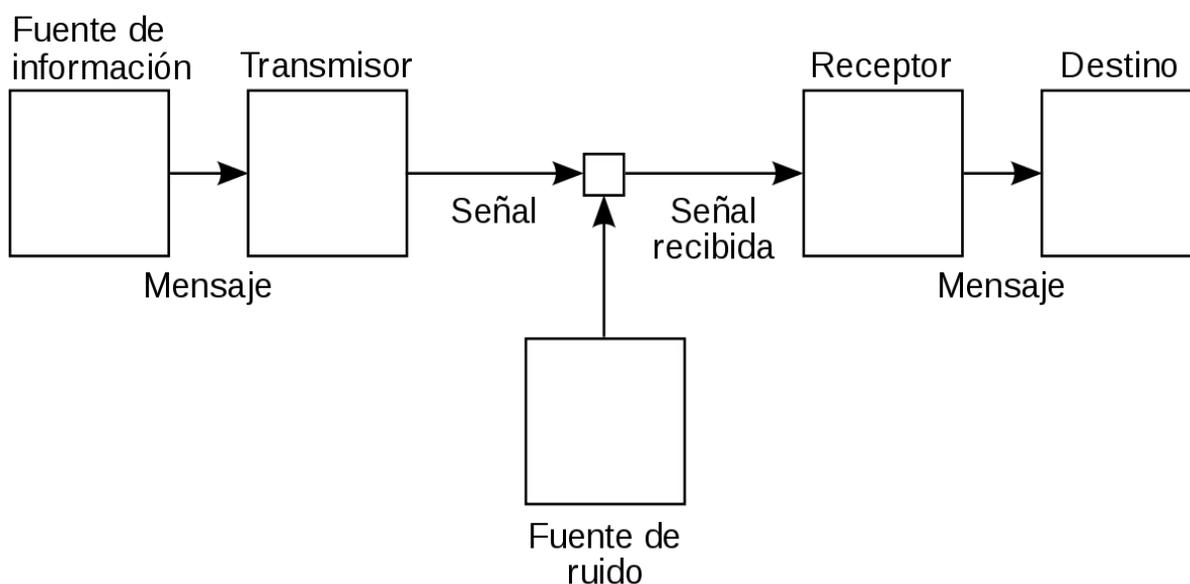
Comunicar es conectar, es un medio por el cual se transmite, intercambia o recibe algún tipo de mensaje, y aunque pudiera sonar muy sencillo el proceso, este conlleva la implicación de un proceso en el que se crea, analiza y se envía un mensaje, esperando así, que el receptor lo reciba y comprenda claramente como este fue

ideado, el éxito de la comprensión puede radicar en la estrategia que se emplea para mandar esa información.

Comencemos por mencionar a una de las fuentes dieron inicio al estudio de comunicación, y nos referimos al modelo de Shannon y Weaver (1948) quienes cimentaron su observación inicialmente en describir la correlación entre máquinas, mismos conocimientos que se fueron adecuando al comportamiento humano; este modelo en esencia y sencillamente representa a los dos actores involucrados en la acción de comunicar: el emisor y el receptor; el mensaje va del emisor al receptor a través de un canal de comunicación, en este proceso presentan a un agente importante externo, que denominan una fuente de ruido, y a gracias a esta interferencia, es que se considera la retroalimentación en dado caso de ser requerida.

Figura No. 3

Modelo de Shannon y Weaver



Nota. Fuente: Shannon & Weaver (1948: 7, 34), elaboración propia.

Brandolini et al. (2008) define la comunicación como: “Proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados, desde el punto de vista de la recepción” (p.9), mencionando que no solo es recibir el mensaje, es comprender y a partir de ello, generar un cambio en el pensamiento o en el actuar.

El aporte de Horacio Andrade (2005) señala que:

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y, por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema. Si no hay una buena irrigación, sobrevendrán enfermedades que llevarán finalmente a la muerte. (p.1)

Por su parte Vanessa Guzmán Paz (2012) afirma:

La comunicación es un fenómeno que se origina de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño.

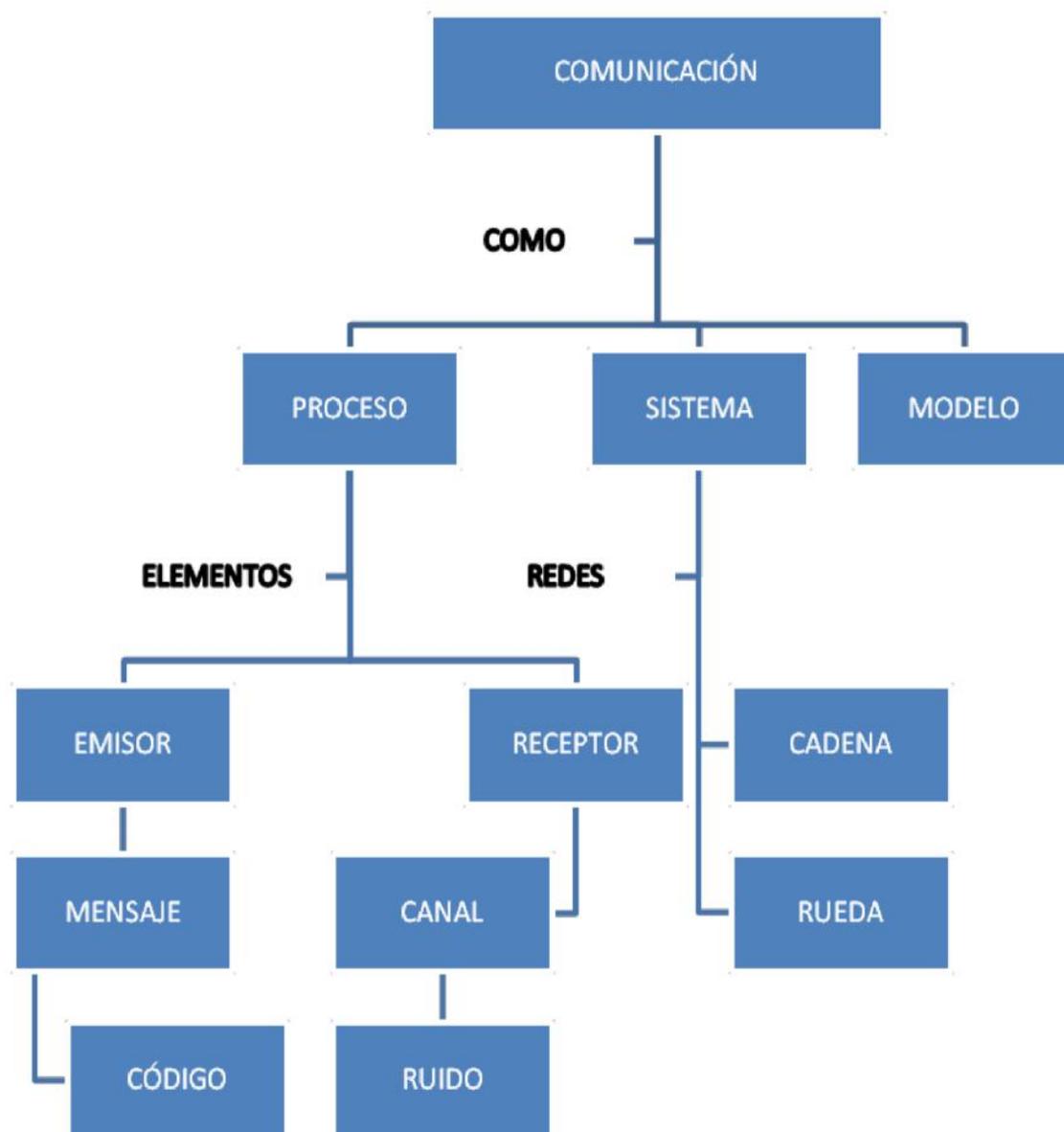
La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura. (p. 9)

La comunicación al ser un proceso, lleva un determinado lapso de tiempo y la integración de varios componentes, como lo es el mensaje, el receptor y una parte fundamental que es la comprensión y retroalimentación

Guzmán Paz (2012) nos presenta un mapa para contextualizar la comunicación y sus elementos.

Figura No. 4

Mapa Conceptual de la Comunicación



Nota. Fuente: Vanessa Guzmán Paz (2012, p. 7)

2.2.2 La comunicación organizacional

Una vez entendido el concepto anterior, se puede intuir que la comunicación organizacional son todos aquellos mensajes verbales y no verbales, mismos que son transmitidos dentro del marco de la organización.

Por su parte Manuela Catalá Pérez (2009), sugiere que la comunicación organizacional se concreta en pautas:

En una organización se generan múltiples mensajes, estructurados por una serie de redundancias normalmente no concientizadas por los integrantes de la misma. Estas redundancias surgen de ciertas normas implícitas que sintetizan, en un momento determinado, el peso de las tradiciones y la historia, el estilo de mando, el tipo de cultura, el quehacer cotidiano, etc., en resumen, la dinámica de la vida en la organización. Además, la comunicación organizacional se configura a través de mensajes. Un mensaje es la unidad básica de la comunicación. (p.3)

Andrade (2005) le llama comunicación organizacional al 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 a 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 (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). (p.16)

Mientras que Adela de Castro (2014) la denomina como: “Aquella que establecen las organizaciones y forman parte de su cultura o normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida” (p.5).

Por su lado, Moreno (2012), refiere la comunicación organizacional como aquella que “Debe ser gestionada de manera integral; debe planificarse, organizarse y evaluarse estratégicamente, con una mirada integradora para poder alcanzar la eficiencia y eficacia” (p.34).

Por último, en palabras más precisas Capriotti (2009) le llama:

Conjunto de mensajes y acciones de comunicación, elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (p.39)

Capriotti (2009), nos brinda una definición sencilla, pero contundente, en la que señala que la organización debe estar plenamente consciente que, ella es el factor clave a fin de desarrollar y mantener una efectiva comunicación, partiendo de esto, consideramos esta definición como un estandarte guía para fines de esta investigación.

2.3 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INTERNA?

2.3.1 Hacia una definición de la comunicación interna

La comunicación interna ha adquirido una gran relevancia en los últimos años, si bien es indispensable para toda organización, es hasta ahora en donde se le ha dado la importancia, y es que a través de los procesos se pueden clasificar las actividades que le dan un sentido específico a la organización, permitiendo realizar tareas y cambios que promuevan una armonización de comportamientos relacionales y al mismo tiempo cimienten los valores que los identifican frente a otras organizaciones. A continuación, se presentan algunos autores que la definen.

Comenzado por Capriotti (1998) quien la conceptualiza:

(...)Se necesita "de la organización para la organización". Este cambio genera una comunicación bidireccional, donde los puntos de vista, las sugerencias y opiniones de los colaboradores, son tomadas en cuenta. "Comunicación Interna

como un intercambio de información entre todos los niveles de una organización". Para alcanzar un mejor funcionamiento de la organización se necesita de la participación de los colaboradores, y estos deben sentirse parte de ella, para lograr un sentimiento de identificación. Deben ser concebidos como miembros activos, a los cuales se le consideran a la hora de tomar decisiones. La comunicación debe ser inherente a la organización. (p.6)

La comunicación interna se podría manifestar a grandes rasgos, como un recurso que propicia la gestión de los objetivos y como estos se pueden obtener en un orden de acción, haciéndolos funcionales y adaptados a la organización.

En ese mismo año, Jesús García Jiménez (1998), la define como:

La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que se supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talento innovador y el trabajo en equipo. (p.4)

Un término con similitudes es el que proporciona Horacio Andrade (2005) "Actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre miembros, mediante el uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos" (p.16).

Por su parte Brandolini et al. (2008) enuncia "Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo" (p.25).

Por ello, se puede afirmar que los puntos de comunicación interna tienen como eje principal la motivación de los recursos humanos, a fin de conseguir que los

colaboradores se organicen y enfoquen su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la empresa.

Podemos observar que existen diversas variaciones que dan un giro diferente a la comunicación interna, pero también es claro que se requiere de la implicación directa con el público interno y esto es a partir de, un espacio que estuvo vacío durante años y este se consistía en que las organizaciones no miraban a su interior y no se preocupan en motivar su equipo humano; dejaban su sentir en un plano en el que muchas veces era olvidado. En la actualidad, esta situación cada vez pasa menos y estamos conscientes de que las organizaciones proyectan lo que son sus equipos humanos, por lo que motivar es mejorar los resultados, sumado a esto, se debe tener una planificación y dirección a cada acción que se tiene contemplada.

2.3.2 Tipos y funciones de la comunicación interna

Miguel Túñez (2012) señala “Los tipos de comunicación interna, indicando las mismas, son características identificativas de cada modalidad o cada actuación, y describen el abanico de posibilidades para configurar los modos de relación comunicacional en la vida interna de las organizaciones” (p.79).

Los tipos de comunicación interna se utilizan a fin de decidir y definir el uso de las herramientas necesarias a fin de conseguir los objetivos planteados.

Tabla No. 1

Tipos de Comunicación Interna

	Rango Jerárquico	Vertical: Emisor y receptor están en distinto plan jerárquico en la organización.	Descendiente: De mayor a menor rango jerárquico. Ascendente: De menor a mayor rango jerárquico.
Actores		Horizontal: ocupan el mismo nivel de rango jerárquico en el organigrama.	
		Mixta: A la vez horizontal y vertical.	
	Intermediarios	Interpersonal: Persona a persona. Masiva: De un emisor a múltiples receptores.	
	Coincidencia Temporal	Sincrónica: Se recibe en el momento en que se produce o se emite. Diacrónica: Se recibe con posterioridad a su emisión.	

Mensaje	Tipo	<p>Informativo: Busca que los miembros de la organización conozcan cómo funciona y lo que ocurre en ella.</p> <p>Normativo: Comunicaciones sobre el cumplimiento de las obligaciones.</p> <p>Motivacional: Persiguen generar o mantener una reputación interna favorable.</p> <p>De pertenencia: Buscan reconfirmar la satisfacción por formar parte de la organización.</p>
	Soporte	<p>Oral: Comunicación Verbal.</p> <p>Audiovisual: Imágenes y sonido.</p> <p>Escrita: Códigos Lingüísticos.</p> <p>No verbal: Gestos y Códigos paralingüísticos.</p> <p>Multimedia: Varios soportes a la vez.</p>
Trasmisión	Canal	<p>Mediada: A través de un soporte de difusión del mensaje.</p> <p>Directa: Contacto personal entre emisor y receptor.</p>
	Flujo	<p>Unidireccional: De emisor a receptor sin posibilidad de retorno.</p> <p>Bidireccional: Se responde a un mensaje previo.</p> <p>Dialógica: La bidireccionalidad es sincrónica.</p>
	Intención	<p>Formal: A través de los canales y normas fijadas por la organización.</p> <p>Intención: Al margen de los causes formales habituales.</p>

Nota. Fuente: Miguel Túñez (2012, p. 79)

Partiendo del hecho de que la comunicación interna debe ser coherente y planificada, se adhiere como fuente de apoyo para lograr los proyectos lanzados por la institución, esto da paso a conocer los objetivos y lineamientos de la organización y formar una identidad propia a partir de un clima de motivación y calidez; se hace mención de las funciones que cumple la comunicación interna:

Comenzando con Brandolini et al. (2008) quienes hacen un listado de cuatro puntos fundamentales:

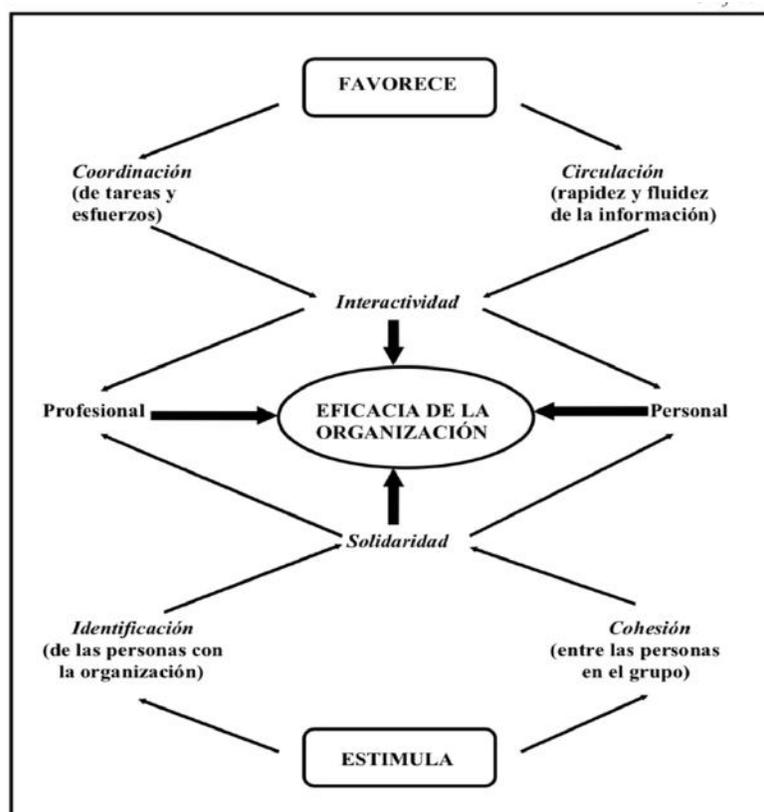
- Generar la implicación del personal. Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- Armonizar las acciones de la empresa. Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.

- Propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- Mejorar la productividad. Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos. (p.28)

Dando paso a Capiotti 1998 quien menciona que “La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la compañía” (p.4-5).

Figura No. 5

Funciones de la Comunicación Interna



Nota. Fuente: Paul Capiotti (1998, p. 5)

La aplicación de una adecuada comunicación interna, producirá una mejora en la interactividad entre las personas de la organización, tanto a nivel profesional como a nivel personal; lo que favorece la circulación de información dentro de la organización de forma rápida y fluida, permitiendo delegar las tareas y esfuerzos en conjunto con todas las áreas de la organización.

Se podría afirmar que, mediante la ejecución de una comunicación óptima, se espera obtener lazos estrechos entre los niveles de mando de la organización, manteniendo al equipo humano con un alto grado de rendimiento, ofreciendo un clima excelente de trabajo y generando una relación de confianza, en la que se de cabida al cumplimiento de las expectativas; con lo que se puede alcanzar:

- Fortalecer, promover o cambiar la cultura corporativa existente.
- Apoyar el alcance de objetivos, políticas, planes y programas.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación del público interno.
- Construir una identidad de la institución en un clima de confianza y motivación.
- Permitir que cada colaborador se exprese ante la dirección general, cualquiera que sea su puesto en la jerarquía de la organización.
- Promueve la comunicación entre los miembros de la organización en los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Facilitar la integración de los logros personales con los institucionales.
- Reducir las fuentes de conflicto interno fortaleciendo la cohesión.
- Dar a conocer los hallazgos de la institución.

2.3.3 Los objetivos básicos de la CI

María Giuliana Frare Famá (2020) hace énfasis en clasificar en:

Objetivo general: generar mayor sentido de pertenencia y fortalecer la cultura organizacional.

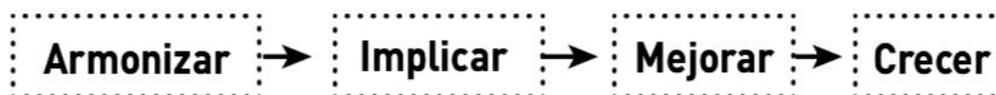
Objetivos específicos:

- ✓ Establecer una comunicación fluida, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la organización.
 - ✓ Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la organización, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
 - ✓ Motivar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del ambiente y en la mejora de la productividad y competitividad de la organización.
 - ✓ Obtener la identificación de los empleados con la misión, visión y valores de la organización.
 - ✓ Crear y mantener una imagen favorable de la organización en sus miembros.
- (p.27)

Para Brandolini et al. (2008) lo simplifica en el siguiente mapa:

Figura No. 6

Objetivos de la CI



Nota. Fuente: Brandolini et al. (2008, p.27)

La comunicación interna es un motor de las acciones del capital humano, que los impulsa y los mantiene al día de los éxitos y fracasos de la organización, proporcionando una línea de actuación. Esto asegura que todos comprendan bien las metas y los objetivos de la organización; por ello representa una forma de vinculación

del actor humano con el comportamiento de la organización y es al mismo tiempo, un marco integrador y social.

Capriotti (1998) señala un conjunto de objetivos y los clasifica de la siguiente manera:

A nivel relacional, lo que busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

A nivel operativo, la intención es facilitar la circulación intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así, un funcionamiento mensaje y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas.

A nivel motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable que redunde en una mejor calidad del trabajo y la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

A nivel actitudinal, se intenta obtener la aceptación y la integración en los empleados a la filosofía, a los valores y fines globales de la organización. Y también se busca producir y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización. (p.6)

Estos objetivos globales no serán los únicos que surjan en el ámbito de la comunicación interna, sino que servirán de guía y marco de referencia junto a otros objetivos concretos o particulares que se podrán fijar en función de las características de la organización y la situación en la que se encuentre la organización.

2.3.4 Clasificación y direccionalidad de la CI

En 2 rangos simples las divide Brandolini et al. (2008):

La comunicación formal: es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la

organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal, ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.

La comunicación informal: es una manera de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Emplea canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores. Según Knapp, el rumor es una “declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial”. La comunicación informal no debe confundirse con el canal informal. Por caso, un desayuno de trabajo es una reunión informal, pero la comunicación impartida puede no ser informal, ya que proviene de un responsable de la empresa quien está comunicando formalmente algún tema. (p.34-35)

En esta misma dirección, Brandolini et al. (2008) la clasifican en:

- **Descendente:** Es la comunicación que se genera en las áreas de gestión de la empresa y descendente a través de los canales oficiales. El objetivo es que todos conozcan y comprendan los principios y metas de la organización, ganen credibilidad, confianza y se amplíen la idea de participación.
- **Ascendente:** Se dirige de abajo hacia arriba, dentro del organigrama de la empresa hacia la alta dirección, mandos intermedios etc. Los empleados tienen la oportunidad de expresar sus opiniones sobre su trabajo o sobre los responsables, el objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que surjan energías y potenciales, se promuevan ideas y se estimulen los consensos.
- **Oblicua o transversal:** Ocurre no solo entre niveles jerárquicos, sino también con las diferentes áreas de la organización que comparten funciones. Se esfuerzan por cambiar ciertos comportamientos, promover el espíritu de equipo, aumentar el

rendimiento, aumentar la eficiencia y la satisfacción, aumentar la competitividad y promover el potencial creativo y la innovación.

En resumen, estos tres sentidos se realizan de manera natural y forman parte de la multidireccionalidad de una organización, que puede lograr una comunicación eficaz si es bien empleada.

2.3.5 La cultura y clima organizacional

Iniciemos por definir al concepto de cultura; para ello Villafañe (1998) asegura que:

Inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta. Explícitamente, mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales -aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización- se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es, en ese sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir de la asunción de significados. (p.144)

Partiendo de lo anterior, podemos notar que estas manifestaciones culturales también forman parte de la cultura y constituyen, junto con la personalidad y el comportamiento corporativos la zona visible de la identidad de la empresa.

Sumado a esto, Flamholtz y Randle (2011) la denominan como aquel fenómeno que:

Al representar aquellas particularidades que fotografían a la organización y la hacen única, podemos pensar en la cultura como “el ADN de organización”, y como tal, en un elemento que puede ayudar a predecir el éxito o el fracaso de una empresa. La cultura tiene un profundo impacto en el crecimiento del negocio. Si es manejada eficientemente, se vuelve un verdadero activo económico; si sucede lo contrario, puede convertirse en un real pasivo económico e inclusive llevar al fracaso organizacional. (p.11)

Por su lado, García Rubiano, Vesga Rodríguez y Gómez Rada (2020) señalan al clima organizacional como:

Conjunto de características que constituyen el ambiente de trabajo que rodea a los individuos que trabajan en una organización. Sin embargo, aquello a lo que este constructo se refiere va más allá del solo contexto, pues la concepción de un determinado clima organizacional involucra también al individuo que lo percibe, ya que este se constituye de una experiencia del sujeto inmerso en un determinado ambiente (...) En tal sentido, el clima organizacional no se reduce solo a un aspecto de la subjetividad de los trabajadores, ni se focaliza únicamente en las características objetivas de la organización, sino que refiere a un fenómeno de la dinámica de trabajo de las organizaciones que resulta de la interacción de los individuos con su entorno de trabajo, y que depende tanto de las características de dicho contexto como de las percepciones que los trabajadores tienen de este. (p.12-14)

La comunicación interna es una herramienta estratégica, importante en todos los ámbitos de la sociedad y en toda organización, su aplicación y gestión permite comunicar adecuadamente los objetivos de la institución a los colaboradores y el valor estratégico, que se podría englobar en la creación de una cultura de lealtad, empoderamiento y sentido de pertenencia.

En la era en la que nos encontramos es pertinente generar un hábito de preparación y actualización para los altos directivos en puntos referentes a la cultura y clima organizacional y como estos impactan al desarrollo de la institución, de tal forma que les permita desarrollar las competencias necesarias para poder planificar los planes y movimientos, al ser partícipes de los conocimientos relevantes para evaluar la productividad y calidad, con el objetivo final de visualizar en un futuro cercano una reestructuración de la cultura, reformulando los estándares de la organización, repercutiendo en una mejora y crecimiento constante.

2.4 LA ESTRATEGIA

2.4.1 Componentes de una estrategia

Iniciemos por mencionar a David Arellano Gault (2004) quien clasifica a la estrategia en tres consideraciones esenciales:

La Estrategia no es una predicción, sino la comprensión de la estrategia del “otro”. Se trata de establecer la direccionalidad más apropiada respecto de un contexto.

La estrategia no trata como mundos racionales, globales y lineales, sino que ve contexto como una serie de actores, con intereses, contradicciones y alternativas, y de sistemas móviles y cambiantes, donde poder y el conflicto son los ingredientes principales. Los actores y sus “agencias” no pueden controlar a otros actores, pero sí dirigirlos, cooptarlos, vincularse en relaciones de fuerza y negociación, etc. (p.27-28)

En palabras Gault (2004) refiere que la estrategia es, por tanto, una forma de pensar, una forma de observar y percibir la realidad; sin duda es un punto de vista que forma parte de los planes racionales, sin embargo, se diferencia de otros que van en contra de las últimas consecuencias de los supuestos subyacentes del modelo racional típico: Homogeneidad, estandarización y predicción-control.

Mintzberg, H. y Waters (1985) categorizan las estrategias de acuerdo con dos pautas; por un lado, sirven como un hilo conductor para la acción; se centra directamente en el nivel de competencia en el que se utilizan amenazas y trampas, junto con muchas otras acciones, para obtener una ventaja.

Esto coloca al proceso de desarrollo de la estrategia en su escenario más dinámico, donde los movimientos de un lado provocan movimientos opuestos del otro, y así sucesivamente. Por irónico que parezca, la estrategia en sí es un concepto arraigado en el cambio, pero más bien en la estabilidad de los planes y patrones establecidos.

A la par, la estrategia como modelo; se centra en la acción y nos recuerda que es un concepto vacío, si no se tiene en cuenta la conducta; también introduce el concepto de convergencia, el logro de consistencia en el comportamiento de una organización. Una estrategia es asumida conscientemente, cuando se considera junto con una deliberada, promueve la idea de que las estrategias pueden surgir espontáneamente y ser impuestas deliberadamente.

Años después, Mintzberg (1990) da un concepto más amplio:

La estrategia, en consecuencia, no es tan solo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado, como en general se describe en la literatura sobre el tema y en el uso popular del vocablo. Desde nuestra perspectiva, la estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas. (p.24)

2.5 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

2.5.1 Delimitando a la comunicación estratégica

Scheinsohn (2009) precisa el concepto como: “Una interactividad que interviene para asistir a los procesos de significación, ya sean estos en empresas o en cualquier otro sujeto social” (p.115).

El Instituto Español de Estudios Estratégicos IEEEE.ES (2017) la cataloga en cuatro vertientes:

Orientada a un fin; en primer lugar, se destaca que la comunicación debe tener un propósito específico, más allá de la mera información neutral. La comunicación, al convertirse en estratégica, busca persuadir e influir, de forma legítima, en las decisiones de los demás. Es decir, la información y la comunicación en el nivel estratégico no son, ni pueden ser, neutrales o imparciales, ya que responden a unos objetivos de orden corporativo.

Entorno competitivo; la consecución de esos objetivos ocurrirá en un entorno competitivo o incluso conflictivo, que implica a uno u otros agentes que pueden actuar en contra de los intereses propios, tratando de ganar en competencia la voluntad de un tercero.

Coordinación de funciones de comunicación; para que haya una coherencia entre las distintas partes de la organización y emitir un mensaje que no distorsione los objetivos.

Las acciones también comunican; esto implica que, dados los efectos actuales que se perciben mediante la comunicación, es imprescindible una interacción permanente entre los gestores de la comunicación con los productores de bienes y servicios o los decisores de las acciones que se van a emprender, para que se promueva la coherencia de la comunicación con la acción. (p. 21-22)

Tener un objetivo específico, en constante crecimiento que impulse la competencia a través de una suprema coordinación permitirá comunicar por medio de las acciones que se realicen, dando un ejemplo y la vez confianza de quienes se involucran en el proceso.

2.5.2 Principios de la nueva teoría estratégica (NTE)

La NTE propuesta por Rafael Alberto Pérez (2001) menciona: “Necesitamos una teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional” (p.72).

En años siguientes Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni (2009) le dan nuevos aportes a la NTE, adquiriendo un nivel más avanzado de desarrollo, quienes sustentan las bases en dos pilares fundamentales: complejidad y relacionalidad:

“La estrategia en cuanto disciplina ha de asumir un cambio en su paradigma central: del económico basado en la fragmentación analítica a la complejidad. Y también en su paradigma disciplinario, pasando de la racionalidad (de unos actores) a la relacionalidad (de unos seres humanos). Todo ello ha de ser abordado desde un enfoque transdisciplinar”. (p. 134)

Arribas, Herrera y Pérez (2017) proponen siete cambios a la NTE, con la finalidad de dar cavidad a las problemáticas actuales:

En el paradigma central: de la fragmentación a la complejidad; la NTE recomienda trabajar con los paradigmas actuales de la ciencia y no con los del siglo XVII, frente a una visión de la realidad dual, fragmentaria y estática, nos aporta una visión multidimensional, compleja, fluida y, a veces, caótica.

En el sujeto: del actor racional al hombre relacional; entender que la clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano, actualmente reemplazado por constructos artificiosos: "*homo oeconomicus*", actor racional, jugador; para la NTE: el ser humano es la pieza clave para que la esta aterrice, se encarne y cobre otra forma más real y útil.

En la organización: de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación; para la NTE se hace necesario sustituir la vieja concepción de la organización: racional, jerárquica, funcionalista por otra sistémica, coevolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente y ambientalmente responsable.

En el enfoque: de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación; frente a la competencia como duelo y el mercado como una guerra, la NTE propone la articulación de las percepciones plurales de los sujetos involucrados: escuchar y dialogar para reconducir a un cauce común posiciones que se presentan como incompatibles. Se trata de ponerse en el lugar del otro, entender que existen distintas racionalidades y tratar de armonizarlas. Y, en vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la "NTE" aspira a proporcionar reglas hermenéuticas y articuladoras.

En la matriz de estudio: de la Economía a la Comunicación; se trata de refundar la estrategia desde la comunicación, dándole una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual; añadir a los factores económicos –que siempre estarán ahí– otros más relacionales e intangibles. Para ello, la NTE recomienda volcar todos los conocimientos que nos aportan las distintas disciplinas sobre el fenómeno estratégico (transdisciplinariedad) en la matriz

unitaria de estudio que nos ofrece la Comunicación (una propuesta que ya habían hecho Ruesch y Bateson con respecto a la psiquiatría).

En el método: nuevas herramientas y mejores formas de mirar, exigen mejores formas de hacer; la NTE aporta nuevos métodos de análisis estratégicos como el RAPC y el GIV y utiliza así mismo la dinámica de sistemas (que ya existía) para poder analizar las realidades sociales que intenta transformar sin fragmentarlas ni destruirlas previamente como ocurre con el análisis cartesiano.

En la metodología: nuevos modelos (como el Estrategar, 2005) que replican los procesos mentales humanos y evitan así, incurrir en la artificiosidad de los 10 modelos de la administración convencional recopilados por Mintzberg y colegas en Strategy Safari. (p.26,27, 28)

Si bien, estos cambios pueden ser tomadas como propuestas adaptables a las circunstancias de cada organización, deben ser valoradas para su implementación y enfoque a profundidad, en un entono más dinámico y actual.

2.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

2.6.1 Precisando la estrategia de comunicación

Garrido (2004) la señala 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 empresa” (pág.95).

En esa misma línea, el autor afirma que, al ser considerada como una visión de integración de la comunicación, es pertinente mantener un marco conceptual en sinergia, en la que se busque mantener a la organización en un ambiente dinámico, de interacción y cambio constante.

De acuerdo al conglomerado de conocimientos de algunos autores, podemos decir que la estrategia de comunicación es un conjunto de opciones que permite determinar los momentos y lugares más oportunos, para implementar un estilo de comunicación,

una marca personal de la organización, la cual debe ser respetada en la implementación de todos los procesos internos, tanto laborales como de personas.

Si bien Berracoli (1998) señaló que la estrategia de comunicación se basa en un conjunto de principios estratégicos que ayudan a mejorar los servicios internos y externos que una organización brinda a sus colaboradores, proveedores y consumidores. Por ello, el cuidado se coloca en la elección de un discurso integrado y homogéneo, para que los trabajadores realicen sus actividades con la misma lógica de calidad, innovación, respeto, participación, crecimiento, desarrollo y productividad.

Para Arellano (2008), determinó y llegó a la conclusión que toda estrategia de comunicación tiene como objetivo primordial:

Informar las posturas institucionales rectoras que conlleva a implementar una nueva cultura organizacional.

Señalar las ideas rectoras de la organización, para unificar los esfuerzos individuales y grupales hacia la dirección fijada.

Trabajar sobre la identidad de la organización, no solo por su giro comercial, sino por su actitud hacia el trabajo y el servicio, que se refleje en una imagen creativa y original.

Crear un sentido de pertenencia en torno a una serie de valores que se debe ejercer en la actividad laboral y personal de las personas de la organización.

Disminuir o en todo caso eliminar, las resistencias culturales provenientes de experiencias pasadas negativas, acentuando la idea de sobre la renovación de los procesos laboral.

Desarrollar una visión comunitaria con disposición al cambio, que logre construir objetivos comunes, que se apliquen y se reflejen, en las actividades cotidianas de las personas dentro y fuera de la organización.

Operar todos los instrumentos y técnicas disponibles, para lograr el encuentro de opiniones que enriquezcan y retroalimenten la participación de las personas, con el interés de generar una organización más comunicativa, solidaria, reflexiva y autogestión.

Operar bajo lógicas de organización planificadas, para que cada elemento conozca su actividad y su posición en la organización, no solo como empleado sino como parte de una comunidad que lleva un mismo objetivo.

Determinar los niveles de eficacia y calidad con las cuales las personas se van a desempeñar en su actividad cotidiana dentro de la organización. (p.6)

A partir de estos autores podemos llegar a la definición que las estrategias de comunicación se pueden componer de un marco ordenador, en el cual se integran los recursos de la comunicación corporativa, que, a su vez, dan paso a la planificación en un espacio de tiempo, es importante contemplar los objetivos que persigue la organización y alinearse a ellos. A partir de esta conceptualización, se abordarán las pautas que dan sentido y dirección a este proyecto de investigación, fomentado el proceso de la comunicación asertiva y funcional.

2.7 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN VS COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

2.7.1 Estrategia de comunicación y la comunicación estratégica, dos términos estrechamente relacionados

La estrategia y la comunicación son dos capacidades humanas naturales, transferidas por nuestros antepasados a través de un largo viaje en la evolución.

Tras una investigación minuciosa Miguel de Lorenzo Salvador (2014) llegó a la conclusión que la estrategia de comunicación y la comunicación estratégica están estrechamente relacionadas, que pueden ser dependientes y que ambas necesitan una de la otra para llevar a cabo su objetivo y lo denomina como:

La comunicación estratégica requiere de un soporte tangible para llevarse a cabo; es decir, la idea de comunicarse con cierto público implica la construcción de un mensaje sustentado por un soporte determinado; no es lo mismo una carta que un videoclip, o un anuncio de radio, o un discurso preparado y transmitido a través de portavoces, o los posts colgados en distintas redes sociales, o incluso una grabación que se activa al descolgar el auricular del teléfono.

En otras palabras, se trata de dos visiones de cómo lograr alcanzar una misma meta, simplemente, como ya he tratado de expresar a lo largo del trabajo, la estrategia de comunicación es mucho más genérica y prolongada en el tiempo, mientras que la comunicación estratégica es mucho más concreta, tangible, medible, actual, con unos mensajes a transmitir claramente definidos, a través de unas herramientas ya especificadas y unas formas de comunicación ya materializadas y asentadas, pero que no cabe duda de que va inexorablemente unida a la visión estratégica de la primera.

Lo estratégico en sí se encuentra en la capacidad de polivalencia y adaptabilidad. (p. 58-59)

La comunicación estratégica y la estrategia de comunicación, representan dos ideas que, aunque estrechamente relacionadas, no significan lo mismo y en este orden de ideas, podemos determinar que la comunicación estratégica tiene relación con generar ambientes ricos de información en la integridad de un sistema; por su parte, las estrategias de comunicación, son herramientas enfocadas a solucionar inconvenientes específicos, cuya solución involucra utilizar los recursos del proceso de comunicación humana.

2.8 COMUNICACIÓN PRODUCTIVA

2.8.1 Modelo de comunicación productiva

La comunicación productiva consiste en colocar el proceso de comunicación en su propio contexto, o en el sistema al que sirve, de modo que cada proceso en particular alcance sus propias metas y objetivos.

Así, la comunicación productiva que nace de la retroalimentación, la cual nos permite conocer las necesidades de los procesamientos en donde se desarrolla la comunicación, para que se corresponda con los objetivos finales de estos procedimientos y así contribuya a sus metas.

Para Abraham Nosnik (2003) la clasifica:

La Comunicación Productiva es aquella que busca: hacer compatible el lenguaje verbal usado por los actores del proceso comunicativo y el desempeño que busca el propio sistema para lograr sus fines y su contribución. La relación comunicación (lenguaje verbal) y meta comunicación (lenguaje corporal) que encontramos en la pragmática, corresponde en mucho al desempeño del proceso de comunicación con referencia al desempeño del sistema donde ocurre la propia comunicación. Como herramienta de planeación la Comunicación Productiva, se convierte en el estudio de la calidad que requiere un sistema en cuanto a sus insumos de información y diálogo (el propio proceso de la comunicación) para llegar a sus fines últimos. (p. 1)

Podemos concluir que la comunicación productiva es aquella que estudia los flujos de información y las herramientas que permiten la retroalimentación, en puntos de falencia de los procedimientos que emplee la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos y cumplir con las metas trazadas previamente. (*Ver anexo 2, página 116*).



**CAPÍTULO III:
METODOLOGÍA**

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de abordar los elementos esenciales que encaminen el desarrollo del presente proyecto y delimitar el campo de análisis, se ha determinado utilizar el paradigma interpretativo, así como la investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo, lo anterior determinado con la intención dar respuesta a las interrogantes detectadas, de acuerdo al objeto de estudio.

Los paradigmas nos dan la oportunidad de conocer el marco de referencia que orienta las actividades, dentro de una zona específica del conocimiento, siguiendo esta línea de trabajo se opta por elegir el Paradigma Interpretativo (también conocido como Paradigma Etnográfico), esto por ser el modelo que más se apega a los objetivos del proyecto, ya que a partir de su aplicación nos permite estudiar el tema desde un punto de vista como colaborador de la SEDESOL Municipal, y comprender desde ese punto, el ámbito que lo rodea y sus modos de actuar ante ello, sin perder la objetividad.

Para Bogdan y Taylor (1984) precisan este modelo, como: “Conjunto de procedimientos o técnicas para recoger datos descriptivos sobre las palabras habladas y escritas y sobre las conductas (...) de las personas sometidas a la investigación” (p.20).

Desde esta perspectiva, podemos observar la realidad por la que atraviesa la dependencia, construyendo un lenguaje entre el investigador y el capital humano.

La investigación descriptiva, también conocida como *diagnóstica*, se compone, en gran parte de lo que se escribe; es la comprensión de las características de un fenómeno o situación particular, indicando sus rasgos más distintivos o distinguidos.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen la investigación descriptiva como aquellas indagaciones que:

Son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). Por ejemplo, si vamos a medir variables en escuelas, es necesario indicar qué tipos habremos de incluir (públicas, privadas, administradas por religiosos, laicas, de cierta orientación pedagógica, de un género u otro, mixtas, etc.). Si vamos a recolectar datos sobre materiales pétreos, debemos señalar cuáles. La descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés. (p. 92)

Respecto al enfoque cualitativo, Miguel Martínez M. (2006), la conceptualiza como:

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones de aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es solo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante. (p. 128)

Lo que nos indica que se trata del estudio de un todo integrado que constituye o se conforma de una unidad de análisis y que le proporciona características que hacen que algo sea lo que es.

Por su lado, Hernández, Sampieri y Fernández Collado (2014) lo denominan:

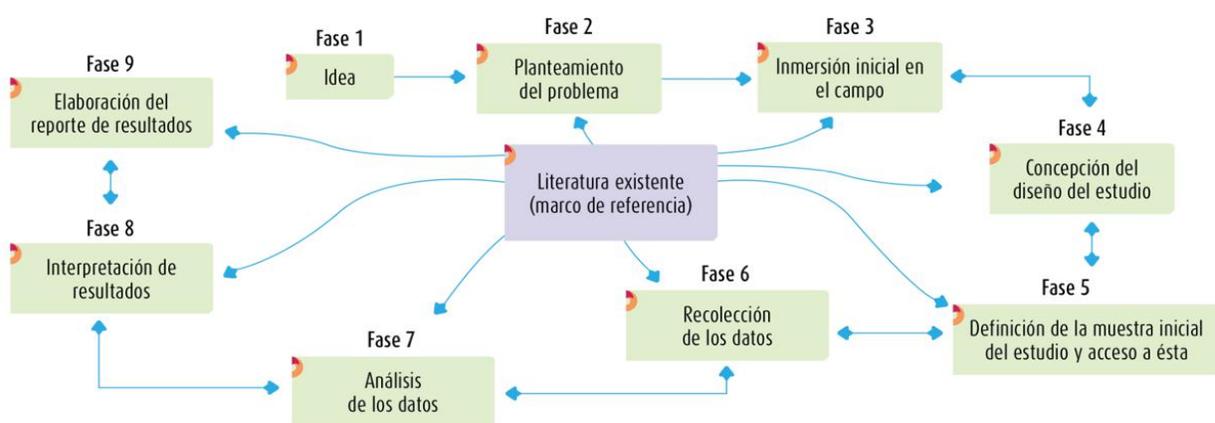
El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más valiosas; y a posteriori, para perfeccionarlas y responderlas. La acción

indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (p.7)

Para representar este proceso lo ejemplifican en el siguiente mapa:

Figura No. 7

Proceso cualitativo



Nota. Fuente: Hernández et al (2014, p.7)

El objetivo de la investigación descriptiva es comprender situaciones, costumbres y actitudes dominantes a través de descripciones precisas de actividades, objetos, procesos y personas; se pretenden medir o recoger información de manera libre o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, no propiamente indicar cómo se relacionan.

El método de análisis cualitativo es un procesamiento científico y a la vez empírico, que ponen énfasis en el proceso más que en los resultados esperados, no pretende la generalización de los resultados sino la interpretación y profundización.

El tratamiento de la información suele ser complejo, ya que la naturaleza de los elementos, sigue una estructuración caótica, el análisis busca la organización y categorización de datos en unidades que faciliten la interpretación.

3.2 PREMISA

- I. La comunicación interna en la Secretaría de Desarrollo Social y Humano Municipal, SEDESOL- Chilpancingo, no se gestiona de forma adecuada al no utilizar todas las funciones, medios y herramientas que la componen, por lo que se requiere diseñar estrategias que encausen el logro de los objetivos organizacionales.

3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA CATEGORÍA

Tabla No. 2

Definición de categoría

Categoría: Comunicación Interna	
Autores	Definición
<p>Capriotti (1998), García (1998), Andrade (2005), Brandolin, González Frígoli & Hopkins (2008).</p>	<p>Herramienta de gestión efectuada dentro de la organización que, por medio de la ejecución de un conjunto de actividades, buscan desarrollar nuevas competencias y tienen como prioridad la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Generando un entorno productivo, armonioso y participativo, a través de la alineación del capital humano, enfocando sus actividades de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la organización.</p>

Nota. Fuente: Elaboración propia.

La categoría central de este análisis es la comunicación interna; el saber como funciona y de que elementos se integra al interior de la SEDESOL Municipal, con la finalidad de proponer un listado de mejoras, mismas que se harán a través de una

serie de estrategias de comunicación, es por ello que la definición de esta “categoría”, es parte fundamental para coadyuvar a culminar el objeto de estudio de este proyecto.

- **Estrategias de comunicación:** Marco ordenador que integra los recursos de la comunicación corporativa, permitiendo una planificación en el tiempo, conforme a los objetivos coherentes, adaptables y rentables para la organización. Fomentando el proceso de la comunicación asertiva y funcional, que dé paso a la optimización de todos los recursos disponibles. Garrido (2004) y Arellano (2008).

3.4 SUBCATEGORÍAS

Tabla No. 3

Definición de Subcategorías

Categoría	Subcategorías
Comunicación Interna	Mensajes Flujos de comunicación Medios de comunicación Gestión de la comunicación Manejo de la información Desempeño laboral Desarrollo y aplicación de estrategias

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Una comunicación interna eficaz, ayuda a que la organización funcione como un todo cohesionado, empujando a todos en la misma dirección y con la máxima fuerza posible.

3.5 MÉTODO

El estudio de caso, es una indagación de enorme relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales, involucra un proceso de unión caracterizado por un examen sistemático y profundo de casos de un fenómeno.

Como se citó en Rafael Bisquerra Alzina (2004) él cual recapitula sobre las definiciones otorgadas a este concepto:

(...) la finalidad tradicional del estudio de casos es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para generar hipótesis, aventurándose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales descubiertas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado (Bartolomé, 1992: 24). (...) Para algunos autores (Wolcott, 1992; Rodríguez, Gil y García, 1996) el estudio de casos no es una opción metodológica con entidad propia, sino que constituye una estrategia de diseño de la investigación que permite seleccionar el objeto/sujeto del estudio y el escenario real que se constituye en fuente de información. (...) Muñoz y Muñoz (2001) también ejemplifican la viabilidad del estudio de casos para evaluar un programa de intervención con una familia en dificultad para el desarrollo de sus habilidades parentales, dentro del ámbito de la educación social y animación sociocultural. (p.309- 304)

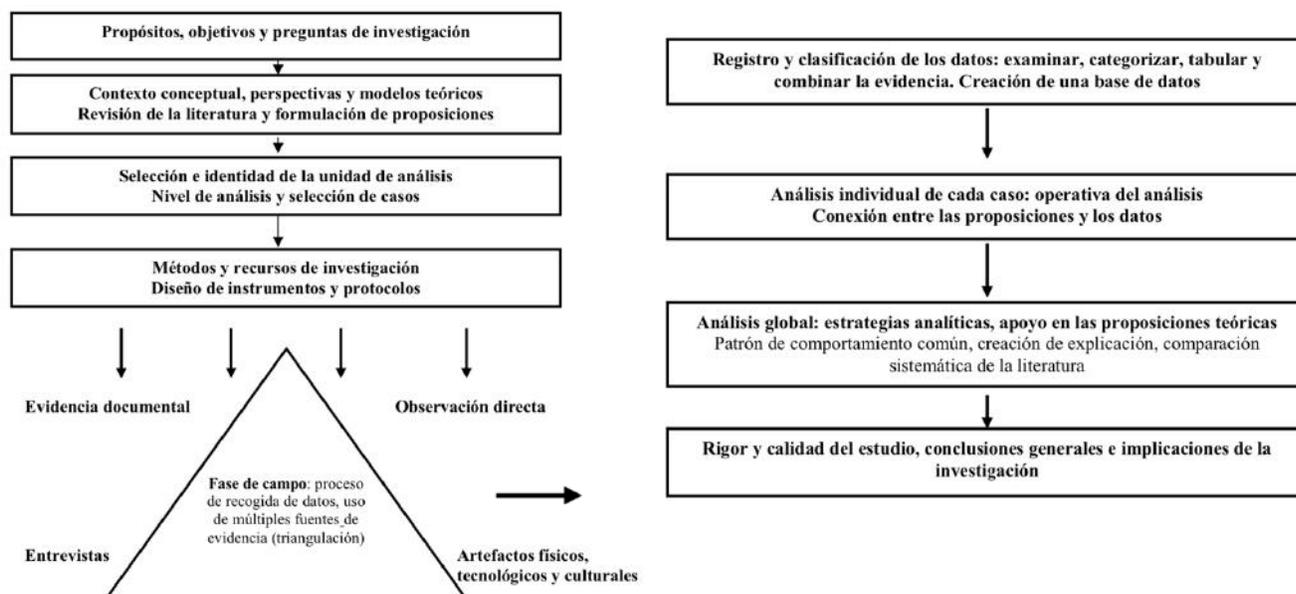
Por otro lado, como se citó en Oskar Villarreal Larrinaga (2018):

En palabras de Yin (1989), la define a la metodología de investigación como “una investigación empírica que indaga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas. (p.3)

Los resultados de la averiguación cualitativa son más descriptivos que predictivos. El investigador puede formular o sustentar teorías para probables encuestas cuantitativas futuras. En tal situación, se usan procedimientos de averiguación cualitativa para sacar conclusiones que secundan la teoría o conjetura que se está estudiando.

Figura No. 8

Propuesta de diseño metodológico de Estudio de Caso



Nota. Fuente: Oskar Villarreal Larrinaga (2018 p.3), adaptado de Eisenhardt (1989), Yin (1989, 1994, 1998), Maxwell (1996, 1998), Rialp (1998), Shaw (1999), Fong (2002), Rialp et al. (2005).

El estudio de caso se aplicó al interior de la SEDESOL Municipal, a través del seguimiento de cinco etapas: selección del caso, elaboración de preguntas, localización de fuentes y recopilación de información; posteriormente el análisis e interpretación de los datos, y finalmente la elaboración y presentación de resultados; podemos afirmar que examinar casos de estudio, involucra un trabajo cuidadoso que puede generar el conocimiento de nuevos hallazgos tanto teóricos y reales, así como en la evaluación y participación en el campo profesional.

3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se explican las técnicas de investigación que se han seleccionado, con el fin de garantizar la operatividad del proceso que se plantea y que complementa a la investigación, siendo este uno de los medios más apropiado para ver la realidad

de una situación por la que se encuentra actualmente la organización y es en esencia estudiar un fenómeno complejo, ambiguo e incierto; por esta razón, se optó por recurrir a la aplicación de cuatro técnicas: entrevista semiestructurada, encuesta cualitativa, revisión documental y la observación participante.

3.6.1 Entrevista semiestructurada cualitativa

Las entrevistas semiestructuradas se fundamentan en una guía de asuntos o cuestiones preestablecidas, el entrevistador tiene la independencia de meter cuestiones extras a fin de determinar conceptos u obtener información más detallada.

Para Hernández et al. (2014) concluyen que:

La entrevista semiestructurada cualitativa, es el método de investigación de mayor acercamiento entre el investigador y el hecho investigado, el entrevistado potencialmente cede toda la información solicitada, dado lo confortable del método para los involucrados, aunado a que la información no es susceptible de ser manipulada por otra persona, dado que por lo general es grabada. (p.403)

En un aporte amplio, Pablo Abad (2018) sugiere que:

La entrevista semi estructurada, permite aportar al conocimiento de como el liderazgo afecta a los equipos de trabajo, porque es una técnica que aporta en cantidad relevante de información, dada su característica cualitativa, además de que el tema a investigar es factible de ser reflexionado por el entrevistador durante la entrevista; como seres humanos los investigadores están expuestos al liderazgo desde su llegada al mundo, durante la infancia, adolescencia y con una alta exposición en la vida adulta, por circunstancias laborales y políticas. El anonimato del entrevistado es asegurado, existe una comodidad para el sujeto de estudio, además de estar lejos del campo de influencia de su líder. (p.9)

La entrevista semiestructurada cualitativa fue elegida como la más idónea para fines de este proyecto, ya que ofrece al investigador un margen de control significativo a fin

de indagar directamente sobre los trabajadores de la SEDESOL Municipal; al crear una atmósfera más íntima, se permitió llegar a profundidad en puntos de relevancia, por medio de una conversación guiada y flexible se obtuvo la información directa de cuatro participantes que cumplían con el perfil de experiencia y conocimientos generales. Cabe destacar que las entrevistas fueron ejecutadas en un período de cuatro días, destinando un promedio de dos horas por participante, teniendo como espacio asignado un cubículo apartado, para evitar interferencias y generar mayor confianza.

3.6.2 Encuesta cualitativa

Se enfoca en conocer más opiniones, aspectos e impresiones que datos numéricos, son menos estructuradas y funcionan para obtener una idea de cómo piensan el público interno, cuáles son sus motivaciones y su actitud hacia el tema de estudio.

Por su lado, Jansen (2012) parte de 2 vertientes, la encuesta libre y la preestructurada, para fines de esta investigación se aplicará la segunda, la cual define como:

En la encuesta preestructurada, algunos de los temas, dimensiones y categorías principales se definen de antemano, y la identificación de estos temas en las unidades de investigación se rige por un protocolo estructurado de cuestionamiento u observación. En el caso preestructurado, la diversidad que se estudiará se define de antemano y el objetivo del análisis descriptivo es únicamente observar cuál(es) de las características predefinidas existe empíricamente en la población bajo estudio. (p.45)

Jansen (2012) delimita el proceso: "Este estudio no observa las interacciones sociales o comunicaciones entre personas en una determinada población, sino únicamente las características de los miembros individuales involucrados; por ejemplo, el consumo de alcohol, la afiliación política, el color de abrigo preferido" (p.42).

Dada la información anterior, podemos asegurar que, esta técnica es compleja de analizar, pero permite alcanzar niveles más profundos de conociendo al conocer aspectos más íntimos del encuestado.

3.6.3 Revisión documental

Como se citó en Fernández Collado et al. (2012):

Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente, la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en el y su funcionamiento cotidiano y anormal (LeCompte y Schensul, 2013; Rafaeli y Pratt, 2012; Van Maanen, 2011; y Zemliansky, 2008). Entre tales elementos podemos mencionar cartas, diarios personales, fotografías, grabaciones de audio y video por cualquier medio, objetos como vasijas, armas y prendas de vestir, grafiti y toda clase de expresiones artísticas, documentos escritos de cualquier tipo, archivos, huellas, medidas de erosión y desgaste, etcétera. (p.415)

Oullet (1982) la describe como:

Reseña de escritos que constituye la piedra angular de la organización sistemática de una investigación. En efecto, ningún investigador serio no arriesgaría emprender una investigación sin tener, previamente, verificado el estado de la cuestión al nivel de los escritos sobre el tema investigado. La selección de un problema de investigación exige familiarizarse con los pasos efectuados sobre el tema de investigación. (p. 95)

Una de las principales razones que impulsaron a la elección de la revisión documental fue que, permitió identificar y comprobar las investigaciones elaboradas con anterioridad, como por ejemplo algún tipo de auditoría y por último revisar a profundidad los manuales y documentos oficiales expedidos por la SEDESOL

Municipal; permitiendo hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos de comunicación y el estado en el que se encuentran.

3.6.4 Observación participante

Es aquella que se da por la captación de los sentidos y de ellos, extraer un aprendizaje; es el procedimiento más antiguo, utilizado por los estudiosos para explicar y entender la naturaleza y el hombre.

Esta técnica pretende explicar, describir, entender y hallar patrones; si bien la observación científica constituye el primer paso del procedimiento científico, por tanto, debe estar estructurado previamente. En la investigación cualitativa, lo observado es un fenómeno o hecho social y cultural.

Taylor y Bogdan (1984) lo define como: “la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el *milieu* (escenario, ambiente o contexto) de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (p.31).

El trabajo en campo incluye tres actividades esenciales:

- 1.- Se relacionan con una interacción social no ofensiva.
- 2.- Lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación.
- 3.- Registro de información en forma de notas de campo escritas.

Por último, el material necesario para llevar a cabo esta técnica es la implementación de una bitácora, diario o notas de campo, audios o videos, dependiendo el estudio y grado de confianza que se ha permeado. (*Ver anexo 3, página 117*).

La finalidad de este proyecto es saber, conocer y comprender a profundidad el estado de la comunicación interna, por esta razón se eligió la observación participante como una de las herramientas más apropiadas por su grado de efectividad, ya que permitió recoger de manera natural la intimación, al largo de 18 meses que el

investigador realizó su estancia profesional, tiempo en el que pudo interactuar directamente con sujetos observados.

La información fue recolectada por medio de charlas informales con los jefes y colaboradores en general de la dependencia y a través de la observación directa de los acontecimientos, así como la realización de actividades propias de un colaborador; estos elementos fueron anotados de manera manual en una bitácora de campo, en la que se describieron datos precisos sobre acontecimientos relacionados con los objetivos del estudio.

3.7 INSTRUMENTO

La investigación cualitativa dispone de una variedad de instrumentos que permitan medir y analizar lo más posible las categorías y subcategorías de la Comunicación Interna, desprendidas del objeto de estudio del presente proyecto.

Por ello se seleccionó la aplicación de las siguientes técnicas: entrevista semiestructurada, encuesta cualitativa, revisión documental y la observación participante; con la finalidad de obtener conocimientos a profundidad, verídicos y claros, mismos que permitan una aproximación, lo más apegada posible sobre la realidad que vive la organización, lo que genera un mayor entendimiento y comprensión de la problemática estudiada.

La validación de instrumento planteado, se realizó bajo el de juicio de expertos, entendiendo como este método de aprobación provechoso que verifica la validez y fiabilidad al instrumento, así lo señala Escobar Pérez y Cuervo Martínez (2008): “Una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p.29).

A partir de la experiencia y conocimiento de los siguientes expertos en diversos ramos de la investigación y conocimiento aplicado, se pudo dar la aprobación, teniendo la validez de los siguientes expertos: Dra. Margarita Alonso, M.C. Claudia Lucero García Avilés, L.A.M. Jorge Mario Mendoza Corro y la M. E. Azalea Elizabeth González de la Cruz; quienes plantearon, analizaron y sugirieron cambios en la estructura y su correcta aplicación. (*Ver anexo 4, página 118*).

3.8 MUESTRA

Podemos comprender por muestra, a la sección o subconjunto de elementos que han sido seleccionados previamente de una población a fin de hacer un análisis. Comúnmente se selecciona la muestra de una población para su análisis, ya que estudiar todos los elementos de la población puede resultar muy extenso y poco práctico.

Para Flick (2015) lo definen como: “El muestreo en la investigación cualitativa puede seguir lógicas diferentes. Podemos distinguir un muestreo más formalizado de las formas más intencionales y flexibles de hacerlo” (p.48).

Mientras los autores Fernández et al. (2014), explican a detalle los elementos de los que se compone:

En la investigación cuantitativa, la idea de la muestra responde más a la representatividad de la población, mientras que, en la investigación cualitativa hay un mayor interés por analizar y profundizar en los casos de estudio, sin que ello implique ninguna pérdida de rigurosidad científica. (...) en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos (participantes, personas, organizaciones, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación (...)

Independientemente del enfoque del estudio la selección de la muestra es un proceso muy relevante, por lo que se deben de tomar cuenta algunos factores que intervienen para determinar el número de casos: capacidad operativa de recolección y análisis: definir de manera realista el número de casos que se pueden manejar. Entendimiento del fenómeno: hace referencia al número de casos que permiten responder a las preguntas de investigación. Naturaleza del fenómeno bajo análisis: los casos son frecuentes o accesibles o no, la recolección de información sobre este lleva relativamente mucho o poco tiempo. (p.394)

Según esto, se pretende conocer a fondo los elementos y casos que se desarrollan e interfieren en la organización, ya que la suma de estos, ayudará a poder interpretar el fenómeno es general.

En este mismo sentido, como se citó en Simón Pedro Izcara Palacios (2007) define al muestreo intencional:

En la investigación cualitativa, lejos de tener todos los miembros de la población general una misma probabilidad de aparecer en la muestra, es el investigador quien decide, no únicamente qué individuos formarán parte de la muestra, sino también, cuál será el tamaño de la misma. La selección de los entrevistados se fundamenta en el conocimiento y aptitud de estos para informar sobre un tema específico (Anduiza et al., 1999: 83). Además, las muestras son desconcertantemente pequeñas para los estándares manejados por la investigación cuantitativa (castro Nogueira, 2002: 162). Este tipo de muestreo ha sido denominado como muestreo intencional (Patton, 1990: 169 y ss.). Punch (1998: 193) lo define como el muestreo realizado de forma deliberada, con un propósito. Namakforoosh (2002: 189) define el muestreo intencional, un subgrupo del muestreo determinístico, como aquel en el que todos los elementos muestrales de la población son seleccionados bajo estricto juicio personal del investigador.

Como señala Patton (1990: 169), la lógica del muestreo intencional aparece cimentada en la selección de casos ricos en información, que serán objeto de estudio en profundidad. Estos casos ricos en información son aquellos de los cuales el investigador puede obtener datos valiosos en torno a aspectos de gran importancia para el propósito de la investigación. (p.21)

Dada la información anterior, para realizar el presente proyecto se determinó trabajar bajo el muestreo intencionado, por lo que se delibera laborar con una muestra representativa de los colaboradores de la SEDESOL Municipal- Chilpancingo; es importante mencionar que el número total de integrantes de la dependencia ronda entre los 140 colaboradores, pero debido a los ajustes en las condiciones de trabajo por pandemia generada por el COVID-19, la afluencia del personal ronda a 40 personas laborando diariamente, es por ello que la última cifra podría equivaler al número total que asiste actualmente.

Comenzando por la **Revisión Documental**, en este caso se optó por utilizar una muestra teórica, que como lo indica B. Glasser y a. Strauss (1969) al denominarlo:

El muestreo teórico es el proceso de la recolección de datos para generar una teoría por la cual el analista conjuntamente selecciona, codifica y analiza su información y decide qué información escoger luego y dónde encontrarla para desarrollar su teoría tal como surge. (p.1)

En este apartado se analizaron los manuales corporativos que deberían regir a la organización; manual de bienvenida, manual de funciones, manual organizacional y de políticas, sin embargo, no existió evidencia física que la dependencia contara con ellos.

También se analizó el Plan Municipal de Desarrollo 2018- 2021 y el Plan Operativo Anual 2020.

Con lo que respecta a la **Observación Participante**, se incorpora de un proceso de convivencia, interacción y actividades compartidas, a lo largo de un periodo de 18

meses comprendidos en la estancia profesional, mismo tiempo que el entrevistador pudo profundizar y conectar con los colaboradores de la institución, plasmando sus hallazgos en una bitácora de anotaciones.

Siguiendo con la **Encuesta cualitativa**, la selección de la muestra se siguió a través de parámetros de calidad, en los que el investigador dio prioridad a los casos que sirvan a fin de estudiar completamente el problema, seleccionando a colaboradores que estuvieran en la disposición de querer aportar, es decir, aquellos que responderían a todas las interrogantes de esta exploración y así cumplir con los objetivos de la investigación (exentando los 4 integrantes que fueron entrevistados). Para ello se logró la participación de 30 participantes en total, teniendo un público diverso en edad, género, nivel jerárquico y áreas de trabajo.

La encuesta fue de índole anónima y para su aplicación fue necesaria utilizar un formulario de Google Drive, con preguntas abiertas a fin de que el encuestado pudiera expresarse como él lo requiriera. La encuesta fue aplicada de manera personal con cada participante, en un lapso de 15 días.

La encuesta cualitativa fue elegida por su practicidad y beneficios, ya que da la pauta para la obtención de gran cantidad de opiniones de los colaboradores de la SEDESOL Municipal, mismos que mostraron una actitud de cooperación y participativa; ocupando la recepción como punto de encuentro. Se usó como herramienta principal un formulario de Google Drive, puesto que permite conglomerar y almacenar grandes cantidades de información de manera sistemática.

A continuación, se plasma la tabla No. 4 con el objetivo de observar la variedad de características del perfil de los encuestados.

Tabla No. 4

Perfil del participante encuestado

PERFIL- ENCUESTA CUALITATIVA
Total de la muestra: 30 participantes

Alias del encuestado	Género	Rango de edad	Área de trabajo	Años de antigüedad
Informante 1	Masculino	18-30 años	Oficina General SEDESOL	Un año
Informante 2	Femenino	31-40 años	Dirección de Atención a Discapacitados	Dos años aproximado
Informante 3	Femenino	18-30 años	Dirección de Fomento al Deporte	1 año y 8 meses
Informante 4	Femenino	41-59 años	Instituto Municipal de Igualdad de Género	2 años
Informante 5	Masculino	31-40 años	Instituto Municipal de Igualdad de Género	2 años
Informante 6	Femenino	31-40 años	Dirección de Atención a la Diversidad Sexual	3 años
Informante 7	Prefiero no decirlo	18-30 años	Instituto Municipal de Igualdad de Género	1 año y medio
Informante 8	Femenino	31-40 años	Dirección de Atención a la Diversidad Sexual	2 años
Informante 9	Masculino	31-40 años	Oficina General SEDESOL	6 años
Informante 10	Masculino	18-30 años	Oficina General SEDESOL	1 año
Informante 11	Femenino	31-40 años	Subdirección de Desarrollo Humano	1 año
Informante 12	Femenino	31-40 años	Oficina General SEDESOL	3 año
Informante 13	Femenino	41-59 años	Dirección de Programas Sociales	3 años
Informante 14	Femenino	18-30 años	Oficina General SEDESOL	3 años
Informante 15	Femenino	31-40 años	Oficina General SEDESOL	2 años
Informante 16	Prefiero no decirlo	31-40 años	Oficina General SEDESOL	1 año
Informante 17	Masculino	41-59 años	Dirección de Programas Sociales	12 años

Informante 18	Masculino	31-40 años	Dirección de Fomento al Deporte	1 año y 1 mes.
Informante 19	Femenino	41-59 años	Dirección de Cultura y las Artes	9 meses
Informante 20	Masculino	31-40 años	Dirección de Programas Sociales	1 año
Informante 21	Prefiero no decirlo	31-40 años	Subdirección de Desarrollo Social	6 meses
Informante 22	Femenino	18-30 años	Dirección de Fomento al Deporte	1 año
Informante 23	Masculino	18-30 años	Subdirección de Desarrollo Humano	2 años
Informante 24	Femenino	31-40 años	Instituto Municipal de Igualdad de Género	6 años
Informante 25	Femenino	31-40 años	Dirección de Fomento al Deporte	8 meses
Informante 26	Prefiero no decirlo	31-40 años	Instituto Municipal de la Juventud	2 años
Informante 27	Femenino	31-40 años	Oficina General SEDESOL	3 años
Informante 28	Femenino	41-59 años	Dirección de Educación	2 años
Informante 29	Masculino	31-40 años	Oficina General SEDESOL	3 años
Informante 30	Prefiero no decirlo	41-59 años	Dirección de Atención a Discapacitados	2 años

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Y como último recurso, se utilizó la técnica de **Entrevista a profundidad semiestructurada**, se seleccionaron cuatro perfiles que a través de la observación participativa, se detectaron como pieza fundamental, ya que se distinguían por su desenvolvimiento en el trabajo y contaban con las características idóneas, que el entrevistador considero serían de gran utilidad para profundizar los casos de estudio.

A continuación se plasma en una tabla con el objetivo de observar la variedad de características de perfil de los entrevistados.

Tabla No. 5*Perfil del participante entrevistado*

PERFIL- ENTREVISTA A PROFUNDIDAD <i>Total de la muestra: 4 participantes</i>				
Alias del entrevistado	Género	Tipo de contrato	Puesto de trabajo	Años de antigüedad
Individuo 1	Femenino	Eventual	Directora General SEDESOL Municipal	3 años
Individuo 2	Femenino	De base	Oficial Administrativo, Dirección de Programas Sociales	9 años
Individuo 3	Masculino	Extraordinario	Asistente general de la SEDESOL Municipal	4 años
Individuo 4	Femenino	Eventual	Directora del Instituto Municipal de Igualdad de Género	2 años

Nota. Fuente: Elaboración propia.

3.9 PROCESAMIENTO

El procesamiento de la información obtenida a través de las técnicas de recolección mencionadas anteriormente, fue uno de los procesos más complejos debido a la cantidad de datos que se hallaron; se realizó una transcripción literaria compuesta de varias etapas, en la que el investigador unificó por categorías y subcategorías, se identificó un paradigma dentro de un marco temático; para ello codificó e interpretó un cúmulo de respuestas obtenidas de los participantes de la muestra.

Cabe mencionar que una vez clasificadas las respuestas, se efectuó una triangulación de la información, que comprende el uso de diversas técnicas al estudiar un mismo

fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas, encuestas y observación participante).

Para ello, Mayumi Okuda Benavides y Carlos Gómez-Restrepo (2005) afirman que:

Para ejecutar la triangulación de datos es necesario que los métodos utilizados durante la observación o interpretación del fenómeno sean de corte cualitativo para que estos sean equiparables. Esta triangulación consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los diferentes métodos (...) la triangulación es una herramienta enriquecedora que le confiere a un estudio rigor, profundidad, complejidad y permite dar grados variables de consistencia a los hallazgos. A la vez permite reducir sesgos y aumentar la comprensión de un fenómeno. (p.121, 123,124)

Una vez triangulada la información se procedió a analizar objetivamente cada respuesta, con la finalidad de observar los casos representativos al interior de la dependencia, y así formular estrategias que coadyuven a la ejecución de propuestas eficaces. (*Ver anexo 5, página 122*).



CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan el análisis de la información obtenida, a través de las técnicas de investigación aplicadas bajo el marco metodológico en los que se incluyó la *encuesta cualitativa, revisión documental, observación participante y la entrevista semiestructurada*; diseñadas específicamente con el fin de alcanzar los objetivos planteados en este proyecto, mismos que permiten dar respuesta a la pregunta de investigación rectora que rige a este estudio: ***¿Cómo se ejecutan los procesos de comunicación interna en la SEDESOL Municipal- Chilpancingo?***

Se presentan los resultados obtenidos de manera triangulada conforme a la teoría, la observación y la realidad por la que atraviesa la organización; el conglomerado de datos se va desglosando, partiendo de la categoría: Comunicación interna, llegando a las subcategorías y sus componentes, a continuación, se presenta la tabla representativa No.6, referente a lo plasmado anteriormente.

Tabla No. 6

Subcategoría de la CI

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
Comunicación Interna	1. Mensajes
	2. Flujos de comunicación
	3. Medios de comunicación
	4. Gestión de la comunicación
	5. Manejo de la información
	6. Desempeño laboral
	7. Desarrollo y aplicación de estrategias.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Al aplicarse la encuesta y entrevista de manera anónima, se codificó a los participantes, proporcionándoles un alias “ID”, como se puede observar en la tabla No. 7, los aportes de los participantes se incluyeron de forma intercalada, junto a los aportes del investigador, mediante su observación participante y la revisión documental.

Tabla 7

Codificación de participantes

Alias “ID” del participante	Técnica aplicada
Informante “1” (El número fue asignado de acuerdo al orden en que fue encuestado)	Encuesta cualitativa la entrevista semiestructurada
Individuo “1” (El número fue asignado de acuerdo al orden en que fue entrevistado)	Entrevista semiestructurada

Nota. Fuente: Elaboración propia.

4.2 CATEGORÍA COMUNICACIÓN INTERNA

4.2.1 Mensajes

La primera subcategoría a analizar, es la referente a los mensajes y las variables que de ella se desprenden, partiendo de los tipos de mensajes que se dan al interior de la SEDESOL Municipal, si son de índole operativo, de tarea o humanos y el nivel de comprensión y entendimiento de los mensajes en general.

Partiendo de la primera pregunta, referida a cuál es el tipo de mensaje que más se hace presente en el proceso de comunicación, se detectó que la gran mayoría de la muestra reciben mensajes que van enfocados en el hacer diario, orientados a las

actividades que deben de cumplir en un determinado momento, pero cabe señalar que este tipo de mensajes solo marcan la pauta de lo que se tiene que hacer, pero no indican el cómo llevarlo a cabo, tal como lo expresa el Informante 3: *“Mi jefe directo me envía un listado de pendientes que tengo hacer a lo largo del día, pero a veces no las puedo cumplir porque no me dice como hacerlas y al no poderlas hacer, él mismo toma la decisión de delegarlas a mi compañero o termina por hacerlas él mismo o de plano ya no se hacen”*.

Está demostrado que, para que los mensajes tengan entendimiento deben de ir acompañados de una información previa, que ponga en contexto al receptor y más sí el mensaje va referido a la realización de una tarea, tal como lo menciona Brandolini et al. (2008) *“Los líderes deben acompañar y complementar el proceso comunicativo, transmitiendo los mensajes clave a los equipos de trabajo, aunado a que deben compartir la información operativa y de gestión que generan las áreas diariamente”* (p.73).

Continuado con la siguiente interrogante, en la que se pide a los participantes mencionar que mensajes les gustaría recibir en día normal de jornada, podemos observar una división de opiniones que se clasificaron en dos grupos; por un lado, están los colaboradores que afirman que, les es más útil recibir mensajes que vayan enfocados específicamente a la parte operativa, en que se les oriente de como realizar su trabajo, o bien una capacitación constante o el crecimiento en habilidades/ conocimientos; *“Para mí, es mejor que me digan que actividades debo cumplir, porque así me siento útil y sé que estoy haciendo algo de provecho”* Individuo 3.

En contraste el segundo grupo, expresa que, los mensajes motivacionales les hacen sentir que están desarrollando bien sus actividades, generando un lazo afectivo entre sus jefes superiores y a la par, tener el reconocimiento de sus mismos compañeros de trabajos, lo que les impulsa continuar esforzándose constantemente.

Analizando estas interrogantes, podemos constatar que es necesario establecer un parámetro del cumplimiento de las actividades, acompañado de un proceso emocional en el que el reconocimiento y motivación se integre como un hábito implícito del quehacer diario.

Para finalizar con esta subcategoría, se pone en manifiesto la situación por la que atraviesa un colaborador al momento de recibir un mensaje y no poder comprenderlo; se detecta que existe un vacío significativo de retroalimentación, a la hora de enviar los mensajes y no tener un proceso de interacción a fin de saber si este cumplió su cometido, si fue comprendido o retenido por el receptor; el Informante 2, nos comparte su opinión: *“Anteriormente, cuando existían las campañas de visitar colonias marginadas, nos enviaban un mensaje de invitación para acudir a esas colonias e integrar actividades de convivencia para las familias que habitan ahí, pero no nos decían el punto de reunión, si teníamos que llevar material o como nos íbamos a transportar, y muchas de esas veces optábamos por no asistir”*.

Podemos concluir entonces, que para que el mensaje cumpla su función, debe ser claro, conciso y directo, pero también debe existir un contexto de la información que se está enviando y como anotación en particular, se puede mencionar que, si se pide realizar una tarea, el colaborador debe estar previamente capacitado a fin de poderla llevar a cabo.

Es importante hacerle saber a la SEDESOL Municipal, que los mensajes deben ser variados y complementarios, si bien se debe esperar resultados concretos, estos se deben de acompañar de mensajes con un enfoque emocional, con la finalidad de que el colaborador se sienta bien al hacer sus actividades; contando con el respaldo de sus jefes inmediatos, estando consciente que su superior sabe que lo está haciendo bien; por último, es importante mencionar que al redactar un mensaje, este debe ser con un lenguaje universal: palabras entendibles y lo más claro posible, con la finalidad de que todos los niveles jerárquicos lo puedan comprender.

4.2.2 Flujos de comunicación

Se entiende como aquel viaje que sigue el mensaje al interior de la organización y se apega de acuerdo a su estructura organizacional, puede clasificarse en descendente, ascendente u horizontal, así lo expone Guzmán Paz (2012) y afirma que:

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

En contexto, la siguiente interrogante tienen que ver con el tipo de flujo de comunicación que predomina al interior de la en la SEDESOL Municipal; se detecta que en su totalidad, el principal flujo que prevalece es el descendente, lo que refiere es que todos los mensajes van desde la dirección, bajando por las cadenas de mando hasta llegar a todos los niveles inferiores, entre las respuestas obtenidas se puede mirar un cierto patrón en el que emergen y se repiten los mensajes de tarea, encaminados en cumplir órdenes.

“Solo recibo mensajes de mi director de área, cuando nos pide que hagamos algo o nos proporciona información, él recibe las órdenes de la jefa general y a ella se las comunican desde presidencia del Ayuntamiento; realmente he interactuado con la jefa solo para saludarla, cuando pasa por la oficina o coincidimos en un evento, pero nunca para que me asigne una actividad directa” Informante 8.

Por un lado, el flujo descendente puede ayudar a colaborar en la delegación de tareas de acuerdo al perfil de cada colaborador, en dadas circunstancias las actividades no pueden ser equitativas y con ello levantar inconformidades; en este tipo de flujo la comunicación es unidireccional, lo que equivale a que los altos mandos no esperan obtener algún tipo de respuesta por parte del nivel inferior; sumado a esto, en ocasiones se pueden malinterpretar los mensajes, o no entenderse del todo al enviar

exclusivamente un mensaje, redactado para todo el personal sin excepciones de nivel de experiencia o conocimientos.

Continuado con la siguiente interrogante, comprende la acción de conocer la red de comunicación que se considera más efectiva por la claridad y tiempo en comunicar y recibir un mensaje.

En su pluralidad, refieren que es preferible recibir la información por vías oficiales, lo que les asegura que los datos están confirmados y veraces, sin embargo, un cierto número de entrevistados concluyen que, el proceso debe ser continuo al momento de informar, y no tan pausado o retardado, ya que, al predominar una comunicación descendente, la información puede bajar lentamente, permitiendo que la información pueda filtrarse y llegar rápidamente de manera informal y provocar rumores.

En el siguiente apartado, se indagó sobre la manera de comunicarse actualmente con esta nueva normalidad a la que nos estamos enfrentando, generada por la COVID-19, en esta interrogante hubo diversas opiniones; por una parte, hay colaboradores que aseguraron que ahora que trabajan por guardias-días intercalados, la interacción con sus compañeros se ha incrementado, inclusive, se ha abierto una vereda y han interactuado con miembros de otras áreas, situación que antes no se daba a menudo, por el gran número de personas en las áreas.

El otro grupo de opiniones, manifiesta que, si bien las relaciones con sus compañeros de área se han reformado, puntualizan que hay compañeros de la misma dependencia que no conocían anteriormente y sumado el distanciamiento social que ha generado la pandemia, ha sido complicado entablar una interacción por primera vez.

Derivado del cuestionamiento anterior, era pertinente para esta investigación, indagar sobre las opiniones que se tienen sobre los altos mandos y como ellos, desde su perspectiva, observaban la interacción y convivencias de las otras áreas; aunque muy diversos los criterios, se puede concluir que la relación entre jefe directo y

colaborador, en términos generales es buena, se pueden leer que hay o existió un trato cordial y de respeto; solo un leve porcentaje manifiesta tener una relación más estrecha de convivencia y confianza plena entre compañeros y jefe inmediato (cabe recalcar que hay dos áreas sin jefe directo y áreas con un jefe nuevo al mando).

En este mismo sentido, se les pidió exponer al departamento que crean que tienen una excelente relación entre sus colaboradores; más de la mitad de los participantes aseveró que, el área que se ve más unida es el Instituto de Igualdad de Género, que aunque aparentemente es una agrupación relativamente nueva, anteriormente fungía como la Dirección de Atención a la Mujer; este grupo de colaboradores se ha mantenido unido por casi un año, destacando que esta área es la única que cumple el horario de doble turno en un día laboral normal, proporcionando asesoramiento y acompañamiento a mujeres y hombres en situación de vulnerabilidad.

“El departamento de atención a la mujer, se contempla que tienen buena química entre ellos, tal vez porque la mayoría son de la misma edad y coinciden en afinidad, son jovencitos que les gusta ayudar al prójimo y están en la disposición de quererlo hacerlo” Informante 5.

La última interrogante de este apartado, fue que compartieran las acciones directas que realizan desde su posición para mejorar la comunicación al interior de la dependencia; como datos puntuales podemos mencionar los siguientes aspectos:

- Mantienen una actitud cordial y de respeto con sus compañeros, subordinados y jefes.
- Tratan de expresar su opinión con el fin de aportar sugerencias.

El individuo 4 nos comparte, *“Yo trato de mantenerme al margen, mostrando disposiciones de trabajo, cuando me entero de algún hecho que aún no está confirmado, prefiero mantener la boca cerrada”*.

Por su parte, el Informante 14 sugiere *“Que se integren equipos de trabajo, implementando mesas de análisis para debatir las actividades de la secretaría, porque hay poca comunicación”*.

Podemos concluir con esta subcategoría que, el flujo por el que viaja el mensaje es primordial porque de él dependerá su impacto y ejecución, abriendo el camino a fin de dar apertura a tareas en equipo y permitir la retroalimentación desde cualquier nivel en la jerarquía, por último, es primordial fomentar la integración de los colaboradores, a fin de trabajar al unísono sobre los objetivos que persigue la institución.

4.2.3 Medios de comunicación

La tercera subcategoría es referida al impacto de los medios de comunicación usados en la dependencia, para comprender mejor este apartado, comencemos por determinar que los medios usualmente son llamados canales de comunicación, y siendo el soporte mediante el que se transmite el mensaje, desde el emisor hasta el receptor, que van desde los medios convencionales hasta los digitales; como pueden ser: el correo electrónico, teléfono, memorándum, tablón de anuncios, redes sociales, reuniones (de área o generales), reuniones informales, rumor, comités, y manuales (de bienvenida, funciones, procedimientos, etc.), entre otros.

El primer interrogante se desprende de determinar los medios más usuales por los que se enteran de las actividades que debe realizar en su jornada normal de trabajo, cuál es su preferido y el más utilizado.

Se encuentran dos medios de comunicación interna, tanto convencional como digital, siendo los predilectos y más eficaces en la dependencia; a continuación, presentamos sus pros y contras:

- Medio convencional- Reuniones formales:

Las reuniones formales aparecen como el canal más efectivo, directo y eficaz para recibir los mensajes; los participantes señalan que la comunicación cara a cara nunca pasará de moda, permite una conexión y el nivel de entendimiento es más profundo, ya que se suele detallar la información a profundidad.

Un contra de este medio, exponen que las reuniones son con un período de 15 días o cada semana, si se presenta una situación que requiera una solución emergente.

- Medio digital- WhatsApp:

Con la nueva era digital, las comunicaciones cambiaron la forma de interactuar, agilizando la rapidez y movimiento de la información, si bien el WhatsApp inicio como una red social informal, actualmente ha adquirido una relevancia significativa, siendo usada formalmente para comunicar, delegar e informar situaciones de primera mano, es así como esta aplicación, al tener un uso práctico, casi en su mayoría de los participantes hace uso de ella.

Los contras señalados de este medio fueron que, si bien la mayoría de colaboradores cuentan con un celular de uso propio, no todos poseen un celular de alta gama que les incluya la opción de descargar aplicaciones; también se encuentra la limitante que hay personas mayores que señalan como temor el uso de nuevos medios digitales, sumando el tercer factor y es la falta de señal en ocasiones o no contar con paquete activo de plan de datos, lo que implica que la información puede tardar en llegar a cada colaborador.

El Informante 30, señala: *“Yo ya soy una persona mayor, y muchas veces no entiendo las palabras con las que me escriben los mensajes por el grupo de WhatsApp, a veces me quedo con la duda de preguntar el significado, pero prefiero quedarme callada, en ocasiones, por separado le pregunto a mi compañera si ella entendió para que me explique bien”*.

Para concluir con esta subcategoría, se les preguntó a los participantes sobre el tiempo en les indican las acciones a realizar en un día laboral normal, en general concluyen que la mayoría de las actividades que tienen que realizar son informadas

un día antes o ese día por la mañana, que no hay una planificación clara sobre un listado de actividades pendientes y que se va trabajando sobre la marcha.

Con base a la información obtenida, podemos rescatar que a la hora de elegir el canal que más se ajuste a la necesidad de la SEDESOL Municipal, debemos de tener en cuenta cuatro elementos primordiales: el receptor, el contenido, la urgencia y el objetivo del mensaje.

Una buena elección y fundamentación del canal, es clave para el éxito la comunicación interna.

4.2.4 Gestión de la comunicación

Para fines de este proyecto, se decidió analizar el conocimiento referente a la filosofía organizacional: Misión, Visión y Objetivos, sumando a la incógnita de conocer las políticas vigentes por las actualmente se rige la dependencia.

Partiendo del hecho que comunicamos lo que somos y somos lo que comunicamos, es necesario echar un vistazo a la identidad y cultura organizacional, partiendo desde sus componentes que lo rigen: la misión, la visión y los valores, Brandolini et al. (2018) estipula que:

La identidad es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad. (p.18)

La revisión documental permitió colaborar que no existe ningún documento oficial físico o visible en los que se establece la misión, visión o valores, formulados

específicamente para la institución, al principio de la investigación, se hacía mención por parte de los directores que sí contaban con ellos, pero nunca se pudo autenticar o hubo prueba de ello, aunado a esto, tampoco se evidenció pruebas de la existencia por escrito de las políticas que marcan las pautas de conducta.

Los únicos documentos oficiales y que de alguna manera, rigen a la institución al marcar una línea de trabajo es el Plan de Desarrollo Municipal (2018) y el Plan Operativo Anual (2020), que como anteriormente ya se ha hecho mención de ello.

La observación participante corrobora esta información, pues se evidencia que no es visible en ningún espacio físico la rotulación del corazón ideológico.

En contraste, al momento de realizar la encuesta y entrevista, de los 34 participantes, solo un participante mencionó que desconocía completamente el corazón ideológico, los 33 participantes restantes aseguran conocer estos datos, no obstante, cuando se les pidió que mencionaran alguna parte textual o en sus propias palabras, fue notable que cada uno le ha asignado un significativo, que se han ido formulando según la experiencia que le ha proporcionado su lugar de trabajo.

Individuo 1

Visión: el desarrollo de los programas que benefician y combaten al rezago social con la visión de mejorar la calidad de vida del municipio de Chilpancingo.

Misión: ayudar al desarrollo de una sociedad incluyente, donde todas y todos los ciudadanos puedan gozar del ejercicio de sus derechos humanos, con el propósito de disminuir sustancialmente las desigualdades y la discriminación.

Informante 22

Visión: Mostrar el desarrollo familiar, en donde las familias tengan lo necesario basado en valores.

Misión: Servir a la comunidad, principalmente a los grupos minoritarios, acercándolos a obtener mejores servicios.

Respecto a los valores y políticas, no se encuentra información a través de la revisión documental y no hay un listado formal o informal de ellos, la única política que han conocido es, el descuento en nómina por no asistir al trabajo sin presentar justificante médico o permiso previo.

La siguiente interrogante se refiere a la implementación de un departamento específico de comunicación, los participantes aseguran que es necesario su integración, pero no lo consideran como algo urgente, consideran que hay situaciones que los afectan directamente, y son a estas a las que se le debería dar prioridad.

Para finalizar la investigación de este apartado, se indagó sobre la creación de un plan de comunicación interna; en su mayoría afirman que es necesario su integración, en el que se abarque las falencias que como colaboradores les impide un desarrollo pleno de sus capacidades y tareas asignadas, pues consideran que, al no existir una planificación de actividades, no pueden demostrar sus habilidades y capacidades al encontrar delimitaciones en sus funciones.

El plan de comunicación, según la definición de Villafañe (2011) se puede entender como aquel que, se integra de un instrumento operativo para implementar la comunicación en las raíces de una organización. Su magnitud, alcance y las metas que este persiga, tienen la posibilidad de ser bastante cambiantes; sin embargo, el desarrollo que recomienda puede considerarse canónico, referente al proceso de preparación de una estrategia de comunicación interna.

4.2.5 Manejo de la información

En esta interrogante se pretende analizar el impacto de los rumores, generados a partir del manejo de la información.

Para Peterson & Gist (1995) lo conceptualizan como: "Una explicación que no ha sido verificada, que circula de boca en boca y que se refiere a un objeto, un acontecimiento o un asunto de interés público" (p. 159).

Y es necesario incluir esta subcategoría, porque a través de la observación participante se detectó la presencia del rumor, como factor constante que inquieta a los colaboradores.

En la interrogante que se refiere a la presencia de cambios importantes o inesperados dentro de la empresa, se les preguntó a los participantes, ¿Quién era la persona encargada de comunicar un suceso importante o de trascendencia?, las respuestas aunque variadas, concluyen que, en primera instancia no existe una persona o departamento encargado específicamente de notificar ese tipo de información, y coinciden que se enteraban a través de comentarios o fuga de información de manera informal, una vez que había pasado un lapso de tiempo, el Jefe inmediato era la persona encargada de notificar la información.

Debido a esto se detectó un fenómeno, en el que los colaboradores que no son de base tienen temor a perder sus trabajos de un momento a otro, ocasionado por cambios políticos (este tipo de sucesos suele suceder a menudo en dependencias de gobierno), generando, entre otros aspectos una falta de sentido de pertenencia.

4.2.6 Desempeño laboral

El desempeño laboral está relacionado con distintos factores, mismos que se pueden presentar tanto en el exterior como en el interior, para este último enunciado expondremos los elementos más representativos, que afectan de manera positiva y negativa a los colaboradores.

Nosnik Ostrowiak (2013) afirma que:

La comunicación productiva inició como una inquietud y una curiosidad, al observar que los procesos de aseguramiento de calidad en las organizaciones son, en cierto sentido, procesos de comunicación a la inversa: no inician con lo que el emisor quiere informar a su receptor, sino con la inquietud de un emisor (llamado “proveedor” en este tipo de metodologías) por saber qué es lo que el

receptor requiere de el, para poder cumplir con sus metas y objetivos productivos (p. 127-128).

Partiendo de la información anterior, se indagó sobre la principal motivación que impulsa a los colaboradores al momento de ejercer su trabajo, mencionando en su totalidad, que les causaba una sensación de orgullo el poder ejercer actividades que ayuden a mejorar la calidad de vida en situaciones vulnerables, mencionado a la familia como un factor principal de motivación.

“Estoy muy contento de laborar en esta dependencia, porque con nuestro trabajo se beneficia a la gente en rezago social”, Informante 18.

El elemento a estudiar a continuación fue, el analizar el tipo de capacitación o curso que la dependencia haya proporcionado a sus colaboradores; se detectó que, en efecto los participantes han recibido más de dos capacitaciones o cursos a lo largo de su estancia, pero señalan que aunque si existía la intención de tenerlos actualizados, la gran parte de estos cursos fueron relacionados con temas de igualdad de género, derechos sociales y asuntos en relación con los índices de pobreza en el estado; remarcando que hasta el momento no han recibido una capacitación formal que vaya destinada a la ejecución de sus actividades.

Individuo 2, nos comparte su experiencia con las capacitaciones y cursos que la SEDESOL Municipal le ha proporcionado: *Capacitación como tal no, curso si y he estado participando en varios, como el de la ley 494, que habla sobre la prevención, atención, ayuda y erradicación de la violencia de género, y la ley 553 de igualdad de género, y otro curso importante que recuerdo, fue la participación en el plan de desarrollo urbano, en la que se incitó a tomar en cuenta la infraestructura relacionada con personas discapacitadas, y por último el recuerdo de entrega de recepción.*

El último componente de esta subcategoría, tenemos a la retroalimentación (realimentación, retroacción o feedback en inglés), que podemos entender como aquel método de control de un sistema en particular, en el que los resultados obtenidos

de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

El objetivo es verificar el proceso que se da, una vez realizada una actividad y esta no se haya ejecutado como se esperaba.

Un gran porcentaje de los participantes coincidieron en afirmar si existe una retroalimentación y de acuerdo al área, tienen una manera particular de hacerlo; llamar la atención o reuniones para evaluar la actividad y analizar los errores cometidos; pero se detectó que cuando se comete algún error o no cumple la actividad, no hay ningún tipo de repercusión o alguna sanción de tipo monetario.

Efectivamente, se efectúan reuniones en las que la retroalimentación es explicada a grandes rasgos. Considero que es necesaria para corregir errores y no volverlos a cometer. Informante 11

Es importante señalar que a través de la observación participante, una de las principales actitudes detectadas y ejercidas por parte de los colaboradores, es que, ahí trabaja y se esfuerza quien realmente quiere, al no existir algún tipo de sanción, les genera una especie de confort, teniendo como respaldo el contrato (de base) y el sindicato que los respalda; esto se evidencia claramente: de las 40 personas que están laborando actualmente bajo el sistema de guardias, tan solo dos personas son de base y los demás colaboradores restantes, tiene la opción/ privilegio de asistir o no, dependiendo de que tan seguros se sientan con las medidas de higiene, vacunas previas, etc. Por lo contrario, las personas con contrato extraordinario o temporal, son las que se observan laborando habitualmente y esto es porque, no existe alguna cláusula o sindicato que los respalde o asegure la permanencia en su trabajo.

4.2.7 Desarrollo y aplicación de estrategias

Sin duda alguna, las estrategias permiten encaminar las acciones de comunicación interna, permitiendo lograr los objetivos deseados, es importante conocer la opinión y realidad de todo el universo que constituye a la organización, a fin de poder

desarrollarlas adecuadamente, el capital humano juega un papel fundamental para su ejecución.

Para Egas & Yance (2018) clasifican a las estrategias de comunicación como:

El perfeccionamiento de los procedimientos de comunicación interna requiere la realización de una estrategia comunicacional, fundamentada en las normas de interacción, intervención e integración; plasmada en la cultura empresarial que posibilita, mediante los medios y bases respectivas la estimulación de valores y símbolos, sentimiento de integración, unión, armonía interna, transparencia, implicación y elevados niveles de cooperación de los públicos internos, con el objetivo de incrementar gradualmente los niveles de implicación. (p.1)

Partiendo con la primera interrogante, se planteó la cuestión de saber si consideraban que al momento de manifestar sus opiniones dentro de la SEDESOL Municipal, eran consideradas para la toma de decisiones; analizando las respuestas se presenta un patrón de conducta, y es que gran porcentaje de los participantes, aseguran que al momento de emitir sus opciones y sugerencias, están en la plena conciencia que sus jefes directos si los escuchan y les muestran interés, pero, al momento de la toma de decisiones es visible que esto no sucede, pudiéndose repetir alguna situación problemática o interferencias al realizar el trabajo por no escuchar sus consejos para evitar estas circunstancias.

Informante 23 *“Considero que mi opinión equivale a 50%, por lo regular quienes toman las decisiones son los directores y la directora general o el mismo presidente municipal influye mucho”.*

A fin de completar este último apartado, se expusieron dos interrogantes relacionadas con la sugerencia a fin fortalecer y mejorar de comunicación interna en la dependencia; si bien hay un cúmulo de sugerencias, se pueden clasificar en tres vertientes claves para la implementación de estas aportaciones.

- 1.- Sugerencias referidas a la disminución de los tiempos muertos y baja productividad de algunos colaboradores o áreas sin mucha actividad.
- 2.- Las aportaciones encaminadas a implementar un sistema de reuniones formales e informales con un lapso de tiempo más corto, pudiendo incrementar el número de sesiones semanales.
- 3.- Y finalmente, la implementación de un procedimiento de evaluación de resultados individual, en el que se califique la productividad y se ejecute un proceso de multas o descuentos, cuando así se requiera.

Hay mucha improductividad generada entre mis compañeros, sugiero que se emplee un método de pago por resultados y se den más cursos de mejoramiento continuo. Informante 22

La comunicación es la base de toda relación y cimiento de la sociedad; sus organizaciones, la comunicación interna y sus elementos integradores permite que este proceso cumpla su objetivo de manera eficaz.

4.3 CONCLUSIONES

A lo largo del desenvolvimiento de esta investigación, se logró diseñar estrategias de comunicación interna, las cuales impactaran de forma positiva a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano Municipal- SEDESOL Chilpancingo, con el propósito de mejorar la obtención de los objetivos de la organización. Uno de los principales hallazgos más significativos de este proyecto, fue el evidenciar que el proceso de comunicación sufre una carente gestión de manera formal, lo que podría considerarse una oportunidad de mejora, cuyo abordaje sería el desarrollo e implementación del corazón ideológico, siendo estas las bases integradoras para la creación de un plan de comunicación en un futuro que la organización así lo requiera. Sumado a esto, se debe proliferar la colaboración en equipo y el conocimiento compartido, a fin de una buena integración del capital humano.

Es necesario hacer un reconocimiento a la directora, subdirectores y colaboradores en general por la disposición, apoyo y ganas de participar en el progreso de la investigación, lo que permitió obtener información veraz y de primera mano, que sin duda alguna aportó significativos descubrimientos.

Uno de los principales factores que dificultó el desarrollo de este estudio fue al momento de buscar datos precisos de la historia de la SEDESOL en Chilpancingo, el buscar evidencia de manuales operativos e incluso poder determinar el número total de colaboradores, ya que no se cuenta con una nómina oficial del departamento; algunas de estas falencias se debe principalmente, a que se trabaja por ciclos de 3 años, una vez concluido ese período, se vuelve a comenzar de nuevo, lo que deja inconclusas ciertas acciones y a la par, va generando una discontinuidad operativa.

Después de analizar todos los componentes que rodean a la comunicación interna, se llega a una serie de conclusiones que se puntualizan a continuación:

En la SEDESOL Municipal Chilpancingo, la creación y comprensión de los mensajes no se han venido desarrollando correctamente, ya que se observa una brecha entre el jefe inmediato y el colaborador o viceversa, este fenómeno es ocasionado principalmente, por la poca comprensión de los mismos, haciendo más difícil la comunicación.

Para que un mensaje cumpla su objetivo en la SEDESOL, este debe ir acompañado de un proceso comunicativo en el que se contemple una previa familiaridad con lo que se pretende lograr, dicho esto, se identificó que en los mensajes de tarea se debe poner más atención, ya que estos son los que se dan más a menudo, por ende, deben ser claros, de manera sencilla y objetiva.

Se detecta que en la SEDESOL Municipal siguen operando bajo un modelo de comunicación clásico /autoritario, en donde la participación de los colaboradores solo se limita a recibir órdenes y no existe una retroalimentación en la comunicación. Si bien es cierto que el principal flujo de comunicación es el descendente, se hace necesario una apertura y migración al modelo humanista, es decir una comunicación bidireccional.

Dentro de la dependencia se observa que, a pesar de contar con los medios de comunicación básicos y austeros, los han sabido aprovechar muy bien, ya que los más utilizados son dos, uno perteneciente a medio de comunicación convencional que son las reuniones formales y por el otro lado, un medio de comunicación digital que es la aplicación WhatsApp, dos medios de comunicación totalmente diferentes, pero que se complementan, y cumplen su función; por una parte, tenemos la comunicación cara a cara, que es fundamental por el grado de comprensión e interacción, y por el otro la comunicación virtual, que si bien pueden surgir algunos inconvenientes de uso, ha resultado ser una de los más esenciales en nuestra era, acortando tiempo y adquiriendo la inmediatez de la información.

Por sorpresivo que pueda parecer, se halló que la organización no cuenta con objetivos propios definidos, no se evidencia la existencia de políticas o algún tipo de

manuales, por lo que los procesos de comunicación organizacional no se sustentan sobre una base teórica, por otro lado, también se demostró que la organización tampoco cuenta con el corazón ideológico (misión, visión y valores), estos últimos no se fundamentan en valores prescritos, no obstante si sobre los valores intrínsecos que trae consigo cada colaborador desde su formación personal y social.

A causa de modelo clásico que se trabaja en la SEDESOL Municipal, en donde la comunicación es descendiente, se observa un fenómeno comunicacional con referencia a los rumores: la información se mantiene en reserva por los altos mandos, sin embargo en ocasiones puede existir una fuga de información, provocando incertidumbre y el comienzo de rumores negativos.

Se observa un patrón de conducta en donde es notable una baja productiva de algunos colaboradores de la SEDESOL Municipal, y al no existir un sistema de retribución o multa por baja productividad, no se efectúa ningún tipo amonestación que repercuta directamente en el colaborador. Durante la pandemia se está trabajando sobre un esquema de guardias, de los 140 colaboradores, más de 80 tienen contrato de base y los otros restantes, tiene un contrato temporal; hace unos meses, el sindicato extendió un circular en la que invitaban a trabajar a sus agremiados, pero solo sí se sentían seguros al no exponer su salud o por iniciativa propia; proveniente de esto, los colaboradores que asisten actualmente, la mayoría es de contrato eventual, y solo dos o tres personas de base asisten de manera voluntaria, sin existir un beneficio o premiación extra a quienes laboran con normalidad.

Una vez analizada la información anterior, es pertinente sentar las bases para la elaboración y puesta en marcha en un futuro, de un Plan de Comunicación Interno enfocado en la SEDESOL Municipal, en el que se integren una serie de acciones que permitan encaminar la comunicación a un grado más levado.

PROPUESTA

La Secretaría de Desarrollo Social y Humano Municipal- SEDESOL Chilpancingo, es un órgano centralizado que opera bajo los lineamientos y decisiones directas del Ayuntamiento, legislado por el periodo en turno.

La SEDESOL Municipal se encarga de ejecutar las acciones específicamente diseñadas a fin de abarcar la política comunitaria de Chilpancingo.

Los programas y actividades que efectúa esta dependencia se dividen en la consecución de dos elementos fundamentales: el desarrollo social y el desarrollo humano de los habitantes de nuestra capital, puntualizando sus acciones en los sectores más vulnerables, la pobreza y el rezago de la comunidad.

Comunicar significa compartir, fusionar ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos y para que la dependencia pueda desarrollarse plenamente, es necesaria la alineación de diferentes elementos entrelazados; partiendo del hecho que las organizaciones, son el resultado de la comunicación de quienes las integran y haciendo uso de la comunicación organizacional, focalizada en la construcción de la interacción y relación de todas las partes interesadas.

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación ejecutada al interior de la SEDESOL Municipal, y tras un análisis minucioso se llega a determinar que la Comunicación Interna no está siendo gestionada ni planificada de la mejor manera, ocasionando interferencias en la obtención de resultados positivos.

Por medio de una gestión formal de la comunicación interna, la dependencia comenzaría por compartir el corazón ideológico entre el personal, lo que permitiría alcanzar una sintonía, pero, desafortunadamente la misión, visión y valores no han sido elaborados ni formulados específicamente para la organización, por lo que es evidente la falta de ellos.

Si bien, la comunicación interna es fundamental para contribuir a que las actividades desempeñadas por el capital humano se alineen con la estrategia

corporativa; en este caso en particular, no está funcionando de este modo, los propósitos de la organización están en la misma dirección con los objetivos que persigue el órgano de forma general, por lo que se exhorta al Ayuntamiento, en analizar la posibilidad de darle autonomía a la SEDESOL Municipal y ser un órgano descentralizado, con la finalidad de que se trabaje sobre los objetivos que inicialmente se le fueron asignados al momento de su creación. La autonomía les brindaría un campo de acción más grande y focalizado, llegando exclusivamente a las personas marginadas, en pobreza extrema y grupos vulnerables.

Si bien la comunicación ha adquirido un auge y crecimiento en los últimos años, impactando principalmente a las organizaciones de giro lucrativo, por lo contrario, en las organizaciones de gobierno, esto no ha sido del todo favorable, ya que, al no contemplar el rol de un comunicador como agente de cambio, no se ha permitido la innovación y desarrollo de la comunicación siendo un eje central, continuando con la ejecución de la burocracia con una connotación negativa

Uno de los roles de la comunicación, es ser el eslabón y elemento constructor y difusor de la cultura, que junto a los valores van conformando la identidad; ¿pero qué sucede cuando la dependencia no ha logrado establecerlos de manera formal y planificada?, la respuesta puede ser respondida con un sinnúmero de escenarios posibles, pero es importante proporcionar a la SEDESOL Municipal las herramientas básicas y necesarias para desarrollar sus intangibles, pieza fundamental que no se ha valorado como tal.

Podemos comprender que la comunicación estructurada, es la raíz que le adiciona coherencia y adhesión a los objetivos y acciones que le proporcionan un fundamento y orientación al plan de comunicación, diseñado en esencia para la organización.

No obstante antes de diseñar un plan de comunicación, es esencial la creación de estrategias de comunicación que le permitan a la SEDESOL Municipal, ejecutar un marco ordenador, y es aquí donde este proyecto de investigación toma relevancia,

pues se espera que como resultado de la aplicación de la metodología se logre proporcionar una dirección y visión de crecimiento, a través de ejecución de un listado de objetivos, estrategias y acciones que se encaminan a la esencia de la dependencia, abordando puntos como el trabajo en equipo, la motivación y la productividad, acompañando este proceso de la comunicación asertiva y funcional.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias de comunicación interna para la SEDESOL Municipal-Chilpancingo, que impacten positivamente el proceso de obtención de resultados.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Perfeccionar el proceso de creación de mensajes
- II. Perfilar los canales de comunicación interna para la distribución de mensajes
- III. Seleccionar los medios de comunicación más adecuados a la organización
- IV. Creación de la filosofía organizacional
- V. Delimitar las rutas del manejo de la información
- VI. Establecer criterios para medir el desempeño laboral
- VII. Gestionar el plan de comunicación interna

1.3 PÚBLICO OBJETIVO

El público especificativo al que se desea impactar es al público interno, esto se comprende de todos los colaboradores adscritos a la nómina vigente de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano Municipal.

PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO

Género	Rango de edades	Área	Tipo de contrato	Antigüedad
Femenino	18-30 años	Oficina General de la SEDESOL	De base	Menos de un año
	31-40 años	Subdirección de Desarrollo Social	Extraordinario	1-4 años
	41-59 años	Subdirección de Desarrollo Humano	De confianza	5- 9 años
	Más de 60 años	Dirección de Cultura y las Artes	Eventual	Más de 10 años
Masculino		Dirección de Atención a la Diversidad Sexual		
		Dirección de Educación		
		Dirección de Atención a Discapacitados		
Otro		Dirección de Fomento al Deporte		
		Instituto Municipal de Igualdad de Género		
		Dirección de Programas Sociales		
		Instituto Municipal de la Juventud		
		Estudiantes, pasantes y practicantes		

Antes de comenzar con las estrategias, es importante hacer una actualización y replanteamiento de los objetivos organizacionales de la SEDESOL Municipal, con el fin de cubrir todos los sectores vulnerables de la sociedad; con ello se pretende abordar

las problemáticas actuales y sobre todo, que se divulguen entre el capital humano, para trabajar en sintonía y fortalecer el sentido de pertenencia.

1.4 ESTRATEGIAS Y ACCIONES RECOMENDADAS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES A REALIZAR
Perfeccionar el proceso de creación de mensajes.	Aumentar el potencial de los mensajes para hacerlos más efectivos.	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar a los altos mandos para la generación de mensajes y que estos tengan coherencia con los objetivos. -Diseñar un plan de actividades en el que se especifiquen las tareas a realizar. -Implementar un modelo de reconocimiento y motivación en todos los niveles jerárquicos.
Perfilar los flujos de comunicación interna para la distribución de mensajes.	Implementar la direccionalidad de los mensajes entre el personal interno.	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar al personal sobre la importancia de elegir el flujo que permita una retroalimentación y acercamiento entre jefe-colaborador. -Agilizar la información formal. -Gestionar la integración y colaboración entre áreas.

<p>Seleccionar los medios de comunicación más adecuados a la organización.</p>	<p>Diagnosticar los medios de comunicación más idóneos y accesibles en que se adapten a las necesidades de la organización.</p>	<p>-Implementar un sistema que se conforme de reuniones formales, con una periodicidad de dos veces por semana y se logre la unificación del uso del WhatsApp como un medio de comunicación formal.</p> <p>-Evaluar si este procedimiento ha sido funcional después de un periodo de prueba de 6 meses.</p>
<p>Creación de la filosofía organizacional.</p>	<p>Diseñar la misión, visión y valores de la SEDESOL Municipal con base en los objetivos organizaciones</p>	<p>-Reunir un grupo de directores, personal con años de experiencia y expertos que coordinen la elaboración de la filosofía organizacional.</p> <p>-Diseño de la misión en la que se integre la razón de ser.</p> <p>-Integración de la visión con una línea temporal, para ser actualizada cada cierto tiempo.</p> <p>-Establecer los valores que identifiquen y se compartan en la organización.</p>
<p>Delimitar las rutas del manejo de la información.</p>	<p>Establecer los sentamientos para establecer un departamento de comunicación.</p>	<p>-Sentar las bases a fin de crear un cubículo de información de interés para toda la organización.</p>

		<p>-Evitar la expansión de rumores negativos.</p>
<p>Establecer criterios para medir el desempeño laboral.</p>	<p>Diseñar un esquema en el que se puntualice un sistema de evaluación mensual por desempeño y actividades cumplidas.</p>	<p>-Capacitar y reestructurar al personal de acuerdo a sus capacidades y perfil académico.</p> <p>-Fijar los lineamientos que permitan la evaluación por actividades y desempeño en igualdad de condiciones; los criterios de referencia deben de estar relacionados con el área de trabajo.</p> <p>-Considerar la trayectoria del colaborador con el propósito de permitir su escalonamiento jerárquico y brindarle responsabilidades y autonomía en actividades que domine.</p> <p>-El colaborador debe de saber qué se evalúa y estar de acuerdo.</p> <p>Reconocimiento y premiar el buen desempeño de los colaboradores.</p> <p>-Multas y sanciones económicas por falta de productividad.</p>

		<p>-Fomentar reuniones informales de integración y pláticas de motivación personal, así como ofrecer una serie de cursos que incrementen y desarrollen las destrezas de cada colaborador.</p>
<p>Gestionar el plan de comunicación interna.</p>	<p>Implementar un plan de comunicación que de cabida a la restauración de las falencias en la comunicación interna.</p>	<p>-Análisis de la situación actual de la dependencia. Contemplar en el diseño del plan a los objetivos, públicos, mensajes, acciones y ejecución en el tiempo. -Poner en marcha el plan, con el respaldo de los altos mandos y la plena participación y conciencia de los colaboradores. -Incluir un método de evaluación y seguimiento.</p>

Estas estrategias pueden ser modificadas al momento de ser aplicadas según lo requiera el caso; haciendo uso de la estrategia adaptativa o de reorientación: que consiste en una reorientación en la que el caso/situación, debe cambiar algún elemento en las debilidades para aprovechar las oportunidades.

Posteriormente a la aplicación de estas estrategias, comprendidas en un lapso de tiempo de 6 meses, se sugiere a la SEDESOL Municipal hacer un análisis y juicio a

conciencia sobre si las estrategias aplicadas cumplieron su cometido y que situaciones se pueden mejorar, después de ese periodo de prueba.

Se exhorta a la directora general, llevar a cabo un plan de comunicación teniendo como sustento y auditoria previa este proyecto, con el acompañamiento y asesoramiento de un experto en el tema, con la finalidad de que reestructure la organización a través de los cimientos de la comunicación, mismos que en un determinado momento impactaran en la reconstrucción de la *cultura y el clima organizacional*, y así, más adelante poder desarrollar un modelo de **comunicación empática** para trabajar bajo una sinergia igualitaria, poniendo como prioridad el mensaje emotivo y fortalecer los vínculos afectivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, P. (2018). *La entrevista semi-estructurada reflexiva, una técnica cualitativa alternativa para explorar la contribución del liderazgo a los equipos de trabajo en el campo de la educación*. Ecuador: Instituto Tecnológico Superior Almirante Illingworth.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Arellano Gault, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, 13(2).
- Arribas, A., Herrera Echenique, R., & Pérez, R. (2017). *Nueva Teoría Estratégica Repensando la estrategia desde la comunicación*. Ecuador: Razón y Palabra.
- Berrocali, A. (2000). Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional caso Gigante S.A. de C.V. *Plaza y Valdés*, 3.
- Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A., 2004.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Andros impresores.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 2.
- Catalá Pérez, M. (2009). Comunicación interna: atención al mensaje y a la participación en la empresa. Zaragoza, Aragón, España.
- Centro de Estudio de las Finanzas Públicas. (2018). *CEFP*. Obtenido de <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/presentaciones/2018/pbr/Guerrero.pdf>
- Charry, C. H. (2017). Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional. Lima, Perú. Obtenido de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6743/Charry_ch.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiara, L. M. (abril de 2020). Comunicación organizacional interna en tiempos de redes sociales. La Paz, Bolivia.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2019). *CONEVAL*. Obtenido de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2019). Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2019. Recuperado de <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Diagnost>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional, Técnicas y Estrategias*. Colombia: Universidad del Norte.
- De Lorenzo Salvador, M. (marzo de 2014). Comunicación Estratégica VS. Estrategia de la Comunicación. Madrid, España.
- Egas, E., & Yance, K. (12/02/20 de 2018). *Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador*. Obtenido de Revista espacios: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>
- Escobar Pérez, J. y Cuervo Martínez, Ágela. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, vol. 6, núm. 1, 27-36. . Obtenido de

- http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: theoretical and measurement issues. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 11.
- Flick, U. M. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Fernández Collado, C. (2012). *La comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Frare Famá, M. G. (2020). Comunicación Institucional Plan de Comunicación Interna Caso de estudio: FUESMEN. Mendoza, Argentina.
- García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Díaz de los Santos, S.A.
- García R., M., Vesga R., J., & Gómez R., C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Gruning, J., & Todd, H. (1984). *Dirección de las Relaciones Públicas*. Barcelona (España): Gestión 2000.
- Gómez, S. J. (2018). Análisis de la estrategia de comunicación interna del departamento técnico de la empresa Equysum Cía. Ltda. Guayaquil, Ecuador.
- Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México, Tlalneptla, México: Red Tercer Milenio S.C.
- H. Ayuntamiento de Chilpancingo de los Bravo. (2018). *Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021*.
- Hernández Cuevas, A. G. (2018). Una propuesta de plan de comunicación estratégica para los públicos internos de la administración central de la UAGro. Chilpancingo, Gro, México.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación- 6 Edición*. México: Mcgraw-hill / Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Instituto de Análisis de Intangibles. (2007). *La Comunicación de Intangibles en España*. España: Estudios de Mercadeo, Marketing y Opinión.
- Instituto Español de Estudios Estratégicos. (2017). *La Comunicación Estratégica*. España: Publicaciones PD de Defensa.
- Izcara Palacios, S. P. (2007). *Introducción al Muestreo*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Jansen, H. (2013, Vol. 5.). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación so. *Paradigmas*, 1, 39-72.
- Martínez, M. (2006 pp. 123 - 146). La Investigación Cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM*, 123 - 146.
- Mintzberg, H. &. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 257-272.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 171-195.
- Moreno, O. (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones. *Ciencia en su PC*, 21.
- MyNews. (2021). *2021 MyNews, S.L*. Obtenido de La comunicación de los activos intangibles: <https://mynews.es/la-comunicacion-de-los-activos-intangibles/>

- Nosnik Ostrowiak, A. (2013). *Teoría de la comunicación productiva: exploraciones más allá de la retroalimentación*. Santa Fe, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Nosnik, A. (2003). Comunicación Productiva: Un Nuevo Enfoque Teórico. *Razón y Palabra*, 34.
- Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol. XXXIV, núm. 1, 121, 123 y 124.
- Oullet, A. (1982). Processus de recherche: un approche systématique. *Les Presses de l'Université du Québec*, 95.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategias Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.
- Peterson, W. y. (1951). Rumor and Public Opinion. *American Journal of Sociology*, 57, p. 159.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires.: Granica.
- Secretaría de Bienestar. (2021). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/bienestar>
- Shannon, C., & Weaver, W. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois UP.: Urbana.
- Silvia Elena Meza. (2019). *NEXOS Economía y Sociedad*. Obtenido de <https://economia.nexos.com.mx/de-colosio-a-albores-25-anos-de-desarrollo-social/>
- S. J. Taylor y R. Bogdan. (Tercera edición: 2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. España: Ediciones Paidós.
- Strauss, B. G. (1969). *The Discovery of Grounded Theory Estrategias for Qualitative Research*. New York: Ed. Aldine Publishing Company.
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones.
- Taylor, S., & Ibérica., R. B. (1984). *La observación participante en el campo*". *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2011). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. España: Pearson Educación.
- Villamil Rodriguez, R. E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. Bogotá, Colombia.
- Villarreal L., O. (2018). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. *Universidad del País vasco*, 3.
- Wences, M. I. (julio de 2019). La comunicación interna en la FACOM: una propuesta de plan de comunicación estratégica para el fortalecimiento de su clima laboral. Chilpancingo, Guerrero, México.

ANEXOS

Anexo 1
Plan Municipal e Desarrollo (2018- 2021)

Anexo 2
Síntesis de las diversas teorías del marco teórico

Anexo 3
Bitácora de investigación

Anexo 4
Diseño del instrumento

Anexo 5
Instrumento aplicado al personal

PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO (2018- 2021)

Anexo 1



Ver completo en:

https://issuu.com/davidaguilarglez/docs/plan_municipal_de_desarrollo_chilpo

SÍNTESIS DE LAS DIVERSAS TEORÍAS DEL MARCO TEÓRICO

Anexo 2

Nombre de la teoría	Autores	Tipo de Teoría	Influencias teóricas, paradigmas	Principios y postulados	Categorías	Relación con objeto de estudio
Nueva Teoría Estratégica (NTE)	Rafael Alberto Pérez- 2001. Entre otros autores.	Específica	<p>Una nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional.</p> <p>La teoría estratégica actual- Gerald PEABODY (1977)</p> <p>"Communication: The Social Matrix of Psychiatry" (1951)</p> <p>Apoyo en la neurobiología y en los marcadores somáticos de Damasio.</p>	<p>La Nueva Teoría Estratégica (NTE) propone una refundación de la estrategia desde la comunicación, a través de cinco pautas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Entendiendo que la clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano, actualmente reemplazado por constructos artificiosos tales como el homo oeconomicus, el actor racional, el player, etc. 2) Concibiendo la estrategia como una ciencia de la relación y de la articulación social y no como una ciencia del conflicto y de la guerra. 3) Poniéndose en el lugar del otro y dando así a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. 4) Añadiendo a los factores económicos – que siempre estarán ahí – otros más relacionales e intangibles. 5) En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la "nueva teoría estratégica" aspira a proporcionar reglas hermenéuticas, orientativas y articuladoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de comunicación • Estrategias • Estrategar • Comunicación interna 	<p>Aborda como resultado final una estrategia más compleja y relacional, cuya herramienta principal es la comunicación para ayudar a las organizaciones a articularse mejor con sus interlocutores y lograr objetivos.</p>
La Comunicación Productiva	Abraham Nosnik Ostrowiak- 1996	General	<p>La naturaleza del lenguaje enfocada al estudio de los signos, Charles W. Morris (Morris, 1985)</p>	<p>Se integra en el análisis de la información y de los diálogos que se pueden generar, construir, establecer o producir gracias a dicha información. Sin embargo, el no ir más allá de la retroalimentación ha limitado nuestro entendimiento del propio proceso de la comunicación.</p> <p>Afirma que en la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa "como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad • Relaciones humanas • Comunicación interna • Comunicación organizacional. 	<p>Al relacionar los procesos de relaciones humanas en donde la comunicación es pieza fundamental.</p>
La comunicación interna	Jesús García Jiménez David K. Berlo	Específica	<p>Horacio Andrade en su libro " La Comunicación Organizacional Interna"</p>	<p>La comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Pese a ello, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Un ejemplo de ello es, la falta de definición de las funciones y recursos en los departamentos de recursos humanos así como en todo lo relativo a los aspectos económicos y técnicos, puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna • Capital Humano • Canales • Flujos de información • Liderazgo. 	<p>La comunicación interna tal y como se ha comentado tiene como objetivo dirigirse a los trabajadores de las organizaciones teniendo entre sus metas alcanzar un clima adecuado en el desarrollo tanto de las tareas individuales como conjuntas.</p>

BITÁCORA DE INVESTIGACIÓN

Anexo 3

Diario de campo

<i>Nombre de la institución:</i>	
<i>Nombre del observador:</i>	
<i>Tema:</i>	
<i>Fecha/ periodo:</i>	
<i>Objeto:</i>	

Ejes temáticos	Descripción	Observación

Hallazgos reelevantes:

DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Anexo 4

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	ÍTEM	TÉCNICAS			
			Encuesta	Entrevista	Observación P.	R. Documental
COMUNICACIÓN INTERNA	MENSAJES (FORMALES E INFORMALES)	12.- ¿Qué tipo de mensaje recibe a menudo? -Relacionados con los productos, servicios y actividades que deben realizar, capacitaciones, orientación, resolución de problemas, generación de nuevas ideas. -Órdenes, dictados, procedimientos y controles para facilitar el movimiento en la organización. -Elogios, motivacionales, actividades informales (charlas, almuerzos, actividades sociales y de integración) y sesiones de asesoramiento.				
		20.- De los anteriores tipos de mensajes, ¿cuál te gusta recibir más? ¿Por qué?				
		21.- Has sentido en algún momento que no has logrado entender un mensaje? ¿Recuerdas alguno? ¿Recuerdas quién te lo envió? ¿Cómo te sentiste con eso?				
	FLUJOS DE COMUNICACIÓN	7.- Desde su percepción, ¿Cuál es el tipo de comunicación que predomina dentro de esta institución? -Del jefe al colaborador. -Del colaborador al jefe. -Entre rangos similares.				

	<p>15.- Cuando se comunica un mensaje, ¿A través de qué red de comunicación es más efectiva que llegue? Comente su respuesta.</p> <p>-Formal, vías oficiales establecidas por la dirección.</p> <p>-Informal, rumores y fuentes no oficiales.</p>				
	<p>18.- A partir de la pandemia generada por el COVID-19, ¿Ha cambiado la forma de comunicarse entre sus superiores y compañeros de trabajo? ¿En qué ha afectado?</p>				
	<p>22.- ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato?</p>				
	<p>23.- ¿Cuál área crees que tiene una excelente relación?</p> <p>¿Por qué opina eso?</p>				
	<p>24.- ¿Qué hace usted para mejorar la comunicación dentro de la SEDESOL Municipal?</p>				
<p>MEDIOS DE COMUNICACIÓN (CONVENCIONALES Y DIGITALES)</p>	<p>8.- ¿A través de qué medio se entera de las actividades que debe realizar en su jornada normal de trabajo? ¿Se le proporciona un listado sobre las actividades que hará previamente?</p> <p>Correo electrónico, Teléfono, Memorándum, Tablón de anuncios, Redes sociales, Reuniones (de área o generales), Reuniones informales, Rumor, Comités, Manual (de bienvenida, funciones, procedimientos, etc.)</p>				

	<p>10.- ¿Qué medio emplea la mayoría de las veces para comunicarse a lo interno de SEDESOL Municipal?</p> <p>Correo electrónico, Teléfono, Memorándum Tablón de anuncios, Redes sociales, Reuniones (de área o generales), Reuniones informales, Rumor. Comités, Manual (de bienvenida, funciones, procedimientos, etc.),</p>				
	<p>11.- De los anteriores medios, ¿Cuál cree que sea el más efectivo para propiciar una comunicación efectiva? ¿Por qué?</p>				
<p>GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN</p>	<p>3.- ¿Conoce cuál es la misión de SEDESOL MUNICIPAL? Si su respuesta es sí, menciónela en sus propias palabras.</p>				
	<p>4.- ¿Conoce cuál es la visión? Si su respuesta es sí, menciónela en sus propias palabras</p>				
	<p>5.- ¿Sabe usted qué importancia tiene su labor para el cumplimiento de los objetivos de la SEDESOL Municipal? ¿Me los podría mencionar?</p>				
	<p>14.- ¿Tiene acceso a la información de lo que sucede día a día dentro de la institución?</p>				
	<p>17.- ¿Cree conveniente la implementación de un departamento específico de comunicación? ¿Me puede explicar sus razones?</p>				
	<p>25.- ¿Cree necesario la implementación de un plan de comunicación?</p>				
	<p>26.- ¿Tiene conocimiento sobre las normas y políticas de la SEDESOL Municipal?</p>				

MANEJO DE LA INFORMACIÓN	13.- Cuando existen cambios importantes o inesperados dentro de la empresa ¿Quién es la persona encargada de comunicárselos? (Director general, Jefe inmediato, Compañeros, Nadie).				
	26.- Si pudieras hacer algo para evitar rumores dentro de la SEDESOL Municipal. ¿Qué haría?				
DESEMPEÑO LABORAL	1.- ¿Cuál es la mayor motivación que lo impulsa a venir a trabajar?				
	2.- ¿Qué sensación le produce estar trabajando para la SEDESOL Municipal? ¿Por qué?				
	6.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación formal o curso que le haya proporcionado SEDESOL, para su mejoramiento profesional? De responder Sí, ¿Qué aprendió de él? De responder No, ¿Cuál le gustaría tomar?				
	9.- Cuando una actividad no se ha realizado como se esperaba, ¿Recibe una retroalimentación? ¿Cómo se siente con ello?				
DESARROLLO Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS	16.- ¿Cree usted que su opinión dentro de la institución es tomada en cuenta para la toma de decisiones de la misma? ¿Por qué?				
	19.- ¿Qué sugerencia le puede dar a SEDESOL para mejorar la comunicación interna?				
	27.- ¿Qué estrategias de comunicación interna implementaría para fortalecer la comunicación interna?				

INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL

Anexo 5



Instrumento para el personal de SEDESOL Municipal

Buen día, soy estudiante de nivel maestría de la FACOM y pido de su colaboración para contestar el presente cuestionario, formulado para recoger opiniones sobre la comunicación interna que se ejecuta actualmente en la SEDESOL Municipal.
La información proporcionada será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, de uso exclusivo y estrictamente académico para la realización de mi tesis; de antemano gracias por su valioso tiempo.

Nota: Se le solicita, conteste con total sinceridad y de la forma más clara posible.

 **cesar9110@gmail.com** (no se comparten) 
[Cambiar cuenta](#)

***Obligatorio**

DATOS GENERALES

Género *

Femenino
 Masculino
 Prefiero no decirlo

Rango de edad *

Elegir ▾

Tipo de contrato *

Elegir ▾

Área a la que pertenece *

Elegir ▾

Encuesta cualitativa en línea, más detalles en:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScMyCqpBLzxbA7pde0fhtGaFC38Nd84TUyjj7dSyD3X7q4yYw/viewform>