

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Creación de departamento de comunicación en la COGAMIM (coordinación general para la atención al migrante Michoacano)

Autor: Paulina Munguía Suárez

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





Nombre:

Paulina Munguía Suárez

Tesis para obtener el título de Licenciatura en Ciencias de
la Comunicación:

“Creación de departamento de comunicación en la
COGAMIM (coordinación general para la atención al
migrante Michoacano)”

2007. Morelia; Mich.

INTRODUCCIÓN

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las instituciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una institución se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquélla. Por lo que es importante interpretar y predecir comportamientos, así como evaluar y planificar estrategias que movilicen el cambio, con el propósito de establecer metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, a través de una comunicación motivada y eficaz.

Por estas razones, toda institución que se respete debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información, a través de un departamento encargado de realizar estas funciones que dinamicen los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

La COGAMIM (Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano), es un organismo gubernamental diseñado exclusivamente para atender las demandas de todos los ciudadanos michoacanos que viven en el extranjero, pero también a las familias de éstos que radican en nuestro Estado, estableciendo con ello un intercambio cultural, que se enriquezca a través de la comunicación. Sin embargo, la carencia de un departamento de comunicación en la COGAMIM hace que el flujo de ésta, se vea truncada, al no existir un área que represente a la entidad ante los medios masivos de comunicación y principalmente ante la sociedad.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno y por consecuencia externo. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad del entorno.

Por todo ello, y partiendo de los elementos ya señalados anteriormente, a través de esta investigación se explica el papel tan importante que tiene la comunicación en cualquier tipo de institución, pero en este caso en la COGAMIM.

En los siguientes capítulos nos adentraremos al mundo de la comunicación organizacional, sus funciones, sus conceptos, sus divisiones y la importancia de ésta en cualquier tipo de organización. Así mismo, veremos lo que específicamente realiza la comunicación gubernamental y el impacto tan poderoso que ésta posee a nivel masivo y en todos los ámbitos existentes.

Por medio de cuestionarios al interior y al exterior, nos daremos cuenta, si es o no importante crear un departamento de comunicación en la COGAMIM, y en base a ello, se realizará una propuesta que defina una posible estructura del departamento.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la ausencia de un Departamento de Comunicación en la COGAMIM, se generan conflictos internos y externos, que se ven reflejados en la falta de coordinación y conocimiento de las actividades de las diferentes áreas al interior, y la falta de conocimiento de la existencia de la Coordinación y sus funciones al exterior de la misma.

Al no contar con estructuras de comunicación, las funciones que le corresponderían realizar a un departamento de comunicación se delegan a otros departamentos de la COGAMIM, que cumplen con funciones propias, o inclusive a otras instituciones que no cubren las necesidades comunicativas de la Coordinación en su totalidad.

Aunado a lo anterior no se tienen estrategias de comunicación, se da la difusión de la información a través de canales y mensajes no adecuados, propiciando con ello confusión y desinformación, lo cual genera división, inconformidad e ineficiencia en el trabajo y en las relaciones laborales.

La carencia de una imagen institucional, genera duda e incredulidad por parte del público sobre las funciones que realiza la COGAMIM, lo cual es una situación grave, ya que no sólo cuenta con una oficina en esta ciudad, sino que además tiene Casas Michoacán en los Estados Unidos, con una oficina en Chicago.

Por lo tanto, es necesario mantener informadas a las personas sobre todas las actividades que se realizan en el extranjero, para beneficio de nuestros paisanos y sus familiares.

De lo anterior, surgen las siguientes cuestiones:

- a) ¿Si es necesario crear un departamento de comunicación en la COGAMIM?

- b) ¿Qué es la comunicación organizacional y cómo podría ayudar a mejorar las relaciones comunicativas, hacia el interior y exterior de la Coordinación?

- c) ¿Sería indispensable proponer y crear una estructura de organización de cómo podría ser el departamento de Comunicación, y cuáles serían sus funciones y sus beneficios, tanto al interior como al exterior de la misma?

- d) ¿Por qué es importante que una dependencia, empresa o institución posea un departamento encargado de vigilar, realizar y proyectar las relaciones públicas de éstas?

JUSTIFICACIÓN

La Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano (COGAMIM), ha sido creada para ayudar a las personas que radican en los Estados Unidos y que representan la voz de los michoacanos en ese país, haciéndoles partícipes de las actividades políticas, sociales y culturales de su condado. También fue creada para aquellas personas que han sido encontradas muertas, deportadas, encarceladas o que necesitan traducciones o apostillamientos, entre otras actividades y programas que esta Institución ofrece para beneficio de todo aquel que así lo requiera.

Sin embargo, la ausencia de un departamento de comunicación, ha propiciado la falta de organización, promoción, difusión y proyección tanto al interior como al exterior de la misma. Por ende, la falta de implementación de estrategias comunicativas y lo más importante, fricciones por falta de conocimiento del personal, de las actividades y programas que se llevan a cabo y realizan dentro y fuera de la Coordinación.

Al considerar que cada uno de los miembros que integran una organización tienen necesidades comunicativas que están perfectamente identificadas en orden de importancia y que por tanto es vital cubrirlas, nos daremos cuenta que estamos estableciendo un vínculo de comunicación más estrecho, que en su conjunto

propiciará un ambiente más óptimo de trabajo y los resultados se verán reflejados hacia el exterior.

La finalidad de un departamento de comunicación es garantizar que las personas reciban la información correcta en cantidad y calidad, en el momento oportuno, teniendo en cuenta que el proceso de comunicación se ve como algo dinámico, constante, con nuevos factores, nuevos medios y nuevas definiciones.

Por tanto, al no existir en la COGAMIM un departamento de comunicación encargado de crear y difundir la imagen institucional de este organismo, hace que la gente carezca de conocimiento y credibilidad del mismo.

La Coordinación General es un organismo relativamente nuevo, y que desempeña un papel representativo muy importante, no sólo en nuestro Estado, sino también en los estados norteamericanos donde está la presencia de las casas Michoacán, por lo cual es necesario que sea tomada en cuenta la necesidad de tener una estructura que represente a la institución en todos los actos.

En suma, es importante señalar que urge crear el Departamento de Comunicación que dé dirección y proyección no sólo al interior de la Coordinación, sino que principalmente cubra las necesidades de aquellos para quienes fue

creado este organismo, y nos referimos no sólo a las personas que viven en el extranjero, sino también a las familias de éstas y que radican en nuestro Estado.

OBJETIVO GENERAL

- Comprobar la imperiosa necesidad de la creación de un departamento de comunicación y la formulación de estructuras y estrategias comunicativas que organicen, promuevan y proyecten la imagen hacia el interior y exterior de la COGAMIM, y generar la propuesta de creación de dicho departamento, incluyendo estructura, funciones y perfiles de puesto.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Conocer la opinión al interior de la Coordinación sobre las actividades de comunicación y difusión de la misma.
- Conocer el impacto y la noción que el público en general tiene sobre la existencia y servicios que presta la COGAMIM.
- Diseñar la estructura del nuevo Departamento de Comunicación que se propone.
- Dar a conocer la importancia de implementar estrategias de comunicación, para llevar acabo de forma más rápida y eficaz las tareas de cada área de la COGAMIM.
- Promover que un departamento de comunicación pueda representar a la COGAMIM en actos o evento públicos, políticos, sociales y culturales, sin la necesidad de depender de ninguna otra institución.
- Demostrar cómo la comunicación y las relaciones laborales y personales pueden mejorar tanto al interior como al exterior, a través de un departamento de comunicación en la COGAMIM.

MARCO TEÓRICO

a) La comunicación y la organización.

La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocial, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos; como todos los sistemas sociales, las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional.

Las organizaciones se clasifican según el tipo de función: empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y de salud entre otras; donde la personas conviven e interactúan con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas de la institución.

La comunicación es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguaje que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico. (BARTOLI, 1992: 65)

Según Bartoli, la comunicación tiene que ver con el contexto en el que nos desarrollamos, debido a que somos nosotros quienes damos significados a los mensajes que vamos construyendo, sin dejar de mencionar que todo esto se establece mediante una unidad funcional que tenga la capacidad de establecer, direccionar y visualizar cuáles son las demandas grupales o individuales dentro de una sociedad.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad.

Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En la función de producción: la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. (FERNÁNDEZ, 1997:26)

En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa. (FERNÁNDEZ, 1997:27)

A diferencia de Bartoli, Fernández propone analizar a la comunicación en tres funciones que sugieren dar un énfasis al proceso progresivo de construcción de la organización, que no sólo se da dentro de la empresa; sino que tiene un impacto para quienes finalmente ha sido diseñada. Por todo ello la producción, innovación y mantenimiento constata de una institución es indiscutiblemente necesaria.

b) Formas de la comunicación.

Según Abraham Nosnki, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización, ésta debe ser:

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

Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización y trata de que la forma de resolver situaciones vayan siendo cada vez más eficaz, en base a la experiencia de las anteriores.

Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

Multidireccional: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal interna, externa, entre otras.

Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; ya que hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva. (NOSNKI, 1996:26)

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.

Es decir dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, por ejemplo:

Comunicación en la organización: Debe ser clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:

* Carta: Es el medio que se usa dentro de la organización por las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.

* Memorando: Es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.

* Carteleras: Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos.

* Revista: Es una forma de comunicación más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.

* Periódico: Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

* Boletín: Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

* Comunicación masiva: Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de:

* Reuniones: Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tienen por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización. (NOSNKI, 1996:27)

* Circuito cerrado de televisión y radio: Medios de comunicación que tienen como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

* La comunicación organizacional: se entiende también como: Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones.

c) Desde el anterior enfoque la comunicación organizacional se estudia en cinco perspectivas:

1. **Comunicación interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

2. **Comunicación externa:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

3. **Relaciones públicas:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que influyen en la organización.

4. **Publicidad:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización, o bien refuerza su imagen y presencia en la mente del espectador.

5. **Publicidad institucional:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización. (NOSNKI, 1996:28)

Nosnki, se refiere a que si queremos que la comunicación sea realmente efectiva, debemos estar conscientes que ésta lleva un proceso que canaliza de diversas formas su organización y desempeño y que en orden de importancia prioricemos los asuntos que pudieran ser más importantes según sea el caso a la hora de resolver problemas, para ello es importante mencionar que la organización debe ser clara, precisa y completa.

Con base en lo anterior se puede afirmar que la organización bien informada se caracteriza porque:

- * Se han estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere.

- * Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder direccionar la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).

- * Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos.

Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos.

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal:

- Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización. (LEÓN, 1998:5)

- Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo.

- La comunicación formal e informal: tiene como fin el enviar una serie de mensajes en el que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

- Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa.

- Comunicación descendente: Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje. (LEÓN, 1998:6)

León, habla sobre la importancia de organizar la información y resaltar las características que éstas poseen, para él estudiar los públicos y las audiencias para los que van dirigidos los mensajes, pues sólo de esta forma nos podemos

dar cuenta de las verdaderas necesidades que existen en ese preciso momento, y en base a ello creo que podemos crear estrategias comunicativas bien cimentadas y direccionadas según sea el público.

- Comunicación ascendente: Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

- Comunicación horizontal: Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación.

Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se puede apreciar en situaciones críticas o de conflictos.

d) La comunicación interpersonal y sus características.

- Como condición inicial requiere un contacto previo de dos o más personas, físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual de los otros.
- No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.
- El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartida o un tema en común.
- Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación en la que los interlocutores asumen diferentes roles. (MARTÍNEZ, 1995:55)

- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.

- Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.

- Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas pero no siempre es así.

En la comunicación interpersonal deben considerarse dos aspectos fundamentales que son:

a) La comunicación verbal: también incluye la palabra hablada, la escrita; que utiliza toda serie de códigos paralingüísticos que puede referirse a lugares, ambientes, gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas, tono. (MARTÍNEZ, 1995:56)

Martínez, por su parte trata de dar a entender cómo la comunicación comienza como un simple acuerdo entre dos o más personas que tratan de entrar en el

marco conceptual del otro para tener una cierta referencia no sólo de las necesidades del otro, sino de un reconocimiento de sí mismo y sus propias necesidades, en donde entiendo que entra un fenómeno de empatía que da lugar a tomar parámetros generales en donde se establece una comunicación interpersonal, que tiene lugar en el momento en que hacemos partícipes a los demás de nuestras ideas u opiniones y viceversa.

b) La comunicación no verbal: es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Esta clase de comunicación interpersonal ayuda a edificar la esencia del acto comunicativo, ya que por medio de esta tanto el directivo como el empleado puede expresar los sentimientos y actitudes espontáneas de estado emocional por la que atraviesa el individuo, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, etc.

e) La comunicación formal e informal.

Comunicación formal: Sigue canales, redes de mando oficiales entre la voz oficial de la empresa, es decir es una comunicación ordenada que se da a conocer a través de medios bien determinados, como oficios, boletines, calendarios, medios electrónicos, invitaciones entre otros. (NIÑO, 1993:87)

Comunicación informal: No fluye por canales independiente de la posición llega rumores y chismes, es mucho más rápida. Tiende a ser incompleta o aumentada.

Empecemos por decir que el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos y otros elementos que ocurran en la empresa.

El código: en este caso se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones.

Se tiene que tomar cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.
(NIÑO, 1993:88)

El mensaje: es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

El canal: es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

El receptor: es el objeto a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser decodificado proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor.

Y ahora el elemento que indica en el proceso si hubo éxito o no, nos referimos a la retroalimentación. En una organización se medirá si una información llegó adecuadamente si se recupera respuesta ante el mismo. (NIÑO, 1993:89)

f) Sistema organizacional

Un sistema organizacional es un conjunto de elementos que trabajan de forma individual con un sentido colectivo para producir un bien y servicio o satisfacen a la gente.

Sistema: Es un conjunto de regla o principios sobre una materia enlazados entre sí, formando un cuerpo de doctrina. Un sistema está compuesto por elementos y estos son subsistemas.

Subsistema: Conjunto de sistemas, es más alto en nivel ya que el sistema es un conjunto de elementos que tiene un subsistema.

Los sistemas se pueden dividir en:

- Cerrados; son aquellos cuyas fronteras o límites son impermeables tienen poca relación con su medio ambiente, exterior.
- Abiertos: Son aquellos cuyas fronteras o límites son permeables hay retroalimentación, tienen relación con su entorno, medio ambiente.

- Es fácil que entre y salga información de estos podemos encontrar los siguientes conceptos:
 - Teoría: Las teorías describen un conjunto de conceptos o hipótesis relacionados sistemáticamente con que se pretende explicar y pronósticos fenómenos.
 - Información: Es la comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.
 - Organización: Unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes.
 - Valores: Convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.
 - Planeación: abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para coordinar e integrar las actividades.
(DUSSEL,1999:24)

- Comportamiento organizacional: Campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.

- Eficacia: Consecución de las metas.

- Eficiencia: Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

- Proyección: Atribuir las características personales a otros.

- Roles o papeles: Conjunto de pautas de conducta esperadas y atribuidas a alguien que ocupa determinada posición una unidad social.

- Identidad de los roles. Ciertas actitudes y conductas congruentes con un papel.

(DUSSEL, 1999:24)

g) El proceso de la comunicación y sus estructuras

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros de las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.

Las estructuras de las organizaciones tienen que darle mayor control a los empleados, lo que se consigue suavizando reglas y normas. Los empleados son más capaces de satisfacer a los clientes si tienen algún control en el momento de prestar un servicio, por tanto, la administración debe permitir a los empleados que ajusten su comportamiento según cambien las necesidades y peticiones de los clientes.

Comunicación: Transferencia y comprensión de significados.

Proceso de comunicación: Paso entre un emisor y un receptor que dan por resultado la transferencia y la comprensión de un significado.

Poder: Capacidad que tiene una empresa de influir en la conducta de una persona de forma tal que dicha persona actúa en concordancia con los deseos de la empresa.

Dependencia: Relación de B con respecto de A, si A posee algo que B quiere.

Estructura organizacional: División formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo.

Especialización laboral: Grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

Departamentalización: Base para agrupar las tareas.

Cadena de mandos: Línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién.

Autoridad: Derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que se acaten. (ROBBINS, 2002: 540)

Centralización: Grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.

Formalización: Grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas.

Estructura simple: Estructura caracterizada por un grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

Estructura matricial: Estructura que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización de funciones y productos.

Retroalimentación: Grado en el que realizar las actividades que requiere un trabajo hace que el individuo obtenga una información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

Institucionalización: Cuando una organización cobra vida propia, aparte de sus miembros, y adquiere la inmortalidad.

Cultura organizacional: Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.

Redes: Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles.

Interdependencia: Anteriormente definimos a la organización como un sistema cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente.

Dijimos que la naturaleza de estas relaciones eran interdependientes debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente.

Comunicación oral: El principal medio de transmitir mensajes es la comunicación oral. Discursos, encuentro formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores, son formas populares de la comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación.

Comunicación escrita: los comunicados escritos son memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos. (ROBBINS, 2002: 541)

Coordinación: Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

División del trabajo: Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia.

Organización lineal: Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

La organización funcional: Es el tipo de estructura, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

La organización línea-staff: Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva. (SÁNCHEZ,1999:73)

h) Estrategias y estructuras de comunicación.

El planear y crear estructuras y estrategias de comunicación permite, no sólo a la empresa sino también al individuo que su trabajo fluya y evolucione a la par con la

organización por ello es indispensable eliminar todo aquello que impide que la comunicación fluya y que el proceso de comunicación se presente dentro de una organización lo cual puede llegar a interrumpir los procesos internos o al incumplimiento de objetivos.

Por tanto el personal de una organización es el elemento más importante para la consecución de objetivos y en gran medida el desempeño de la organización depende de los atributos y la capacidad de sus recursos humanos.

Tales atributos dependen de la incorporación de gente y del aprendizaje que pueda lograrse espontáneamente en el trabajo o por iniciativa personal.

La planeación de las relaciones públicas debe analizar la situación de la organización y su entorno y en función de este análisis, formular objetivos, estrategias y planes de acción. Todo esto en un marco de recursos escasos y respondiendo a dos pautas esenciales. (ROBBINS, 2002: 283)

- Integrar el plan de que se trate con el planeamiento estratégico y el resto de los planes de la organización.
- Ser eficaces en el logro de objetivos y eficientes, relación insumo- producto.

Es importante que tanto directivos, gerentes de distintos niveles y el personal de las organizaciones comprendan que la capacitación y el adiestramiento del personal en las organizaciones no son un mal necesario, muy por el contrario son necesarios para el desarrollo del individuo y la organización.

La estrategia: es un concepto que abarca la preocupación por “qué hacer” y no por “cómo hacer”, es decir busca que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y las amenazas del ambiente, así como las limitaciones y fortalezas. (LAZZATI, 2000:38)

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de la planeación táctica de una decisión ejecutiva (tomando por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos.

Las estrategias pueden ser:

- Formuladas: La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados. (LAZZATI, 2000:39)

- Implícitas: Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.
- Impuestas externamente: En gran medida y en forma consciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.
- Consultadas: En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en las consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

Hay que considerar que la estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad de que así sea.

Podemos ver el proceso de planeación incluyendo tres niveles:

- Largo plazo (Planeación estratégica): Elaboración de un mapa ambiental para la evaluación de debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas o incertidumbre.

- Mediano plazo (Planeación táctica): Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
- Corto plazo (planeación operacional): Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

La planeación estratégica (largo plazo) determina factores como, cantidad, velocidad y cualidad de los resultados obtenidos con planes específicos de operación.

La planeación táctica (mediano plazo) toma un concepto de toma deliberada y sistemática de toma de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios de jerarquía.

La planeación operacional (corto plazo): Son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico de ventas. (CHIAVENATO, 1998:49)

En todo momento, los líderes que han surgido en el mundo han tenido que comunicar. Si existe un mensaje, la labor comunicativa no se agota en una persona, no sólo por las limitaciones del individuo en el espacio, sino también por las temporales. El emisor del mensaje necesita un sistema multiplicador del mismo para acceder con él a un mayor conjunto espaciotemporal.

En general, podría decirse que el esquema de funcionamiento de un gabinete de comunicación debe adecuarse a la estructura del ente emisor. Así, en una organización fuertemente centralizada, el gabinete ha de ser centralizado, en tanto que una entidad descentralizada puede tener un esquema diferente.

En todo caso, la dirección de comunicación deberá estar situada a los niveles superiores, en situación equiparable a la de los demás miembros de la dirección, pues sólo desde allí se puede impulsar una dinámica creativa y respetada en todos los escalafones del organigrama.

Aunque en algunos manuales se señala que el perfil del director de comunicación requiere una titulación periodística, esto no es estrictamente necesario. Sí conviene que sea un conocedor de la mecánica de los medios, pero también es necesario que posea sentido de empresa y experiencia en relaciones humanas.

(ÁLVAREZ Y CABALLERO, 1997:99)

Por lo tanto debido a que la COGAMIM es una organización centralizada, y es frecuente que en estas estructuras las relaciones internas se engloben dentro de la dirección del personal. En este caso es indispensable que exista una fluidez de comunicación entre uno y otro departamento, y que las directrices con las que se actúe sean comunes.

i) El Comportamiento organizacional (CO)

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Cultura organizacional, es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otras.

En la cultura organizacional se comparten conceptos comunes, subraya la importancia de valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unido a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. Sus funciones son transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la

organización y facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo y reforzar la estabilidad del sistema social.

Una barrera de comunicación es todo aquello que impide que la comunicación fluya y que el proceso de comunicación se presente dentro de la organización lo cual puede llegar a interrumpir los procesos internos o al incumplimiento de objetivos. (ROBBINS, 2002:296)

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación se utilizará el paradigma cuantitativo, ya que las investigaciones de este tipo utilizan la recolección de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Debido a que la investigación trata de demostrar la necesidad que existe de crear un departamento de comunicación en la COGAMIM, nos interesa saber cómo perciben los empleados el panorama de dicha institución a la hora de realizar sus funciones, comunicarse y relacionarse con sus compañeros, esto al interior y por medio de cuestionarios, pero al exterior nos interesa saber si el público para el que fue creada la Coordinación sabe de la existencia de ésta, o incluso, aunque no requieran de sus servicios, si saben que existe y qué funciones tiene y esto lo haremos por medio de entrevistas.

El enfoque cuantitativo usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Un estudio cuantitativo regularmente elige una idea, que transforma a una o varias preguntas en investigación relevantes; luego de éstas deriva hipótesis o variables con la finalidad de arribar proposiciones precisar y

hacer recomendaciones. El enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”)

El enfoque cuantitativo se fundamenta en el método hipotético – deductivo.

Por lo común, en los estudios cuantitativos se establece una o varias hipótesis (suposiciones acerca de una realidad), se diseña un plan para someterlas a prueba, se miden los conceptos incluidos en las hipótesis y se forman las mediciones en valores numéricos (datos cuantificables), para analizarse posteriormente con técnicas estadísticas y extender los resultados a un universo más amplio, o para consolidar las creencias (formuladas en forma lógicas en una teoría o esquema teórico).

- El tipo de investigación será aplicada, ya que se trata de resolver un problema que en este caso es la falta de organización y comunicación.
- Se utilizará una cédula de encuesta al interior de la Coordinación.
- Se harán entrevistas al exterior de la misma.

Posteriormente se hará una recopilación de los datos para graficarlos y analizarlos e incluso compararlos, para corroborar si es necesario o no el Departamento de Comunicación en la COGAMIM.

- El universo de población al interior para realizar las encuestas es de 30 personas, ya que son las que trabajan en la COGAMIM.
- El segmento de población al exterior para realizar una serie de entrevistas de 384 personas de los 18 a los 50 años entre hombres y mujeres de la ciudad de Morelia dato que se obtuvo del INEGI.
- La razón por la que se encuestarán a personas de entre los 18 a los 50 años, es porque a los 18 ya son ciudadanos ante las leyes de nuestro país y es más fácil que puedan tener una mayor conciencia ciudadana sobre los problemas y las necesidades de nuestro Estado. Y las personas de 50 años ya tienen la suficiente experiencia y criterio sobre las carencias de nuestro Estado.
- El muestreo será aleatorio simple para ver la percepción que tiene la sociedad de Morelia de la COGAMIM.

- Para obtener el número de encuestas que se realizarían se utilizó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p^2}$$

En términos generales, el enfoque cuantitativo estudia:

- Lleva a cabo observación y evaluación de los fenómenos.
- Establece suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Prueba y demuestra el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisa tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Propone nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

Aunado a lo anterior el enfoque cuantitativo por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

Por lo general, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación, que es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

A menudo se llama “holístico”, porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio de sus partes. Las investigaciones cualitativas también son guiadas por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre la(s) pregunta(s) de investigación e hipótesis preceda (como en la mayoría de los estudios cuantitativos, al menos en intención) a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para refinarlas y responderlas (o probar hipótesis). El proceso se mueve dinámicamente entre los “hechos” y su interpretación en ambos sentidos. Por lo tanto en la investigación cualitativa, es importante comprender el fenómeno. (HERNÁNDEZ, 1991:8)

El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas. (HERNÁNDEZ, 1991:9)

HIPÓTESIS

- Al no existir un departamento de comunicación en la COGAMIM, las relaciones laborales y personales se ven afectadas debido a la falta de flujo de información tanto al interior como al exterior de la misma.
- Al no contar con una imagen institucional, la proyección de la COGAMIM, hacia el exterior es totalmente incierta, debido a la falta de conocimiento de la existencia de la misma.
- El no tener un departamento de comunicación, que lleve a cabo la organización, promoción y difusión de los eventos y servicios de la COGAMIM, hace que se deleguen funciones a otros departamentos, creando conflictos internos y externos y no cumpliéndose cabalmente los objetivos de comunicación de la institución.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

- A mayor eficiencia en el flujo de información mejores relaciones laborales.

$$R.C. = f(\text{flujo inf.})$$

- El conocimiento de la COGAMIM depende de la existencia y manejo de la imagen institucional.

$$\text{Conocimiento C.} = f(\text{I.I.})$$

- A falta del Departamento de comunicación se tiene no cumplimiento del 100% de los objetivos de comunicación de la COGAMIM.

$$\% \text{Obs com.} = f(\text{Existe D.C.})$$

CAPÍTULO I

1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación ha dejado de ser únicamente un intercambio de informaciones para convertirse en una compleja red de sistemas y profundas teorías, que relacionadas con otras ciencias como la sociología, la psicología, el derecho y la electrónica, impulsan el desarrollo del hombre.

Durante todo el día nuestros sentidos están expuestos a cientos de miles de códigos informativos, que van desde un ruido hasta la lectura de un diario, de un libro especializado o la proyección de una película. Todos estos son estímulos que provocan, en su mayoría, una reacción. Así, tenemos por ejemplo el caso del conductor de un automóvil: al ver la luz roja del semáforo, frena su vehículo.

Sin embargo, no podemos codificar todas las informaciones, y no todas tienen una respuesta. En el mismo ejemplo del conductor, se pueden presentar tres o más estímulos simultáneos (señalamientos de tránsito, luz del semáforo, sirena de ambulancia, grito, la radio encendida, ruido del motor, etcétera). Es imposible responder a todos ellos, y aun más difícil codificarlos al momento; o bien, tenemos tan perfectamente identificados algunos estímulos que ya no respondemos ante su presencia. (RAMOS, 1991:13)

Algunos teóricos, como Robert D. Breth, aseguran que la comunicación es un fenómeno instintivo, semejante a la acción respirar. Para ellos resulta igualmente mortal que el ser humano deje de respirar o de comunicarse. El enlace que establece el hombre con sus semejantes resulta un aprendizaje cotidiano y una evolución persistente. En efecto, la comunicación es un sector particular del conocimiento que tiene como característica la universalidad o, como dicen algunos intelectuales, la macrovisión.

Varios estudiosos de la comunicación coinciden en señalar que la comunicación es la esencia, el corazón mismo, el alma y fuerza dominante dentro de una organización. La facultad para coordinar nuestros esfuerzos con los demás elementos de un grupo humano radica en dos factores fundamentales: el primero es la aptitud para emplear símbolos al detallar, especificar, reseñar o explicar experiencias con el medio ambiente circundante; el cual nos permite compartir las vivencias con nuestros semejantes. (MARTÍNEZ, 1955:120)

Para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

(RAMOS, 1991:14)

Harry Levinson sostuvo que cerca del 90% de los individuos que trabajan lo hacen dentro de una organización convenientemente establecida, ya sea comercial, de

salud pública, bancaria, educativa, religiosa o cívica, y considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal. En tal contexto, no cabe duda sobre la importancia de los sistemas comunicativos de una organización para obtener mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal. (RAMOS, 1991:15)

Los símbolos que se emplean dentro de una organización pueden ser de dos tipos:

- Verbales. Expresiones orales y escritas.
- No verbales. Expresiones faciales y corporales.
- Imágenes.

Gerard M. Goldhaber coincide en definir la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facultades para lograr la comunicación y los programas que evalúan la comunicación desarrollada.

Zelko y Dance se interesan principalmente por las “habilidades” de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones. Ellos tienen la idea de la

comunicación interna y externa, pero añaden una tercera dimensión: la comunicación informal de ideas y sentimientos entre las personas de la organización. (FERNÁNDEZ, 1997:40)

Thayer define a la comunicación organizacional como el flujo de datos que sirve en la organización a los procesos comunicativos y de intercomunicación. En ese ámbito identifica a tres sistemas de comunicación: operacionales, reglamentarios y de relaciones públicas. (BARTOLI, 1992:130)

Bormann y otros se limitan al estudio de la comunicación oral como opuesta a la escrita, en el marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos.

Goldhaber resume: La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales. (FERNÁNDEZ, 1997:41)

Jessamon Dawe y William Jackson Lord Jr., fundamentan que el hombre de negocios de nuestros días cuenta con un volumen de información mayor que el que tuvieron sus predecesores y dispone de más medios de comunicación para la transmisión de sus mensajes. Por esos necesita conocer cada día más a fondo los principios de las comunicaciones, para poder transmitir sus ideas funcionalmente a

sus socios, patrocinadores, consumidores, clientes y público de negocios sin pérdida de tiempo y esfuerzo.

Jerome Rothstein, destaca que el concepto organización forma un puente entre la simple idea de información y otros significados, titubeos o inseguridades; sin embargo, no todo lo que es información puede considerarse algo comunicativo.

Para Flores Gortari, comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Por su parte Jorge Urrutia, opina que la comunicación asegura la transmisión de los conocimientos, de la información y de la experiencia, permitiendo la perpetuación de la comunidad. Los procedimientos de la comunicación son muy numerosos. Todos nuestros sentidos están preparados para recibir la información que se les suministre, de información de distinta calidad. (RAMOS, 1991:20)

Como podemos ver cada uno de los autores expone qué significa la comunicación, obviamente de acuerdo a su propia perspectiva y análisis, si observamos qué dice sobre la comunicación Robert Breth, él opina que la comunicación es un fenómeno instintivo, lo cual me parece que es absolutamente aceptable, pues sin la comunicación no podríamos tener un intercambio de ideas, de información, de emociones etcétera.

Por su parte Katz, Kahn, Harry Levinson, Thayer, Jerome Rothstein, Flores Gortari y Jorge Urrutia dicen que la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y por ende en la transmisión de significados, coinciden en describir a la comunicación organizacional como un flujo de información que se da en distintas direcciones cuya intención es la proporcionar una información que tiene una función e intención , pero a diferencia de éstos Goldhaber habla de su percepción sobre la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia – sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Considero que todos ellos están de acuerdo en que la comunicación es el motor principal de toda relación humana y que sin ella no podríamos sobrevivir dentro de una sociedad, en donde existe una infinidad de significados, opiniones, contextos; históricos, sociales y políticos que son definidos por la experiencia propia y el intercambio cultural al que constantemente somos sometidos a través de los diversos medios de comunicación e incluso podríamos pensar que la comunicación está en constante evolución, ya que surge de una necesidad y se convierte en una solución

1.1 ¿CÓMO OCURRE LA COMUNICACIÓN?

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

1.1.1 Mensajes

Por tanto, la comunicación organizacional es el flujo de **mensajes** dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones. (GOLDHABER, 1991:15)

Miller, define el concepto “información” como un modelo de flujo energético que es percibido por los miembros de un sistema. En la comunicación organizacional se estudia el flujo de los mensajes en las organizaciones. Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del

lenguaje; supuestos receptores; métodos de difusión; propósito del flujo. La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales y no verbales.

Los mensajes no verbales no son hablados ni escritos ejemplo: lenguaje, movimiento corporal, características físicas; conducta de contacto; indicios vocales, espacio personal, objetos, medio ambiente.

Entre los supuestos receptores se incluyen a las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. Con relación a los primeros se examinan los mensajes para uso interno, y con relación a los segundos los de uso externo. Entre los mensajes internos tenemos memorandos, boletines y reuniones. Entre los externos, tenemos campañas de publicidad, relaciones públicas, tareas cívicas, ventas etcétera.

El método de difusión identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. La difusión implica que los mensajes son extendidos dentro de la organización, los métodos de difusión pueden ser de dos categorías: “software” y “hardware”. En los métodos “software”, incluye actividades de comunicación orales, como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones o actividades escritas como memorándum, cartas, boletines, propuestas, pólizas, manuales, etc. Ejemplos de los métodos “hardware” pueden ser actividades tecnológicas como, el teléfono, teletipo, microfilm, radio, walkie-talkie, vídeo-tape, computadora. (GOLDHABER, 1991:19)

1.1.2 Redes

Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones. Una red de comunicaciones puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización.

Son muchos los factores que influyen en la naturaleza y la extensión de la red, como, por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza del flujo de los mensajes, así como el contenido de los mensajes. La conducta de una organización dicta quién la ocupa, qué posición o trabajo específico (tanto si es prescrito formal como informal). Por ejemplo, un empleado puede ser contratado como “secretario”, diciéndole que sus tareas serán mecanografiar, taquigrafiar, hacer recados concentrar citas. Estas tareas constituirán su rol formal como secretario.

La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y de quien lo recibe. (BARTOLI, 1992:135)

Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback, o hacer sugerencias.

La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad.

El proceso seriado se entiende el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización, es decir, el proceso persona a persona.

1.1.3 Interdependencia

Anteriormente definimos a la organización como un sistema cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. Dijimos que la naturaleza de estas relaciones eran interdependientes debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente. Ello quiere decir que un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del sistema. En cierto modo, ello también quiere decir que las redes de comunicación dentro de una organización puede considerarse como superpuestas. Teniendo en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus partes de conexión están en menos de la gente. Es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas. En consecuencia, debemos estudiar las relaciones existentes entre las personas. (GOLDHABER, 1991:23)

1.2 LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Cuando consideramos a la organización como una red de relaciones interdependientes, podemos centrarnos en la estructura fundamentalmente que genera y guía dichas relaciones, o bien, podemos centrarnos en las personas que están implicadas en las relaciones y, finalmente, podemos centrarnos en la manera que las distintas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto.

Estos tres sistemas de examinar las relaciones organizacionales constituyen la esencia de las tres escuelas de organización más importantes.

La primera de estas tres escuelas de organización más importante recibe el nombre de teoría “clásica” de la organización. El segundo método, la escuela de “relaciones humanas”, examina los intereses humanos y sociales por medio del estudio de grupos humanos y sociales.

La última de las tres escuelas recibe el nombre de “sistema social”, y subraya la importancia de las relaciones entre las partes y la organización como conjunto.
(FERNÁNDEZ, 1997:77)

1.2.1 La escuela clásica

Los comentarios de Robert Townsend en su obra *Up the Organization* (1970) hacen referencia a la primera prueba de la existencia de la escuela clásica.

La teoría clásica de la organización trata, casi exclusivamente, con la estructura de las organizaciones formales. Los clasicistas están más preocupados con el diseño y la estructura de las organizaciones que con las personas. La pieza más importante de esta teoría es el omnipresente diagrama de la organización, al cual hace referencia Townsend.

La teoría clásica evolucionó históricamente desde los años anteriores a la Primera Guerra Mundial, con el movimiento de la “administración científica” que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del “premio y el castigo” es decir, sistemas de trabajo a destajo, sistemas de primas, estudios de tiempo y movimiento, sistemas de costos, etcétera. O sea, la administración científica sostenía que el hombre trabajaría al máximo de su eficacia cuando se le ofreciese la suficiente motivación de dinero.

Considerando la naturaleza de la época, es necesario admitir que fue muy fácil motivar a los obreros apelando a más básicas necesidades humanas; necesidades que dependían para su satisfacción del dinero.

(GOLDHABER, 1991:35)

Dos de los estudios más famosos que contribuyeron a la herencia de la escuela clásica fueron Fayol (1949) y Weber (1947). También son importantes las contribuciones de Mooney y Reiley (1931), Gulick y Urwick (1973), y Barnard (1938).

Entre los principios de dirección recomendados por Fayol (que Huse y Bowdich, 1973, publicaron de nuevo) se incluyen los siguientes:

- a) División del trabajo (especializado);
- b) Autoridad y responsabilidad (poder);
- c) Disciplina (obediencia);
- d) Unidad de mando (un jefe);
- e) Unidad de dirección (un plan);
- f) Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales (preocupación primaria por la organización);
- g) Remuneración del personal (salarios justos);
- h) centralización (unión);
- i) Cadena escalar (cadena de mando);
- j) Orden (todo el mundo con una posición única);
- k) Equidad (firme pero puesto);
- l) Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios en el personal);
- m) Iniciativa (ideas fuera del plan previsto);
- n) Compañerismo (moral elevada).

Por el contrario Max Weber discrepó de los puntos de vista de la teoría de la organización clásica de Fayol. Weber distingue entre autoridad inherente (poder tradicional que pudo haber sido legítimo) y autoridad legítima (ganada, respetada y establecida por normas racionales y legales).

Davis, sostiene que los miembros de una burocracia pueden tener la seguridad de seguir con su trabajo siempre y cuando “sigan las reglas y no perturben la paz”. Davis, resume los cuatro ingredientes clave de la burocracia como “alta especialización, una rígida jerarquía de autoridad, complicadas reglas y controles, e impersonalidad”.

Scott (1976) resume casi toda la literatura gerencial definiendo a la organización “formal” (basada en principios clásicos) como “un sistema de actividades coordinadas de un grupo de individuos que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común bajo un liderazgo y autoridad. Scott identifica cuatro componentes básicos en la teoría clásica: división del trabajo; procesos escalares y funcionales, estructura, campo de control. . (GOLDHABER, 1991:41)

1.2.2 Escuela de relaciones humanas

Aproximadamente diez años después de que los especialistas de la administración científica comenzasen a publicar sus recomendaciones un grupo de investigadores de la *National Academy of Sciences* comenzaron a estudiar las relaciones existentes entre la producción y la intensidad de la luz en la *Western Electric Company*.

Estos estudios marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria. Por vez primera, se reunieron pruebas de tales variables como: actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales.

Ya no bastaba decir que la producción era una función de la estructura y el diseño de la organización formal. Entre estos estudios deben resaltarse los llevados a cabo por Fleishman, Harris y Burt, quienes predijeron que la dirección “orientada hacia el individuo” sería más efectiva que la dirección “orientada hacia la producción”. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistía en incrementar el interés por los obreros (dejándolos participar en la toma de decisiones, mostrándose más amistoso, saludándoles por su nombre, etcétera) ,con lo que mejoró la moral y la satisfacción de estos. El resultado neto sería una menor resistencia a la autoridad de la gerencia. Desafortunadamente muchos gerentes consideran que este método podía ayudarles a manipular a sus empleados. (GOLDHABER, 1991:46)

El movimiento de las relaciones humanas ha sido criticado ampliamente, ya que se considera un intento de manipular muy poco sincero, y lo que aún es más importante, ignora la realidad de las variables económicas.

Herzberg se burla del movimiento de las relaciones humanas en un artículo aparecido en la *Harvard Business Review*:

El resultado de treinta años de enseñanzas y, en muchos casos, de poner en práctica métodos psicológicos para manipular a las personas, han sido unos programas costosos de relaciones humanas y finalmente la formulación de la misma pregunta: ¿Cómo puede motivarse a los obreros? En este caso también se han producido escaladas.

Hace treinta años era necesario decir: “Por favor, no escupan en el suelo”. En la actualidad, la misma súplica exige tres “por favor” para que el empleado sienta que su superior le ha demostrado una actitud psicológica adecuada.

1.2.3 Escuela de los sistemas sociales

Cuando la organización es considerada como un sistema social, las variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia. La función de una máquina remachadora no puede divorciarse del funcionamiento de toda la organización. Las contribuciones más importantes al desarrollo tanto de la teoría

de los sistemas generales como de la utilización de los recursos en el estudio de las organizaciones son: von Bertalanffy, 1952, 1956, 1962; Boulding, 1956; March y Simon, 1958; Haire, 1959; Wiener, 1959; Deutsch, 1952; Katz y Kahn, 1966; Scott, 1967; Sayles y Chandler, 1971; Lawrence y Lorsch, 1967.

Scott (1967), vincula la teoría de la organización con la teoría de los sistemas generales debido a que ambas estudian:

- * Las partes (individuales) en agregados, y el movimiento de los individuos entrando y saliendo del sistema;
- * La interacción de los individuos con el medio ambiente del sistema;
- * Las interacciones entre los individuos del sistema;
- * el desarrollo general y los problemas de estabilidad del sistema.

(GOLDHABER, 1991:47)

Como podemos ver, Goldhaber trató de mostrar la importancia de analizar cada una de las partes de la organización, en donde escribe que algunos autores de éstas escuelas comentan que dentro de una organización existe la necesidad de sentirte parte de la misma, primero como un instrumento para poder realizar de mejor manera las actividades de ésta, después vienen otros autores para compartir que es más importante que primero debemos sentirnos dentro de la institución como personas que formamos parte del todo organizacional, que hemos sido puestos en determinada área con el fin de

servir y posteriormente tomados en cuenta por nuestros superiores y compañeros de trabajo, en la que de forma individual se destacan y resaltan las habilidades y cualidades que cada persona posee como ser único e indispensable dentro de toda organización, y finalmente destacando que de acuerdo a las habilidades de cada persona se designan los roles y se delegan funciones que de forma interdependiente contribuyen a la organización en su conjunto y al éxito de la Empresa.

En mi opinión creo que es indispensable manifestar que para hacer, primero hay que ser, podría decir que el sentirte primero identificado y tomado en cuenta dentro de un área de trabajo, en donde el rol que cumples dentro de un organismo te ha sido conferido de acuerdo a tus capacidades promete efectos más positivos.

1.3 LA COMUNICACIÓN Y SUS FUNCIONES

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización; control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando se pide a los empleados que primero comuniquen cualquier inconformidad laboral a su jefe inmediato que se apeguen a la descripción de su puesto o que obedezcan las normas de la

compañía, la comunicación realiza una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando en un grupo se molesta y hostiga a un integrante que es muy productivo (que hace ver mal a los demás), se están comunicando informalmente con ese integrante y están controlando su conducta.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas. Ninguna de estas funciones ha de considerarse más importante que las otras.

Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. Podemos dar por sentado que casi todo acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización una o más de estas cuatro funciones. (ROBBINS, 2002: 270)

1.3.1 El proceso de la comunicación

Para que haya comunicación necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite por obra de algún medio (canal) al receptor, quien retraduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El modelo de la comunicación está compuesto por siete partes; 1) la fuente de la comunicación, 2) codificación, 3) mensaje, 4) canal, 5) receptor, 6) decodificación y 7) retroalimentación.

La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto material concreto de la codificación del origen. Cuando hablamos, el discurso es el mensaje. Cuando escribimos, es el texto. Cuando gesticulamos, son los movimientos de brazos y las expresiones del rostro.

El canal es el medio por el que pasa el mensaje. Lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal.

Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros. Siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa. Otros mensajes, como los de carácter personal o social, utilizan los canales informales de la organización. (ROBBINS, 2002: 279)

El receptor es aquel al que se dirige el mensaje. Pero para recibir el mensaje, los signos que contiene deben adquirir una forma que el receptor comprenda. Es la fase de decodificación del mensaje. El último eslabón del proceso de comunicación es la retroalimentación. Retroalimentación es la comprobación de qué tan exitosos hemos sido al transferir nuestro mensaje, como se pretendía originalmente. Aquí se determina si el mensaje fue bien comprendido.

1.3.2 La comunicación interpersonal

Comunicación oral, el principal medio de transmitir mensajes es la comunicación oral. Discursos, encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores, son formas populares de comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación.

Comunicación escrita, los comunicados escritos son memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos. (CHIAVENATO, 1995:72)

Comunicación no verbal, cada vez que damos de palabra un mensaje a alguien, también transmitimos un mensaje no verbal. En algunos casos, el componente no verbal es todo el mensaje. Por ejemplo, en un bar de solteros un atisbo, una mirada, una sonrisa, un pliegue del ceño y un movimiento provocativo del cuerpo

comunican un significado. Por todo lo anterior, ninguna exposición de la comunicación estaría completa sin detenerse en la comunicación no verbal, que abarca movimientos del cuerpo, la entonación o énfasis que damos a las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor.

1.4 BASES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 ¿Qué es la estructura organizacional?

Una estructura organizacional define o se divide, agrupa y coordina formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

A comienzos de siglo XX, Henry Ford se hizo rico y famoso fabricando automóviles en una cadena de montaje. (ROBBINS, 2002: 283)

Cada trabajador de Ford tenía asignada una tarea específica y repetitiva. Por ejemplo, una persona colocaba únicamente la rueda delantera derecha y otra instalaba la puerta delantera derecha. Al dividir el trabajo en pequeñas tareas uniformes que podían ejecutarse una y otra vez Ford, consiguió fabricar coches

a un ritmo de uno cada 10 segundos, con empleados que poseían habilidades relativamente escasas.

Ford, demostró que el trabajo se realiza con más eficiencia se especializa a los empleados. En la actualidad aplicamos el término especialización laboral o división del trabajo al grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en toda.

- **Departamentalización**

Consiste en dividir las tareas mediante la especialización, hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. La base para agrupar las tareas se llaman departamentalización. (CHIAVENATO, 1995:54)

Una de las formas más populares para agrupar las actividades se lleva a cabo por medio de las funciones realizadas. Un gerente de manufactura podría organizar su planta situando en departamentos comunes a los especialistas de ingeniería, contabilidad, manufactura, personal y abastecimiento. Desde luego,

la departamentalización por funciones sirve en toda suerte de organizaciones y sólo cambian las funciones de acuerdo con los objetivos y actividades.

- **Cadena de mandos**

La cadena de mandos es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quién. No es posible analizar la cadena de mandos sin considerar dos conceptos complementarios: autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que éstas se acaten. En cuanto a la unidad de mando sostiene el concepto de línea continua de autoridad. Afirma que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directa.

- **Tramo de control**

Es el número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia. Los tramos de control son estrechos o reducidos tienen sus defensores. Si se mantiene el tramo en cinco o seis empleados, el gerente puede ejercer un control riguroso. Pero los tramos estrechos tienen tres inconvenientes mayores. En primer lugar, como ya dijimos son caros porque añaden niveles administrativos. En segundo complican la comunicación vertical en la organización.

- **Centralización y descentralización**

El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal, o sea, los derechos inherentes a una posición. Por lo regular, se dice que si la dirección toma las principales decisiones de la organización sin las aportaciones del personal de niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En cambio, cuanto más colabora ese personal o asume incluso la libertad de tomar decisiones, más descentralización hay.

- **Formalización**

Es el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas. El grado de formalización varía mucho entre y dentro de las organizaciones. (ROBBINS, 2002: 284)

- **Diseños organizacionales comunes**

Los tres diseños más comunes en uso son: estructura simple, burocracia y estructura matricial.

- **La estructura simple**

Es la estructura caracterizada por un grado escaso de departamentalización, tramos amplios de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La ventaja de una estructura simple es su sencillez. Es rápida, flexible, se mantiene fácilmente y la contabilidad es clara. Una de sus desventajas es que se dificulta sostenerla en las organizaciones que no son pequeñas.

- **Burocracia**

Estructura de las tareas operativas más rutinarias que se consigue mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, márgenes estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mandos.

(ROBBINS, 2002: 424)

- **Estructura matricial**

Estructura que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización de funciones y productos, en ella uno en cuenta agencias de publicidad, compañías aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, constructoras, hospitales, dependencias gubernamentales,

universidades, empresas de asesoría administrativa y compañías de entretenimiento.

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social. Esencialmente la organización nació de la necesidad de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, sociológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma que sus funciones se relacionan unas con otras. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa. (ROBBINS, 2002: 425)

Los elementos de la organización son:

- División del trabajo

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

- Coordinación

Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.
(CHIAVENATO, 1995:56)

Por tanto, la estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia. Según Robbins la comunicación controla de muchas formas a los miembros de la organización no con el fin de dominar a los trabajadores, sino con la intención de que éstos realicen de mejor manera su trabajo, pues la comunicación dentro de la organización sólo aclara a cada miembro de la institución lo que hay que

hacer y el momento en que se debe llevar a cabo la acción. También Robbins habla de forma muy amplia del proceso de la comunicación, cómo debe efectuarse y dentro de este punto me es absolutamente necesario comentar que dentro de éste proceso la fuente de la comunicación puede ser cualquier material que utilicemos como recurso para comunicar algo, ya sea verbal o no verbal, el canal lo elige el emisor el cual tiene la facultad de decidir si será formal o informal, en el caso de una institución esto lo decide la organización.

Por su parte, Chiavenato habla de crear una estructura que determine jerarquías y agrupación de actividades, esto con la finalidad de que a la hora de agruparse todos cooperen y esto leve a que el resultado que se espera dentro de una organización sea más productivo. Creo que ambos puntos de vista se complementan y a la hora de tomar decisiones ello se verá reflejado en la productividad de la empresa.

1.5 ¿QUÉ ES UN DEPARTAMENTO?

El departamento es una o varias divisiones de la organización. Departamento es un área bien determinada, una visión o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se divide agrupan y coordinan las actividades de la organización y las relaciones entre los jefes y empleados, jefes y jefes, y entre empleados y empleados.

Según Taylor, la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional superespecializada. (KOONTZ, 1990:184)

- **Organización lineal**

Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval. Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración. (FREEMAN, 1992:344)

- **La organización funcional**

Es el tipo de estructura, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Hay una autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

Línea directa de comunicación: directa sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

- **La organización línea-staff**

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

(TERRY Y FRANKLIN, 1991:303)

Taylor determina un departamento en la división de trabajo y por consiguiente que haya una especialización, lo cual considero necesario, ya que el hecho de que en una institución se lleve a cabo el especialización de un trabajador promete que el trabajo sea más eficaz y agiliza la producción.

1.6. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El Comportamiento Organizacional (CO), es el campo de estudio en que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la organización y se aplican estos conocimientos para que las organizaciones trabajen más eficazmente. En concreto el CO se enfoca en cómo mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación y aumentar la ciudadanía y la satisfacción de los empleados. Todos hacemos generalizaciones sobre el comportamiento de la gente. Algunas de estas generalizaciones ofrecen conocimientos valiosos sobre el proceder de los seres humanos, pero muchas otras son erróneas. El comportamiento organizacional recurre al estudio sistemático para mejorar las predicciones de la conducta que en otro caso se habría hecho a partir de la mera intuición. Pero como las personas son diferentes, necesitamos ver el CO en un nuevo contexto contingente con variables situacionales que moderen las relaciones de causa y efecto.

El comportamiento organizacional ofrece retos y oportunidades para los administradores. (ROBBINS, 2002:3)

Ofrece nociones específicas para mejorar sus habilidades de trato con las personas. Reconoce las diferencias y ayuda a los administradores a apreciar el valor de la diversidad y las costumbres de la fuerza laboral, y cambiar su estilo, cuando es necesario, al administrar en otros países. Mejora la calidad y la productividad de los empleados al mostrar a los administradores cómo facultarlos, ayudarles a equilibrar los conflictos entre la vida privada y trabajo y diseñar e implantar programas de cambio. Ofrece sugerencias para que los administradores manejen la escasez crónica de mano de obra. Los ayuda a enfrentar un mundo de temporalidad y a aprender formas de estimular las innovaciones. Por último, el CO brinda a los administradores lineamientos para crear un ambiente ético sano.

Hablar del comportamiento organizacional, considero que es hablar del ambiente que toda empresa debe tomar en cuenta como el motor principal de la institución, pues en este están contenidas de alguna manera las estrategias que de manera específica cada departamento debe poseer para proyectarse hacia su público meta. Es importante tomar en cuenta dentro de este tema que Robbins habla del CO como una forma de visualizar, cómo el ambiente laboral, el comportamiento de cada individuo y la motivación que estos adquieran en su trabajo tiene un gran impacto dentro de cada estructura de la organización. Además el CO da pauta a crear lineamientos para establecer un ambiente laboral mucho más sano.

1.7 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los problemas relacionados con la imagen e identidad corporativa u organizacional de las empresas y otros tipos de entidades, guardan estrecha relación con las modernas teorías de la llamada Comunicación Organizacional y el perfeccionamiento y aplicación de algunas metodologías para su investigación, diagnóstico y programación estratégica.

Sólo hay una forma de lograr que la organización tenga una imagen única para sus diferentes públicos: siendo única, realmente. Y para ello los primeros que deben percibirlo así son sus propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha organización reconoce en si misma como esenciales.

¿Qué hacer entonces ante las exigencias de mayor apertura hacia el mercado en fronteras y fuera de ellas, trazadas por la dirección del país? ¿Frente al lanzamiento de nuevos productos? ¿En entidades que prestan sus servicios en el mercado interno, pero cargan con la herencia de una baja cultura organizacional y nivel profesional de sus trabajadores?

Tales problemas se vinculan estrechamente con la comunicación identitaria empresarial u organizacional y la determinación de sus atributos o valores atribuibles en cada caso, y se conectan a su vez a un nivel macro con el tema más

estratégico aun de las políticas y programas de perfeccionamiento y/o redimensionamiento de empresas e instituciones, a tono con las exigencias crecientes de la economía y sociedad cubanas en la actualidad.

Sin detallarlo, vale recordar cómo desaparecieron las marcas y firmas registradas, a partir de los años sesenta, quedando sólo las excepciones imprescindibles para nuestro comercio exterior o mantenidas quizás más por hábito que por reales exigencias comerciales internas

La economía cubana se construye hoy sobre bases nuevas, donde la eficiencia, competitividad y excelencia son palabras que tienen un sentido y familiaridad creciente para ejecutivos y trabajadores simples.

La imagen pública de las entidades y sus productos/servicios aún sin que el cliente los haya sometido a prueba, decide a menudo las opciones de este último.

Nos comunicamos desde mucho antes de entrar en contacto directo con el público. Y saber hacerlo bien hoy parece ser una cuestión de supervivencia y desarrollo, en los nuevos contextos en que se mueve el país.

. (ROBBINS, 2002:524)

1.8 ¿QUÉ COMUNICAR Y CÓMO?

La identidad de la organización no es más que el conjunto de rasgos que la caracterizan o distinguen, y la diferencian de otras de similar o distinta categoría.

Si ello es así, nuestro problema comienza por tratar de encontrar, estudiar, definir y hacer valer tales rasgos, y proyectar los modos y vías para comunicarlos (hacerlos percibir) de la manera más efectiva.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

Los empleados se forman una impresión subjetiva general de la organización de acuerdo con factores tales como el grado de tolerancia a los riesgos, preferencia por los equipos y apoyo a las personas. Estas percepciones favorables o desfavorables influyen en el desempeño de los empleados y en su satisfacción, y lo hacen con mayor intensidad cuanto más fuerte sea la cultura.

(RIVERA, 1994:39)

Una cultura fuerte, al igual que la personalidad de los individuos, se mantiene estable al paso del tiempo. Por eso los directores tienen dificultades para modificar las culturas fuertes. Cuando una cultura deja de corresponder a su entorno, la administración trata de cambiarla. Cambiar la cultura es un proceso arduo y demorado. En resumidas cuentas, y por lo menos en corto plazo, los administradores deben tratar la cultura de su organización como más bien fija.

Una de las implicaciones administrativas más importantes de la cultura organizacional atañe las decisiones de selección. Contratar individuos cuyos valores no concuerden con los de la empresa llevará a que los empleados no se sientan motivados ni comprometidos y en cambio estén insatisfechos con su trabajo y la organización. No es extraño que los empleados que no se adaptan tienen una tasa mucho mayor de rotación que los individuos que ven una buena correspondencia.

Tampoco debemos para por alto la influencia de la socialización en el desempeño de los trabajadores.

El desempeño de un empleado depende, en un grado considerable, de que sepa lo que debe hacer y o que no debe hacer. Entender la manera correcta de realizar un trabajo indica una socialización apropiada. (RIVERA, 1994:40)

Más aún, la evaluación del comportamiento de un individuo incluye qué tan bien se adapta a la organización. ¿Se lleva bien con sus compañeros? ¿Tiene hábitos adecuados de trabajo y muestra la actitud correcta? Estas cualidades difieren con los trabajos y las organizaciones.

Por ejemplo, en algunos puestos los empleados serán evaluados más favorablemente si son enérgicos y manifiestan a las claras que son ambiciosos. En otro trabajo o en el mismo puesto en otra organización, esta actitud recibiría una evaluación negativa. En consecuencia, una socialización adecuada es un factor significativo que influye en el desempeño real de un trabajador y en la impresión que causa en los otros.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes.

Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales. (RIVERA, 1994:43)

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente.

Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo. La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal. Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas.

Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas. La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles. (ROBINS: 2002, 522)

La cultura organizacional atañe cómo perciben los empleados sus características no si les gusta o no. Es decir, la cultura es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral.

La cultura cumple varias funciones, en primer lugar define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y otro. En segundo transmite una sensación de identidad a los integrantes y en tercero, facilita la aceptación de un compromiso como con algo que supera los intereses personales. En cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social.

La cultura organizacional según Rivera, es aquello como; mensajes, signos, símbolos, valores, creencias y procesos que todo individuo que pertenezca a una organización, reconoce como rasgos únicos y distintivos a otras empresas, es decir, son aquellos entendimientos importantes que conforman a una organización, él menciona que cuando una cultura es fuerte existe una mayor posibilidad de que esa organización se cimiente firmemente y aprenda a haber una tolerancia, y que en todo caso aquello que esté afectando la cultura de la empresa sea resuelta con el intercambio de opiniones y acuerdos comunes. Por tanto a la hora de pertenecer a una organización es indispensable que los individuos concuerden con los valores que la empresa posee para que la eficiencia de la institución sea más óptima y satisfactoria para todos los que en ella laboran. (ROBINS: 2002, 523)

1.9. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Una barrera de comunicación es todo aquello que impide que la comunicación fluya y que el proceso de comunicación se presente dentro de la organización lo cual puede llegar a interrumpir los procesos internos o al incumplimiento de objetivos.

Las barreras se presentan en emisor, receptor, retroalimentación, canal, durante la transmisión del mensaje.

1.9.1 Tipos de barreras.

- Falta de planeación: Nosotros al emitir un mensaje hay que ver cómo, cuándo y dónde, lo vamos a decir o hacer. Hay que planear bien, antes de hacer o emitir algo.

- Supuestos confusos: (malos entendidos), yo supuse que..., mi intención no era esa pero... El mensaje cambia así como lo que se entiende.

- Distorsión semántica: Cambiar las palabras, distorsionar las oraciones. Cambia significado sentido. (ROBBINS, 2002:290)

- Deficiencia de expresión: Entran muletillas (pos, entons, ira) la gente no da seriedad al mensaje y persona si habla con deficiencia. Centran postura también.

- Barreras culturales: Entran idioma, sexo, nivel de conocimientos, hasta el horario. Desde como se viste la gente, no atender contra la cultura de los demás.

- Deficiencia de retención no poner atención a lo que dicen.

- Escucha deficiente, interpretación prematura e incompleta. Estar pensando otras cosas y no poner atención, interpretar a nuestra manera.

- Comunicación Impersonal: Se da cuando la tecnología nos rebasa. Hay que voltear y ver a esa persona para que no pase esto.

- El ruido: El entorno donde se emite el mensaje. Nivel de voz, voz baja. Horarios (si hace calor, frío) esto hace que no ponga atención.

- Sobrecarga de información: No prestas atención cuando se tienen muchas cosas que hacer o que te informan. (RIVERA, 1994:120)

1.9.2 ¿Cómo eliminar las barreras de la comunicación?

Para poder eliminar las barreras de comunicación tenemos que concebir claramente lo que queremos comunicar, manifestar el propósito y los objetivos. Y las podemos eliminar a través de los siguientes puntos:

- * Concebir claramente lo que se va a comunicar, manifestar el propósito y los objetivos.

- * La codificación y decodificación debe realizarse con símbolos familiares o aceptados por el grupo.

- * Planear y si es necesario consultar con el nivel a gente especializada en el tema.

- * El contenido del mensaje se acorde con el nivel de conocimiento de receptores o públicos.

- * Es importante considerar las necesidades del receptor.

- * Comunicar con información que haya información con comunicación.

- * Importante tomar en cuenta las emociones emisor y receptor.

* Escuchar y preguntar.

- Cuando se trata de comunicación escrita hay que tomar varios aspectos: utilizar palabras o frases sencillas sin caer en la vulgaridad, cuando sea apropiado utilizar pronombres como el tú o usted, si es necesario dar ejemplos o ilustraciones y no abusar de la tecnología.

(ROBBINS, 2002:296)

Tanto Rivera, como Robbins coinciden en que las barreras de la comunicación la entorpecen y contaminan el ambiente laboral, en algunas ocasiones determinan las relaciones laborales y personales de los individuos de una organización, eliminarlas es tarea de todos. Para ello es importante que todos los miembros de una institución estén plenamente informados sobre el funcionamiento de ésta, sus metas y objetivos y en base a ello comenzar a elaborar metas personales y grupales que en su conjunto promuevan la integración de los miembros de la organización.

Considero que es importante que a la hora de comunicarnos seamos claros y precisos sobre lo que queremos comunicar a los demás de lo contrario, sólo podemos crear conflictos y contaminar el ambiente de trabajo, propiciado con ello una desunión e inconformidad no sólo para nosotros; sino para aquellos que trabajan en la misma empresa.

CAPÍTULO II

LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL

2. LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL EN PERSPECTIVA HISTÓRICA

En occidente la comunicación gubernamental, tal cual hoy la entendemos, es una invención de los romanos. Julio César fue el creador del primer periódico gubernamental, el *Acta Diurna Populi Romani*. Escribe Suetonio: Lo primero que ordenó, posesionarse de su dignidad, fue que se llevara un diario de todos los actos populares y del Senado y que se publicase. (SUETONIO, 1994:17)

El Acta Diurna se colocaba diariamente en los muros para información de todos los ciudadanos. Así nació el primer diario, la invención fue de enorme alcance porque sancionó el más democrático de todos los derechos.

En Sudamérica, los orígenes del periodismo se vinculan principalmente con la difusión de noticias provenientes de la Corte Española. Por ejemplo, en 1661 veían la luz en el Perú las *Nuevas de Castilla* y un *Sumario de las Nuevas de la Corte y Principios del Nuevo Gobierno de la Católica Majestad del Rey Don Felipe IV*. Así pues, las nuevas gubernamentales nutrían sustancialmente aquellas publicaciones primerizas. (MONTANELLI, 1994:164)

Todo sistema democrático está basado en la idea de que los ciudadanos participan en el gobierno de su país a través de la elección de autoridades que representan la voluntad de la mayoría. La calidad de una democracia reside en la preservación de la participación y la representación para lo cual hace falta que los gobernadores estén informados de las decisiones que toman los gobernantes.

Los organismos públicos deben mantener informados a los ciudadanos de manera clara, completa y transparente de modo que conozcan el grado de eficiencia de la gestión de gobierno. Los titulares y voceros de los organismos públicos tienen la necesidad de conocer a sus interlocutores y deben saber cómo dirigirse a ellos. De allí la importancia de distinguir entre “informar” y “comunicar”.

Informar significa “enterar, dar noticia de una cosa”, lo cual implica revelar un dato a un grupo de individuos que hasta el momento lo ignoraba. Pero este es un camino de un solo sentido. Comunicar, implica un “ida y vuelta”, un intercambio de datos. La Real Academia Española define ese verbo como hacer a otro partícipe de lo que uno tiene conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito.

Consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer. Quien comunica no sólo informa sino que también se entera cómo reacciona su interlocutor, qué opina y qué espera de uno. (SMITH, 1990:120)

Más allá de dar definiciones conceptuales incompletas y seguramente polémicas, interesa dejar sentado que toda comunicación de gestión gubernamental, en tanto política pública en sí misma, tiene como objetivo central concitar, comprensión, adhesión y apoyo a los gobernantes por parte de los gobernados. Ello influirá en el apoyo a la gestión que el gobierno esté llevando a cabo.

Este objetivo, a su vez requiere una contrapartida que proteja a los ciudadanos de recibir información incompleta o falsa: la comunicación gubernamental debe ser sometida a controles tanto en lo que respecta a los datos que emite como ideas, los valores y las intenciones de los contenidos. Por consiguiente, los órganos parlamentarios, la judicatura, los distintos partidos políticos, las diversas instancias burocráticas y la prensa libre son fundamentales. A todos y cada uno de ellos cabe verificar lo comunicado, advertir sobre posibles omisiones y proponer alternativas si fuese el caso. La pluralidad de opinión es la forma de garantizar el pensamiento independiente en un entorno tan cargado de mensajes. Al respecto, en un trabajo ya clásico, Carl Friedrich afirma: “el remedio contra la propaganda es más propaganda”.

Queda claro, por lo tanto, que para llevar adelante positivamente cualquier política pública es indispensable que un gobierno sepa comunicar, esto es, conocer la opinión del poder emplear acertadamente la información que posee y transmitirla de manera eficaz. Esto hace que la política de comunicación de cada organismo público sea vital para lograr una buena gestión pública. (FRIEDRICH, 1960:80)

Me es importante mencionar, que la comunicación gubernamental desde sus comienzos ha sido, en donde por primera vez se tenía idea de cómo mantener informadas a las personas sobre los acontecimientos de su país y de los lugares vecinos que de alguna forma tomaban parte en las diversas actividades del gobierno. Quizá podríamos hablar de que es en este momento donde se origina la idea de establecer un sistema mediante el cual se dieran a conocer las acciones, decisiones y sucesos que se desarrollaban entre las sociedades más poderosas y que influían en pueblos con menos autoridad, por ejemplo Suetonio dice que la comunicación gubernamental es una invención de los romanos y menciona a Julio César emperador de Roma, quien por primera vez hiciera el primer periódico El Acta Diurna, aquí se manifestaban todos los actos populares que se llevaban a cabo en sus dominios.

Por su parte Montanelli escribe que en Sudamerica los orígenes del periodismo se dan en España, lo cual tiene una relación más directa sobre las influencias de nuestro periodismo de hoy en día. Por tanto, es importante señalar que necesitamos saber cuáles son los primeros orígenes que llevaron a establecer una forma de organizar la información dentro de una sociedad, idea que nace principalmente dentro de las sociedades burguesas y que posteriormente se llevan a planos más complejos para después establecer todo un sistema basado en procesos estudiados y analizados por personas que a través de los años irían dando forma a lo que hoy conocemos como el proceso de la comunicación y la organización.

2.1. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL

Diseñar una polémica de comunicación de gestión gubernamental es una tarea compleja. Como bien se indica en el título, no pretende cubrir todos los aspectos que atañen a la comunicación de organismo público. Aspira, en cambio, a generar algunas inquietudes sobre el tema.

Varios son los pasos que deben ser observados en una situación de tanta sensibilidad. Es crítico, por ejemplo, conocer con detalle el organismo público que genera la información, entre otras cosas, su peso en los diferentes sectores de la sociedad, su imagen en la opinión pública, en la política de comunicación que se ha llevado adelante hasta el momento y su grado de aceptación por parte de los diversos públicos. También es fundamental conocer el perfil de quienes lo dirigen: un funcionario de personalidad fuerte y combativa puede ser determinante para que el rumbo de la campaña de comunicación refleje con claridad la línea política implementada. (FRIEDRICH, 1960:85)

Una vez consideradas las características del organismo de sus dirigentes, debe decidirse si es conveniente que la política de comunicación sea implementada por los funcionarios y el personal de planta que trabajada con las gestiones anteriores o si es más beneficioso contratar consultoras externas o personal ad hoc.

Conviene evocar, en este punto, la observación que Max Weber hizo en 1992 acerca de la personalidad de políticos y burócratas. Weber afirma que estos papeles son ejercidos por diferentes tipos de personas: la mente dirigente y el espíritu motor de los políticos difiere sustancialmente de la mentalidad de servicio civil del funcionario. Los funcionarios cuentan con un adiestramiento prolongado y especializado. En consecuencia, todo funcionario de una determinada estructura será un agente de identificación de la misma, tanto en su continuidad y rutina como en su eficiencia y dinamismo. Los políticos, en cambio, priorizan, sus convicciones, y siguen criterios personales a la hora de actuar.

Aplicando tales premisas a la práctica, vemos que la combinación de personal de planta y personal contratado, y más aún, de funcionarios de carrera y funcionarios políticos, fomenta y adecua las notas de tradición y novedad de todo el organismo público. Por lo general, salvo que la situación política sea de extremo riesgo o que la cultura laboral del organismo sea de muy difícil conducción, lo más acertado es conjugar el papel del profesional en comunicación y el del militante político con los conocimientos del experto, el técnico y el funcionario de planta. Esto ayuda, a la vez a amoldar eficazmente la estructura burocrática a las directivas políticas. Una buena gestión debe, por último proyectar una sensación de continuidad, aun pese a los cambios, evitando las turbulencias intestinas dentro del sistema, o reduciéndolas a su mínima expresión. (SMITH, 1990:127)

En cuanto lo que se refiere al mensaje este debe de ser convincente, coherente y comprensible para la opinión pública. Debe haber sólo una o dos ideas fundamentales que estructuren el contenido y que se afirmen en el público. Una vez transmitido el “espíritu” del mensaje, este debe ser reforzado a través de cada uno de los mensajes coyunturales que se necesite comunicar hasta lograr que el público identifique al organismo con ese tema.

Otro asunto de gran importancia es la adecuación que la estrategia de comunicación del organismo debe mostrar con respecto al mensaje y los métodos que utiliza el gobierno nacional para comunicar. Más aún, en caso de que no haya sido sólo el organismo el que haya cambiado de política sino que haya habido un cambio de gobierno nacional, es conveniente plantear la posibilidad de que la comunicación del organismo tenga puntos de contacto con la campaña electoral recientemente analizada. Esto no sólo da solidez y coherencia a la administración del organismo sino que no reviste de legitimidad por representar la línea política más votada.

El siguiente paso es después definir tanto el mensaje que se quiere emitir como el público que debe recibirlo, y los principios estratégicos básicos del equipo a cargo de la comunicación es determinar qué canales transmitirán la información y los aspectos del mensaje que cada uno de estos canales debe resaltar. Al planificar este punto surge la necesidad de coordinar la información enviada a los medios de

comunicación masiva con la enviada a los medios especializados, cuyo público es reducido, pero experto en la materia.

Como la información es transmitida simultáneamente por ambos tipos de canales, debe ser coherente y, además, reforzar los mismos conceptos, convicciones y lecturas de la realidad. También es necesario prestar especial atención a la manera de transmitir información económica a los medios de comunicación masiva. La gran diversidad de receptores de estos medios requiere emplear un lenguaje de menor nivel técnica, lo cual, de alguna manera, puede afectar el mensaje, limitar la precisión técnica de la información y sus eficaz comprensión por parte de la audiencia.

La construcción de la relación con los medios, y en particular con los periodistas, pasa por entender que un periodista profesional se prestigia si tiene una primicia.

Por esta razón no era la sociedad, que era una de nuestras tareas, implica mucha sutileza y mucho tacto político. La cuestión era cómo hacer para lograr que los diarios transmitieran lo que el Gobierno quería comunicar, con la mayor fidelidad y aproximación posibles y resulta que la conferencia de prensa no sale en ningún lado. Porque si es noticia para todos no es noticia para nadie. Otros sugieren, entonces, que lo mejor es escribir una gacetilla, para que los periodistas la levanten y ya tengan por escrito lo que deben transmitir. Pero los periodistas van a poner sólo lo que ellos consideren relevante. (DE MASSI, 2001:40)

2.3. LA COMUNICACIÓN EN EL GOBIERNO Y EL “MARKETING”

Según Stuhlman el responsable de la formulación de la idea de la administración pública fue Max Weber. Weber inventó esta idea de la administración burocrática pensando en una organización que le permitiera al Emperador administrar un Estado nacional unificado, y no un conjunto de estados feudales. Así, Weber comenzó buscando reglas de conducción abstractas, que no respondieran a los intereses de tal o cual señor sino a un interés superior, más abstracto, más general, y terminó formulando una organización burocrática. (DE MASSI, 2001:45)

Las ideas de Weber, como se puede ver, fueron decisivas para la organización de los Estados modernos occidentales.

2.4. LA COMUNICACIÓN Y LA SEGURIDAD

Según Sergio Crivelli, cuando los analistas de la comunicación toman contacto con una institución pública, de cualquier índole, de defensa, seguridad, política o gremial, uno de los problemas que se advierten es que esas instituciones tienen dificultades de comunicación, dificultades en la transmisión de su imagen, lo que se suele denominar “problemas de prensa”. Estos problemas no son sencillos de resolver, aunque se pueden aportar algunas ideas que sirvan a una institución tomada como “caso” y, por analogía, aplicarlas a otras instituciones.

(DE MASSI, 2001:46)

La importancia de las estrategias de comunicación gubernamental ha sido reconocida y ganó un espacio creciente en el aparato administrativo y la conciencia de agentes públicos en los últimos tiempos.

El fenómeno tiene una causa, que a pesar de su obviedad pocas veces es aceptada: la comunicación puede contribuir al mejoramiento de la imagen de un sector de la administración gubernamental, pero no hace milagros. O puesto en otras palabras: si la institución no funciona o funciona con deficiencias intolerables, no hay estrategia comunicacional que pueda dotarla de una imagen positiva en el marco de una sociedad democrática con libre circulación de la información.

Además de estar expuesta a la actividad pública, la institución se va a exponer inevitablemente a la confrontación con la opinión pública; el asunto es: ¿cómo encuentra a esa institución tal confrontación con la opinión pública? Supongamos –una hipótesis algo catastrófica- que se declara una huelga general, una situación social muy complicada, y entre las Fuerzas de Seguridad que reprimen está la Gendarmería. Cuando se proyecten las imágenes en la televisión, va a ser sumamente positivo contar con una penetración en la sociedad de una imagen previa de carácter positivo no negativo. Cuando el público ve las imágenes de represión está viendo a las Fuerzas de Seguridad que reprimen por un lado y a la gente reprimida por el otro. (DE MASSI, 2001:67)

2.5. LA ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL

En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma.

(BRUNET, 1997:148)

Limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones.

El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos. De lo que estamos hablando es buscar nuevas realidades.

Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

2.5.1 El marketing gubernamental

Hacer oposición se torna cada día más simple. El gobierno hace, toma decisiones, elige caminos, actúa. Por lo tanto se expone diariamente a la crítica y al mal humor ciudadano. El gobierno vive en una vitrina, en una vidriera, en una caja transparente. Los demás lo miran y lo señalan con el dedo acusador. La oposición elige sus actos más débiles, selecciona sus errores, subraya consecuencias negativas, amplifica perjuicios y pega duro. Esto termina, muchas veces con gobiernos derrotados antes de finalizar su tiempo.

Sin embargo, un buen manejo del marketing y de la comunicación gubernamental ayuda a construir un horizonte mejor.

Empezando por casa, por los propios jefes de gobierno y por sus entornos a nivel familiar, social y político. En el entorno de los responsables de gobierno suele crecer una maleza difícil de arrancar, casi todos creen que saben cómo comunicar bien la gestión de ese gobierno. Suelen ser muchas personas, influyentes casi todas y con las más diversas formaciones, ocupaciones y experiencias.

(BRUNET, 1997:152)

Y tiroteando al gobierno hacia el camino que cada uno entiende más adecuado. El único camino es profesionalizar la comunicación y el marketing gubernamental.

El edificio persuasivo en que debe construir un gobierno se basa en cinco pilares fundacionales:

- Información
- Publicidad
- Identidad corporativa
- Relaciones con la comunidad
- Relaciones internas

La comunicación de gobierno se la clasifican en tres grandes modelos:

- Modelo Dinosaurio, centrado en el propio gobierno y en su lógica interna, apela a viejas recetas de mediados del siglo 20. Si la gente conoce las acciones de gobierno, las mismas son tan buenas y justas que convencen por sí mismas. Sólo hay que mostrar lo que se hace. Algunos le agregan las y alabanzas grandilocuentes y le dan un toque épico que emociona a los protagonistas.

- Modelo Tecnocrático, centrado en la perfección técnica de los mensajes emitidos, logra productos más actualizados y vendibles. Por ejemplo: la mejor agencia publicitaria y la mejor productora televisiva crean un espectacular aviso para televisión.
- Todo es perfecto: las cámaras, la edición, el guión, el texto, la locución, la música, la iluminación, las actuaciones.... Estamos muchos escalones arriba que en el modelo anterior, pero nada asegura que el aviso vaya a funcionar en el segmento del público que necesitamos que funcione.
- Modelo Psicopolítico, centrado en el receptor del mensaje, en su psicología, en las características de su proceso de toma de decisiones, en la forma y los tiempos en que construye sus imágenes mentales de los objetos, personas, empresas, e instituciones de la realidad. Ni grandilocuencia ni esteticismo, sino comunicación persuasiva que convence y que motiva a la acción. Es un modelo iluminado por el conocimiento científico de la mente humana. (PARDO,1990:51)

Algunos puntos que son importantes para el marketing gubernamental son:

- Investigar la opinión pública, estudiar a la sociedad gobernada, tanto en su conjunto como en los segmentos más relevantes.
- Analizar a la oposición, descubrir sus fortalezas, sus debilidades y sus estrategias.
- Realizar una auditoría de imagen del gobierno, investigar a fondo y objetivamente las fortalezas y debilidades del gobierno.
- Diseñar la estrategia de comunicación gubernamental, comenzar a ganar la opinión pública.
- Dirigir las tareas publicitarias, trabajar en conjunto con la agencia publicitaria o la productora contratada por el gobierno.
- Dirigir las tareas informativas, de relaciones públicas y de comunicación interna. Trabajar junto al equipo que se desempeña en cada área de la dependencia.
- Monitorea la comunicación. (PARDO,1990:56)

2.6. DE LA TRANSICIÓN POLÍTICA A LA TRANSICIÓN COMUNICATIVA

Es común en círculos políticos y académicos, escuchar información sobre los "impresionantes cambios a los que se somete actualmente la sociedad", pero en buena medida, no encontramos explicaciones convincentes y profundas, las cuales indiquen bajo qué circunstancias, en qué momentos, en qué sectores de la sociedad se están dando y qué se puede esperar de ello. México se está moviendo a diferentes ritmos e intensidades, cada acontecer, cada situación tiene su propio impacto, su propia lógica, dependiendo de la región; no todas las poblaciones son iguales, ni tienen el mismo tiempo, debido a la conformación de diferentes configuraciones del entorno, de su cultura, su geografía, su historia y su presente. Existen una serie de ideas, que por la coyuntura política que estamos viviendo es tema de debate, de polémica, tanto en sectores políticos, periodísticos, sociales y académicos.

Específicamente por la aplicación y el uso que tiene la investigación de campo en Comunicación Política, esto es, la planeación de estrategias para la creación, distribución y consumo de mensajes, dentro de los sistemas de comunicación que tienen las instituciones políticas. La comunicación política es un campo emergente en nuestro país, que va de la mano con el discurso de la democratización del sistema político mexicano. (GALINDO, 1996:200)

Permite más apertura que corresponde a los tiempos políticos que estamos viviendo, de diálogo, negociación, pluralismo y participación.

El término propaganda está centrado más en el recurso del medio que del mensaje, bajo un modelo lineal, con explicaciones que van del estímulo hacia la respuesta, de manera mecánica y no da la posibilidad de reflexión, de diseñar otras opciones que enriquezcan la posibilidad de interactuar.

En la propaganda su lógica la encontramos en la difusión de información, con una estructura de mensaje romántica o agresiva, violenta, según sea el caso, pero siempre apelando a los sentimientos (incluso al miedo) de la población. La comunicación Política tiene como objetivo implementar otros tipos de interacción, más horizontales, donde la difusión de información vía los medios masivos, es una de las muchas formas de dar a conocer datos. Pero es importante no quedarnos sólo en la explicación conceptual, sino también ver las diferentes dimensiones en la práctica, esto es difundir la acción política acorde con las necesidades de la población y a sus marcos comunicativos. Domique Wolton (1992) define a la comunicación política, como el estudio del papel de la comunicación en la vida política y el espacio en que se intercambian los discursos discrepantes de los actores que tienen oportunidad para expresarse públicamente.

En este sentido la comunicación política tiene el principio de aceptar e identificar las diferencias, de negociar y solucionar conflictos, de un diálogo en donde se busca el acuerdo, es decir un mecanismo de conciliación de intereses que nos lleve al consenso parcial e intermitente.

Esto implica, antes de hablar de modelos o estructuras comunicativas, de una transición en la forma de hacer y sentir la política. Por eso, si de transiciones hablamos, la política es una de las más significativas o por lo menos de la más difundidas, pero sin una lógica comunicativa coherente no se tendrá la posibilidad de mantenerla por buenos rumbos para identificar estos cambios, aunque sea de manera parcial, es necesario revisar el comportamiento que ha tenido en estos últimos años la sociedad, por ejemplo, los resultados de las elecciones locales o municipales que sean celebrado en los diferentes estados de la república mexicana o bien monitorear las noticias de nuestros diarios nacionales, estaciones de radio o noticiarios en televisión, que reflejan la pluralidad de ideas que están transformando a nuestro país.

Las instituciones políticas se están prestando más a la conformación de un juego más democrático, incluso están abriendo sus espacios para que los partidos políticos y los gobiernos de oposición puedan tomarlos en cuenta para la realización de una campaña de información. (GALINDO, 1996:211)

Por último, también podemos identificar la incipiente participación de la sociedad, tanto en organizaciones no gubernamentales como en Agrupaciones Políticas Nacionales que gozan ya de un reconocimiento del gobierno (a veces muy a su pesar, ver el caso de Alianza Cívica o la Academia de Derechos Humanos), de la sociedad civil y de las distintas fuerzas políticas (partidos políticos, sindicatos, etc.), para manifestar su opinión y su visión de hacer política social.

El nuevo modelo de interacción política rompe con una estructura de decisión piramidal que concentra la información desde un centro dominante hacia una periferia dominada. La democracia es una forma de la sociedad de comunicación, la multiplicidad y pluralidad supone no un centro único, además de una participación colectiva en la organización y composición de la estructura política. (GALINDO, 1996:214)

2.6. LA COMUNICACIÓN POLÍTICA Y SUS ESTRATEGIAS

Las estrategias de comunicación implican una serie de relaciones, momentos y sensibilidades, en donde el actor comunicante y el actor consumidor, entrarán en una interacción - conexión, que permitirá ponerlos en común, por un instante o por un largo lapso de tiempo, dependiendo de los intereses y las necesidades.

Los puntos nodales para desarrollar una estrategia son los siguientes:

- Los actores políticos o comunicantes que suministren la información. Es importante tomar en cuenta el contexto sociocultural para seleccionar a la persona adecuada para que informe sobre los acontecimientos que se consideran pertinentes.

- El mensaje, esto es el contenido o la información que relatará un acontecer. Aquí podemos señalar dos niveles: la cantidad de información que dependerá del tipo de comunicación y la calidad de la información, la cual dependerá del momento, la pertinencia y de la necesidad de la información para el público.

- La adaptación del mensaje. Todo mensaje lleva un proceso de mediación, que se da a partir de la representación mental y su paso al lenguaje verbal. Nos podemos quedar en un primer nivel, el discurso, o se puede buscar adaptar esa información a los diferentes tipos de comunicación, estoy pensando específicamente en las estructuras narrativas que manejan los diferentes medios electrónicos de comunicación. (BARRANCO, 1994:46)

- El tipo o el medio de comunicación. Las estructuras comunicativas tienen diferentes mediaciones. No es lo mismo recibir información por medio de un instrumento electrónico a recibirla personalmente o en grupo, incluso como se mencionó anteriormente la cantidad y calidad de la información cambia. Cada tipo de comunicación, lleva una estrategia en si misma.

- La distribución de información. En qué tiempos o momentos es pertinente enviar la información para generar presencia, incluso redundancia, no con la finalidad de monopolizar la atención, sino como un proceso en donde se seleccione o se discrimine información, según el conocimiento del acontecer.

El público receptor. La cultura comunicativa y política que tiene la gente es fundamental para determinar los grados de aceptación y rechazo del mensaje, de los actores comunicativos y políticos, y del tipo de comunicación.
(ÁLVAREZ Y CABALLERO, 1997:142)

2.7. LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO EN LOS GOBIERNOS COMO CAMPO DE ACCIÓN COMUNICATIVA

Los métodos de investigación utilizados en el campo de la comunicación política, han demostrado su pertinencia. El uso monopólico de la encuesta está cediendo terreno de manera significativa a otro tipo de estudios, básicamente cualitativos, como los grupos de enfoque y las entrevistas semiprofundas y profundas. El uso en la pluralidad de métodos permite tener una perspectiva más amplia, más completa de los fenómenos sociales, políticos y comunicativos. La planeación de las propuestas políticas y su difusión adecuada serían más pertinentes si tuvieran como base la investigación. Conocer la cultura comunicativa de las personas, sus hábitos informativos, sus interacciones, la conformación de su red, la calidad y cantidad de información que consume, etc, permitiría penetrar en su entramado de relaciones comunicativas y por lo mismo conocería más y mejor, lo que sus políticos o gobernantes realizan por la comunidad.

Se necesita profesionalizar y actualizar al personal que labora en los departamentos de Comunicación, esto con la finalidad de enseñarles otros diseños o programas de comunicación apropiados al entorno sociopolítico y cultural. (BARRANCO, 1994:46)

No existe en Michoacán una propuesta comunicativa alternativa por parte de las dependencias, que permita circular la información en red, ya sea bajo la estructura de promotores, líderes de opinión, información impresa o espectacular y con información insertada en los medios de comunicación nacionales.

La falta de investigación en comunicación política, o de su continuidad, en los casos que señalamos, es significativa. Si queremos conocer cómo se da la transición política, social y cultural, incluso si la queremos llevarla por buenos caminos, tenemos que seguirla de cerca para dar una respuesta convincentes en periodos de contingencia.

2.8. LOS MEDIOS Y EL MENSAJE POLÍTICO

Lo referido para las instituciones económicas tiene también un paralelismo para las políticas. Existe un mercado de lo político, cotejable mediante las urnas, que incide en el desarrollo o fracaso de los grupos o instituciones.

En pleno siglo XX, el debate político es permanente. Existe un mercado político similar al de productos y servicios, con una concurrencia múltiple y multitud de opciones. (SERRANO, 1995:77)

La comunicación política ha tenido un desarrollo inmenso a partir de los años cincuenta. En la actualidad perdura un sistema de contacto típico entre lo político y la sociedad: El mitin. Pero éste no constituye sino poco más que un plató, un escenario desde el que se actúa para captar la atención de los medios. El proselitismo llevado a cabo antaño por los partidos obreros, y las actuaciones controladas de la opinión desarrolladas por las dictaduras, mediante el dominio de los medios y las estructuras de poder.

Existe una inmensa necesidad de comunicación interna en los partidos, como elemento de cohesión y motivación, así como de fortalecer su actuación exterior para presentar su condición de agente productor de mejora social. Finalmente se analiza el papel de la comunicación por parte de las instituciones políticas, quienes no sólo deben llevar a cabo una actuación de interés general sino que están obligadas a dar cuenta pública de su gestión.

(ÁLVAREZ Y CABALLERO, 1997:142)

El hecho comunicativo es tan antiguo como la sociedad. Lo que ha ocurrido en el siglo XX es que ha surgido una especialización en las labores relativas a la comunicación, delimitándose del resto de tareas de la organización. Además, ha surgido una nueva valoración económica, del hecho de comunicar.

Antes una entidad ofertaba productos, servicios o ideas ahora se le demanda también una filosofía y una cultura benéfica. Las organizaciones dejan de relacionarse con la sociedad únicamente a través de su producto material o ideológico. (ÁLVAREZ Y CABALLERO, 1997:142)

Es importante que señale que en este capítulo hago referencia a la comunicación gubernamental, porque la COGAMIM es un organismo de éste carácter, y por lo tanto, saber en qué consiste la comunicación dentro de una organización política que diseña, estructura y crea organismos a los cuales les designa tareas específicas para que se cubran las necesidades de los ciudadanos, posee una estrecha relación con la propuesta a realizar para la creación de un departamento de comunicación en la Coordinación, con la intención de que también se fortalezcan las relaciones con otras dependencias gubernamentales que vayan de la mano con esta institución.

Por tanto, Weber dice que todo funcionamiento de una determinada estructura será un agente de identificación de la misma, tanto en su continuidad y rutina como en su eficiencia y su dinamismo. Entender que el funcionamiento de una organización depende de varias circunstancias con las cuales los trabajadores

pueden lidiar de manera constante, y la forma en la que demos solución a los problemas de la institución, estará cimentado en la identificación que sintamos con la empresa, ya que nuestra reacción ante cualquier situación será de respuesta inmediata al problema. Ahora, dentro de estos temas se propone crear equipos de trabajo independientemente de la función específica que se posea dentro de la empresa, y también aquí podemos ver un poco esta relación y la diferencia que se demarca en lo que es una institución de carácter político a una, que meramente es de carácter administrativo.

Tenemos que tomar en cuenta que la comunicación gubernamental toma puntos que son fundamentales y que están inherentes a los principios de la comunicación organizacional, pero que sólo se complementan y especifican las tareas y las direcciones hacia donde se van a proyectar, a manera de que las relaciones sean también propiciadoras de transformaciones positivas dentro y fuera de la institución.

CAPÍTULO III

LA COORDINACIÓN GENERAL PARA LA ATENCIÓN AL MIGRANTE MICHOACANO “COGAMIM”

3.1 CREACIÓN DE LA COGAMIM

En 1992 se creó la Dirección de Servicios de Apoyo Legal y Administrativo a Trabajadores Emigrantes, como una dependencia de la Subsecretaría de Gobernación del Gobierno del Estado, institución que se extingue en 2001.

En 2001 se crea la Coordinación Estatal para la Atención Integral del Migrante Michoacano, como un organismo desconcentrado sectorizado a la Secretaría de Gobierno.

Ante la insuficiencia de los resultados de las instancias anteriores y con el objeto de fortalecer la política pública de atención a los migrantes, a sus familiares y a sus comunidades de origen, el Gobierno Estatal decidió dotar de mayor fortaleza jurídica y administrativa al organismo responsable de proporcionar atención a este importante sector de michoacanos, mediante una participación directa del titular del Poder Ejecutivo Estatal.

Con la intención anterior se intentó la creación de una instancia que buscara nuevas formulas y estrategias que garantizaran el ejercicio pleno de los derechos constitucionales de los michoacanos establecidos en el extranjero, además de contar con la capacidad jurídica suficiente para proponer, coordinar evaluar, promover, ejecutar, e impulsar programas y acciones en la Administración Pública Estatal, en sus diferentes áreas y niveles, así como de la sociedad, encaminadas a la atención integral de los Migrantes Michoacanos.

Es así que el 19 de abril de 2002 se crea la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, como un organismo público descentralizado de la Administración Pública Estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

3.1.1 Objetivo de la COGAMIM

La Coordinación fue creada como una instancia del Gobierno del Estado con atribuciones e infraestructura jurídica y administrativa para diseñar, proponer y aplicar políticas de atención a los migrantes, sus familias y comunidades de origen con el objeto de que estos se vean protegidos mediante instrumentos que salvaguarden sus derechos y prerrogativas.

Además de lo anterior, también tiene como finalidad asesorar a las Dependencias, Entidades Públicas Estatales y a las autoridades de los demás órdenes de gobierno que lo soliciten en la planeación, diseño y ejecución de proyectos y programas destinados a mejorar el nivel de vida de los migrantes michoacano.

3.1.2 Atribuciones de la COGAMIM

Decreto de Creación de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, número 14, publicado en el Periódico Oficial el 19 de abril de 2002

Artículo 4°.- La Coordinación tendrá las atribuciones siguientes:

I.- Instrumentar y ejecutar las políticas de atención a los migrantes para garantizar que estos y sus familias se vean protegidos mediante mecanismos e instrumentos que salvaguarden el respeto a sus derechos y a las prerrogativas reconocidas por organismos internacionales y legalmente aceptadas por el Estado Mexicano.

II.- Asesorar a las Dependencias y Entidades públicas Estatales y a las Autoridades Municipales que lo soliciten en la planeación, programación y ejecución de políticas, programas y acciones encaminadas a apoyar a los migrantes, sus familias y sus comunidades de origen;

III.- Promover con las Dependencias y Entidades Públicas Estatales en el ámbito de sus respectivas competencias, las acciones y programas destinados a mejorar el nivel de vida de los migrantes, sus familias y sus comunidades de origen;

IV.- Instrumentar programas de inversión para el Estado, en apoyo a los migrantes, sus familias y sus comunidades de origen, mediante la creación de paquetes accionarios, empresas, proyectos, así como los instrumentos financieros y de seguridad adecuados.

V.- Mantener y mejorar los vínculos del Estado con los michoacanos establecidos en el extranjero, mediante programas permanentes de interés común;

VI.- Orientar a los trabajadores michoacanos transfronterizos respecto de las instituciones y dependencias públicas a las que pudieran recurrir en caso de ser necesario;

VII.- Fomentar el conocimiento de nuestra historia, cultura y tradiciones que fortalezcan los vínculos culturales y de arraigo con el Estado, entre los michoacanos migrantes y sus descendientes que radican en el extranjero;

VIII.- Apoyar a las Dependencias, Entidades Estatales, Federales y a los clubes y ligas de Michoacanos en el extranjero.

IX.- Organizar, en coordinación con el Consejo Estatal de Población, el Sistema Estatal de Información sobre los Migrantes Michoacanos, que permita definir las políticas de atención a su entorno social, económico y cultural;

X.- Promover y gestionar la participación de migrantes en el desarrollo y establecimiento de opciones productivas, generadoras de empleos y de ingresos que favorezcan su progreso y desarrollo económico, el de sus familias y sus comunidades de origen;

XI.- Fomentar en coordinación con los Municipios, la creación de Centros Municipales de Atención a Familias de Migrantes;

XII.- Proponer e instrumentar acuerdos con las autoridades federales competentes y otros gobiernos estatales, para garantizar un trato justo y digno al migrante michoacano;

XIII.- Fomentar la práctica de actividades diversas, que propicien la superación económica, cultural y profesional de los migrantes michoacanos;

XIV.- Orientar y apoyar a los michoacanos que por diversos motivos tengan la necesidad de realizar trámites burocráticos de carácter migratorio;

XV.- Mantener una permanente información sobre los trámites y lugares en que pueda darse respuesta a las demandas de los migrantes.

XVI.- Proponer Las medidas necesarias para promover el respeto de los derechos humanos de los migrantes michoacanos y de sus familias;

XVII.- Fortalecer los lazos de comunicación e identidad de los michoacanos en el extranjero, haciéndoles sentir el apoyo de las autoridades y de su Gobierno;

XVIII.- Apoyar y fomentar la organización de los michoacanos, para que enfrenten con mayor ventaja los retos de su estancia en el extranjero;

XIX.- Mantener una relación institucional con los clubes y organizaciones de michoacanos en el extranjero;

XX.- Representar a los migrantes michoacanos, previa solicitud de parte, ante las autoridades extranjeras para la defensa de los derechos humanos, con pleno respeto a las atribuciones del Servicio Exterior Mexicano;

XXI.- Apoyar la creación de Casas Michoacán en las ciudades del extranjero con mayor presencia de michoacanos, con el objeto de proveer asistencia administrativa, legal y migratoria;

XXII.- Promover la celebración de convenios de colaboración con Universidades, Organismos no gubernamentales y Comunidades Michoacanas en el extranjero para intercambiar y enriquecer los conocimientos en materias de población, migración, educación y cultura entre otras;

XXIII.- Integrar, operar, actualizar y difundir una red de contactos profesionales, de Servidores Públicos Estatales, Presidentes Municipales y Jefes de Tenencia para propiciar una vinculación directa entre comunidades y autoridades con la finalidad de dar solución a los problemas que enfrentan los migrantes michoacanos y ;

XXIV.- De manera general, todas aquellas que promuevan el mejoramiento de las condiciones de vida de los migrantes michoacanos, sus familiares y sus comunidades

3.1.3 Estructura orgánica de la COGAMIM

1. Coordinación General.
2. Coordinación de Atención Legal y Administrativa a Migrantes.
3. Departamento de Asesoría y Gestión Administrativa.
4. Departamento de Promoción y Defensa de Derechos Humanos y Ciudadanos.
5. Coordinación de Asistencia Técnica.
6. Subdirección de Estudios y Proyectos.
7. Unidad de Planeación y Vinculación.
8. Departamento de Planeación Estratégica.

3.2. FUNCIONES DE LA COGAMIM

3.2.1 Coordinación General

La Coordinación General está a cargo del Licenciado Claudio Méndez Fernández, quien estudió la carrera de Relaciones Comerciales Internacionales. Él está al frente de la Coordinación General y tiene como función vigilar, instruir, coordinar, representar y supervisar todas las actividades que se llevan a cabo en esta institución, tanto al interior como al exterior. La Dirección de la Coordinación tiene las siguientes funciones:

1.- Solicitar al Presidente de la Junta de Gobierno se convoque para sesionar cuando los asuntos de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano lo requieran, instruyendo a las unidades administrativas la elaboración de la convocatoria respectiva, de las carpetas de trabajo y demás documentos e información necesaria y supervisar el adecuado desarrollo de las reuniones.

2.- Presentar a la Junta de Gobierno para su consideración y autorización los documentos e informes que se requieran, así mismo para el adecuado conocimiento y desahogo de los asuntos contenidos en el orden del día y ordenar a las unidades administrativas la adopción de las medidas necesarias que permitan el cumplimiento de los acuerdos que emita el Órgano de Gobierno;

3.- Instruir y supervisar a la Subdirección Administrativa para que realice los trámites y documentos necesarios que requiera el ejercicio del presupuesto y gasto público, así mismo llevar acabo el análisis correspondiente y autorizar los instrumentos documentales respectivos;

4.- Instruir y supervisar a las unidades administrativas en la elaboración del proyecto de presupuesto de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, realizando en su caso, las observaciones y adecuaciones que estime pertinentes y autorizar el documento respectivo;

5.- Ordenar y supervisar a las unidades administrativas internas en los trabajos que se lleven a cabo para la integración de los manuales administrativos y cualquier documento normativo interno, revisarlos y en su caso, realizar las observaciones y modificaciones que correspondan y autorizar los proyectos correspondientes;

6.- Supervisar el funcionamiento de las unidades administrativas internas, procurando su permanente mejoramiento y en coordinación con los titulares, evaluar su desempeño y en su caso, adoptar y aplicar las medidas correctivas necesarias;

7.- Atender directamente a los titulares de las unidades administrativas internas, cuando así lo soliciten, para la atención, seguimiento y evaluación de los asuntos.

8.- Recibir y atender a los trabajadores subalternos que lo soliciten, dictando, en coordinación con las unidades administrativas, las medidas administrativas pertinentes para el buen desempeño de sus labores;

9.- Atender personalmente al público usuario y demás personas que lo soliciten, instruyendo a las unidades administrativas para formalizar la atención y proporcionar seguimiento a las demandas y asuntos planteados;

10.- Instruir a las unidades administrativas para la elaboración de la información, asesoría y cooperación que le requieran las demás instancias de la administración pública y en su caso, celebrar los convenios y acuerdos de colaboración interinstitucional que se requieran;

11.- Gestionar con las instancias públicas y privadas competentes la realización de cursos de capacitación para los funcionarios públicos de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, que permitan su mejora y eficiencia administrativa;

12.- Supervisar que en el desarrollo de las funciones de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano se cumplan con las disposiciones derivadas del Decreto de Creación y de las demás disposiciones

legales aplicables, adoptando las medidas necesarias para garantizar el adecuado funcionamiento;

13.- Vigilar la correcta utilización de los bienes y recursos adscritos a la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, instruyendo a las unidades administrativas la elaboración y aplicación de los instrumentos normativos respectivos.

3.3. COORDINACIÓN DE ATENCIÓN LEGAL Y ADMINISTRATIVA A MIGRANTES

Esta subdirección está a cargo del licenciado Carlos García Pérez, quien estudió la carrera de Derecho, su función primordial consiste en llevar a cabo la difusión y defensa de los derechos de los migrantes y proporcionar asesoría jurídica y gestión administrativa en forma directa. Además tiene a su cargo las siguientes funciones:

1.- Proporcionar a los migrantes michoacanos y al público usuario que lo solicite atención, asesoría jurídica y gestión administrativa, en forma directa y a través de los Departamentos de Asesoría y Gestión Administrativa y al de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos y Ciudadanos, instruyéndolos, supervisándolos y apoyándolos;

2.- Llevar a cabo la promoción, difusión y defensa de los derechos de los migrantes michoacanos y sus familias, mediante campañas especializadas y a través de la atención administrativa directa de asuntos penales, civiles, administrativos y de cualquier otra naturaleza.

3.- Proponer al Coordinador General y participar en la celebración de convenios y la realización de eventos y programas de colaboración interinstitucional, conjuntamente con instancias públicas del estado o de otros ordenes de gobierno, así como privadas, para la promoción y defensa de los Derechos Humanos y Ciudadanos de los migrantes;

4.- Atender los requerimientos de los migrantes michoacanos y sus familias, canalizando, los que así lo requieran, a las demás instancias públicas del estado o de otros órdenes de gobierno, dándoles el seguimiento que ameritan;

5.- Llevar a cabo la representación personal de los migrantes michoacanos ante las autoridades correspondientes nacionales y extranjeras, directamente o a través del Departamento de Promoción y Defensa de Derechos Humanos, participando en las instancias judiciales o administrativas correspondientes que se requieran, presentando los documentos necesarios para la solución del caso, cuando así se lo requiera expresamente el público usuario, previa autorización del Coordinador General;

6.- Integrar los expedientes administrativos de los migrantes representados e informarles, así como al Coordinador General, sobre la situación que guardan los asuntos, solicitando en su caso, la autorización, información y documentación extra que se necesite para la adecuada gestión y tramitación de los mismos;

7.- Proporcionar a los migrantes michoacanos y demás público usuario, en forma directa o a través de los departamentos internos, la información que soliciten sobre legislación y normatividad migratoria que requieran, así como de trámites que deban realizar ante instancias mexicanas o extranjeras, asesorándolos y facilitándoles los trípticos, guías y demás documentos informativos necesarios;

8.- Instruir y apoyar al Departamento de Promoción y Defensa de Derechos Humanos y Ciudadanos, para que realice, cuando el público usuario expresamente lo solicite, los trámites administrativos y legales necesarios para llevar a cabo el traslado desde el extranjero de migrantes michoacanos enfermos, menores y occisos, y en su caso proporcionar el apoyo económico necesario, así mismo apoyar ante autoridades mexicanas y extranjeras en la gestión de visas humanitarias para familiares de migrantes michoacanos, cuando se trate de los casos mencionados anteriormente, de presos condenados a muerte o de algún otro que lo amerite;

9.- Atender a los Jefes de los Departamentos internos en los asuntos que le planteen, así como, supervisar, evaluar y auxiliarlos en su desempeño y autorizar los documentos y trámites que para el cumplimiento de sus atribuciones requieran;

10.- Coordinar la elaboración de los documentos e informes que requiera el buen funcionamiento de la Coordinación de Atención Legal y Administrativa.

11.- Elaborar contratos, convenios, reglamentos internos y toda clase de documentos jurídicos y administrativos que le solicite el Coordinador General, instruyendo para ello a los subordinados y proporcionándoles los insumos e información documental y asesoría necesaria, así mismo contactando y concensando con instituciones públicas y privadas, funcionarios y demás personas que sean parte de los acuerdos;

12.- Coordinar la formalización e implementación de los documentos y actividades mencionadas en el numeral anterior, informando oportunamente de ello al Coordinador General, y proporcionando el seguimiento y evaluación que el correcto funcionamiento de los mismos requieran;

13.- Dictaminar y emitir opinión sobre contratos, convenios y toda clase de documentos jurídicos y administrativos que para su análisis y proceso le turne el Coordinador General o se requieran para el buen funcionamiento de la Coordinación de Atención Legal y Administrativa a Migrantes y de la

Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, elaborando los informe, fichas técnicas y tarjetas informativas correspondientes.

14.- Proporcionar a las demás unidades administrativas, al Coordinador General, así como a los funcionarios e instituciones públicas y privadas que lo soliciten la asesoría jurídica que requieran, y la información y documentación inherente sobre asuntos relacionados con la competencia de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano.

3.4. DEPARTAMENTO DE ASESORÍA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Este departamento está a cargo del doctor Felipe Ayala, quien es el encargado de realizar las traducciones de actas de nacimiento u otros papeles entre otras funciones como:

1.- Atender, orientar y apoyar a los migrantes michoacanos y demás público usuario que lo solicite, en la realización de trámites administrativos de carácter migratorio ante autoridades mexicanas y extranjeras, realizando para ello la gestión que se requiera ante éstas, facilitando las guías, folletos, trípticos y demás documentos informativos e instructivos que sobre legislación y normatividad se requieran;

2.- Elaborar y mantener actualizado un padrón, bitácora, así como archivo físico y electrónico de personas atendidas, que incluyan los datos personales

de los usuarios, del asunto en trámite y del grado de avance, formulando periódicamente los informes que sobre su situación requiera el Coordinador de Atención Legal y Administrativa a Migrantes;

3.- Diseñar e implementar un banco de datos personalizados y técnicos que contenga información de funcionarios e instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, relacionadas con atención a migrantes, con el objeto de dinamizar la atención al público usuario;

4.- Realizar traducciones inglés-español y viceversa de documentos que los usuarios requieran, para la gestión y trámite de asuntos migratorios, administrativos y legales, siempre y cuando se justifique de conformidad con la competencia de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano;

5.- Elaborar y tramitar ante el Coordinador de Atención Legal y Administrativa a Migrantes los oficios, documentos y demás instrumentos que se requieran para solicitar y gestionar ante las autoridades nacionales y extranjeras la información y documentación que se necesite para la atención al público usuario;

6.- Realizar los informes internos sobre el trabajo del Departamento, el grado de avance de los asuntos en trámite, así como los pendientes, de fichas técnicas y tarjetas informativas, y todos los demás que le solicite el superior jerárquico:

7.- Orientar y apoyar al público interesado en la realización de trámites burocráticos en oficinas del Servicio Exterior Mexicano, Secretaria de Gobernación y demás autoridades administrativas y judiciales competentes del país, así como extranjeras, en los casos de extravío de dinero, cheques y demás documentos relevantes, elaborando y presentando ante las instancias públicas y privadas a que haya lugar, los escritos, informes y demás insumos que se necesiten;

3.5. DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN Y DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS Y CIUDADANOS

Al frente de este departamento está el licenciado en Derecho Pedro Rubio Sotelo, quien actualmente asesora y apoya legalmente a las familias de los migrantes para realizar cualquier tipo de trámite. También está facultado para viajar a los Estados Unidos y asesorar a los migrantes que han sido condenados a pena de muerte o cadena perpetua, e incluso viaja para identificar los cadáveres de los migrantes que han muerto y trasladarlos a su lugar de origen, además de las siguientes funciones:

1.- Representar previa autorización del Coordinador de Atención Legal y Administrativa a Migrantes, al público usuario que lo hayan solicitado, ante autoridades nacionales y extranjeras, en toda clase de asuntos administrativos y judiciales, para la defensa de sus derechos humanos y ciudadanos,

apersonándose cuando se requiera en audiencias y demás diligencias necesarias, así como presentando los escritos, pruebas, y demás documentos e informes verbales y por escrito que el caso amerite;

2.- Atender, asesorar y apoyar a los usuarios que lo requieran, sobre legislación nacional, extranjera e internacional en materia de derechos humanos.

3.- Elaborar y mantener actualizado un padrón, bitácora, así como archivo físico y electrónico de personas atendidas, que incluyan los datos personales de los usuarios, del asunto en trámite y del grado de avance, formulando periódicamente los informes que sobre su situación requiera el Coordinador de Atención Legal y Administrativa a Migrantes;

4.- Previo acuerdo con el superior jerárquico, otorgar capacitación y orientación a los usuarios que lo soliciten, así como a funcionarios, académicos y público en general, en la defensa y promoción de los derechos humanos de los migrantes, realizando para el caso, los estudios, investigaciones y documentos que para eficientar esta función se ameriten;

5.- Proponer al Coordinador Legal la celebración de convenios con instituciones y organismos nacionales e internacionales en materia de defensa de derechos humanos de los migrantes y sus familias, participar en ellos, realizar la evaluación necesaria, aportar la información y documentación que se solicite, y

elaborar los informes periódicos necesarios que sobre el funcionamiento de estos acuerdos se deban presentar a su superior jerárquico;

6.- En colaboración con funcionarios e instituciones públicas y privadas, estatales, nacionales e internacionales, realizar campañas de orientación y prevención de la violación de los derechos de los migrantes y sus familias.

7.- Previo acuerdo con el Coordinador de Atención Legal y Administrativa a Migrantes, orientar y realizar los trámites y gestión administrativa necesaria ante las autoridades nacionales y extranjeras, así como instancias privadas, para el traslado desde el extranjero a los lugares de origen de migrantes michoacanos enfermos, menores y occisos y en caso de ser necesario, brindar apoyo económico a los familiares.

3.6 COORDINACIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA

En esta subdirección está al frente el licenciado Gonzalo Badillo, quien es licenciado en Derecho, su función principal es la de coordinar, supervisar, evaluar, integrar las unidades administrativas además de las siguientes:

1.- Supervisar, coordinar, evaluar y apoyar técnicamente el funcionamiento de las unidades administrativas de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, celebrando para ello reuniones periódicas con los

titulares, y dotándoles de la información, documentación y demás insumos que requieran para el adecuado desempeño de sus funciones;

2.- Proponer al Coordinador General las medidas administrativas pertinentes que se requieran para el correcto funcionamiento de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, suprimiendo, fusionando, ampliando o modernizando las unidades administrativas internas.

3.- Coordinar, supervisar y apoyar a las unidades administrativas en la elaboración de informes financieros, del Programa Operativo Anual, Programa de Análisis Programático Presupuestal, informes de actividades y demás documentos y actividades que deban presentarse para su aprobación a la Junta de Gobierno o se requieran para el óptimo funcionamiento de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano y proporcionarle el seguimiento y evaluación necesarios;

4.- Coordinar, integrar y revisar conjuntamente con las unidades administrativas el diseño y elaboración de los manuales administrativos de la Coordinación, así como de cualquier instrumento normativo interno cuya elaboración ordene el Coordinador General o las disposiciones legales aplicables, integrando para ello la información estadística, documental y demás que se requiera;

5.- Presentar al Coordinador General para su aprobación y consideración los proyectos de manuales administrativos del Organismo, realizando en su caso, las adecuaciones y modificaciones que se requieran;

6.- Proponer al Coordinador General la realización de trabajos de investigación y estudio relacionados con el objeto de la entidad, generando para ello los contactos con los funcionarios y las instituciones públicas y privadas competentes, así mismo participando en el desarrollo de los mismos y proporcionándoles el seguimiento y evaluación que ameriten.

7.- Sugerir al Coordinador General la celebración de Sesiones de la Junta de Gobierno, cuando los asuntos internos de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano lo requieran o la ley lo indique, coordinando las actividades administrativas necesarias para la elaboración y formalización de la convocatoria correspondiente, de las carpetas de trabajo inherentes, así como de cualquier otro tramite necesario que se requiera;

8.- Asistir y participar en las sesiones de la Junta de Gobierno, vigilando su correcto desarrollo, y participar cuando así se le requiera, tomando nota de los asuntos ventilados, de los compromisos y de cualquier tema de interés para la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, así mismo, elaborar y formalizar las actas correspondientes, tramitando ante los miembros las firmas correspondientes e integrando el Libro respectivo;

9.- Proporcionar seguimiento a la ejecución y cumplimiento de los acuerdos emitidos por la Junta de Gobierno, sugiriendo al Coordinador General las medidas pertinentes para ello e informándole oportunamente de su desarrollo;

10.- Proponer al Coordinador General la celebración de actividades productivas, artísticas, culturales y académicas para el beneficio de los migrantes michoacanos y sus familias, coordinando su ejecución con las unidades administrativas internas, así como con las instituciones públicas y privadas competentes.

11.- Mantener un vínculo continuo con las organizaciones de migrantes nacionales y en el extranjero, así como con funcionarios e instituciones públicas y privadas del estado, nacionales y extranjeras competentes en la atención a migrantes, coordinando con la Unidad de Planeación y Vinculación la integración de padrón respectivo y su actualización permanente, e informar de ello al Coordinador General;

12.- Emitir opinión sobre los convenios, contratos y demás instrumentos legales que para el cumplimiento de sus objetivos realice la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, coordinando y supervisando las adecuaciones necesarias, así como la formalización de los mismos y en su caso integrar y custodiar los expedientes respectivos;

13.- Supervisar, evaluar y apoyar el trabajo de la Subdirección de Estudios y Proyectos, proporcionando los insumos y asesoría técnica necesaria, autorizando los documentos que para su análisis y consideración le turne, y en su caso formulando las observaciones y comentarios que se requieran, así mismo, atendiendo personalmente al titular en los asuntos que le plantee.

3.7 SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS Y PROYECTOS

En esta subdirección está al frente la licenciada en Relaciones Internacionales, Zaira Mandujano Fernández, actualmente es quien viaja con el Coordinador general a los Estados Unidos para organizar los eventos culturales que se llevan a cabo en las casas Michoacán, también es quien organiza los eventos que se realizan en esta ciudad como Foros, Congresos, aunque sus funciones son las siguientes:

1.- Desarrollar los proyectos, informes, documentos y demás encargos que le solicite el Coordinador Técnico, integrando para ello la información y documentación que se requiera, sistematizándola y organizándola en forma física y electrónica para su adecuado manejo e implementación, diseñando además los instrumentos que permitan su evaluación y seguimiento e informar oportunamente al superior jerárquico;

2.- Sintetizar y procesar en fichas técnicas y tarjetas informativas la información que le solicite el Coordinador Técnico, así mismo, elaborando un banco de datos que contenga información relevante para la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano y mantenerlo permanentemente actualizado;

3.- Realizar estudios sobre la problemática de la migración que enfrentan el estado y los michoacanos, sugiriendo al Coordinador de Asistencia Técnica.

4.- Proponer al Coordinador Técnico el desarrollo de actividades económicas, académicas y culturales en beneficio de los migrantes michoacanos, coordinándose para ello con las demás unidades administrativas, así como con las instancias públicas y privadas competentes, desarrollando en los documentos e instrumentos necesarios la información necesaria para su mejor comprensión e implementación;

5.- Emitir opinión sobre convenios, contratos y proyectos que le solicite el Coordinador Técnico, sistematizando y desarrollando la información mediante fichas técnicas y tarjetas informativas necesarias y resguardando los datos relevantes en un banco de datos especializado para el caso, y en su caso, custodiando los documentos e información que le turne;

6.- Sugerir al Coordinador Técnico la realización de reuniones y eventos de trabajo, en los que se desarrollen asuntos de interés para la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, desarrollando para ello la logística y operatividad que para el buen desarrollo de los eventos se requiera,

elaborando las actas o minutas de las mismas, proporcionándole seguimiento y vigilancia a los acuerdos y compromisos emitidos, e informar de ello al superior jerárquico.

3.8 UNIDAD DE PLANEACIÓN Y VINCULACIÓN

En esta unidad está al frente la licenciada en Derecho Eneida Reynoso Acosta, quien maneja el programa 3X1 y mujeres, además de que propone al Coordinador la realización de proyectos y estudios para beneficiar económica y socialmente a los migrantes michoacanos además de:

1.- Realizar la planeación y vinculación de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, en colaboración con las demás unidades administrativas y con el Coordinador General, en base a los proyectos de trabajo contenidos en el Programa Operativo Anual interno, del Plan Estatal de Desarrollo y de los objetivos de la Coordinación, mediante el desarrollo y aplicación de un estudio y diagnóstico que permitan conocer la viabilidad operativa y programación de los proyectos;

2.- Establecer, previo acuerdo del Coordinador General, los contactos oficiales con los funcionarios, instituciones públicas y privadas, así como con migrantes michoacanos en el Estado y el extranjero, para proponer los proyectos de

trabajo, y en su caso, celebrar las reuniones y demás actividades necesarias para consensar y acordar las circunstancias y condiciones necesarias;

3.- Elaborar el proyecto anual de trabajo del área que deba incluirse en el Programa Operativo Anual de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano.

4.- Proporcionar seguimiento y evaluación a la realización de los proyectos del área comprendidos en el programa operativo anual, elaborando los informes necesarios y presentarlos para su consideración al Coordinador General, sugiriendo, en su caso, las medidas necesarias para su correcto funcionamiento;

5.- Sugerir al Coordinador General la celebración de convenios de colaboración y coordinación interinstitucional con instancias públicas y privadas que se requieran para el cumplimiento del objeto de la Coordinación, así mismo, participar en las reuniones y demás eventos de trabajo que tengan por objeto la negociación y formalización de los mismos;

6.- Realizar actividades que tengan como objeto el diagnóstico y estudio sobre la problemática derivada del fenómeno de la migración y su impacto en los migrantes, sus familias y comunidades de origen, llevando a cabo las investigaciones de campo y demás procesos necesarios, elaborando los

informes correspondientes y presentándolos para su consideración y autorización al Coordinador General.

7.- Proponer al Coordinador General la realización de proyectos y estudios que permitan beneficiar económica y socialmente a los migrantes michoacanos, sus familias y comunidades de origen, presentando la justificación, costos, beneficios institucionales y su impacto social en el estado, así mismo establecer la viabilidad de implementación.

8.- Promover y gestionar, previo acuerdo con el Coordinador General, la organización y unidad de los migrantes michoacanos, en el estado y en el extranjero, proponiendo para ello los proyectos, reuniones y demás eventos, y tramitando los consensos institucionales entre las organizaciones de migrantes y las autoridades municipales, estatales y federales que se requieran para cumplir con esta función;

9.- Apoyar en la planeación, implementación y funcionamiento de Centros administrativos de atención y servicio para migrantes del estado, denominados Casas Michoacán, en las ciudades norteamericanas con mayor presencia de michoacanos, gestionando para ello las reuniones necesarias con las organizaciones de migrantes michoacanos, los apoyos institucionales y privados, así como los trámites legales, administrativos y financieros que se requieran, así mismo proporcionándoles el seguimiento y evaluación de su funcionamiento;

10.- Realizar estudios sobre temas relacionados con la migración y su impacto estatal, elaborando los diagnósticos e informes que se deriven y presentándolos al Coordinador General, junto con sus sugerencias y recomendaciones de implementación;

11.- Diseñar, elaborar e implementar un sistema de archivo y resguardo documental de los proyectos y actividades de la Unidad.

12.- Diseñar, elaborar e implementar una red de instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, así como de funcionarios involucrados en actividades destinadas a la atención de los migrantes michoacanos, estableciendo una agenda de trabajo, proporcionando seguimiento y evaluación, así mismo elaborando los informes que sobre al caso se deban presentar al Coordinador General para su consideración;

13.- Instruir, supervisar y apoyar al Departamento de Planeación Estratégica en la realización de sus funciones, proporcionándole los insumos documentales, materiales y los que se requieran, así mismo realizando las evaluaciones y gestiones necesarias, solicitándole los informes, documentos, actividades que para el buen funcionamiento del Departamento y de la Unidad de Planeación y Vinculación se requieran;

3.9 DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este departamento está a cargo del licenciado en Derecho Hugo Sosa Hernández, quien es el encargado de redactar los informes en las Juntas de Gobierno, además de realizar estrategias y acuerdos legales con las instituciones públicas y privadas y también posee las siguientes funciones:

- 1.- Realizar en coordinación con el titular de la Unidad de Planeación y Vinculación los proyectos y la vinculación interinstitucional correspondiente de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano.
- 2.- Contribuir con propuestas en el diseño de las estrategias necesarias para el funcionamiento de la Unidad, elaborando para ello los documentos y demás instrumentos que se requieran;
- 3.- Establecer físicamente previo acuerdo con el jefe de la unidad, los contactos oficiales con funcionarios e instituciones públicas y privadas para el desarrollo de los programas a cargo de la unidad administrativa, proporcionándole seguimiento, e informando oportunamente de su funcionamiento al superior jerárquico;
- 4.- Asesorar a los migrantes michoacanos y público usuario sobre los requisitos y formalidades que deben cumplir los proyectos productivos y de beneficio social, así mismo procesar la documentación correspondiente, clasificando y

sistematizándola en archivos físicos y electrónicos para su adecuado control y seguimiento;

5.- Elaborar informes, documentos y demás documentos administrativos que sobre los asuntos encomendados al Departamento requiera el jefe de la unidad.

3.9.1 SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

Esta Subdirección está a cargo de la Contadora Pública Ivonne Guiza Pérez quien realiza actualmente las siguientes funciones:

1. - Diseñar y proponer al Coordinador General las medidas necesarias que permitan la eficiente utilización de los recursos financieros, humanos y materiales que tiene a su cargo la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, elaborando para ello los documentos e instrumentos necesarios que generen el control, actualización y en su caso mantenimiento de los bienes físicos;

2.- Integrar en coordinación con las demás unidades administrativas la información que se incorporará al Programa Operativo Anual, sugiriendo para su correcto funcionamiento las medidas y adecuaciones necesarias;

3.- Elaborar y proponer al Coordinador General el proyecto de presupuesto anual de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano y vigilar que se apegue a la normatividad aplicable, realizando los trámites y las gestiones administrativas necesarias ante las instancias competentes a fin de que se autorice y formalice el presupuesto anual;

4.- Ejercer el presupuesto anual e informar al Coordinador General de ello, elaborando los informes y demás documentos normativos.

5.- Diseñar, proponer y aplicar los métodos y procedimientos administrativos que permitan el resguardo de los bienes, valores y archivos de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, gestionando los seguros correspondientes y elaborando los informes periódicos que en ese sentido deba presentar al Coordinador General;

6.- Acordar, elaborar y tramitar los movimientos de personal, así como las incidencias correspondientes, aplicando en su caso los descuentos de nomina y las sanciones administrativas que correspondan, así mismo tramitar ante las instancias competentes la actualización documental y financiera que sobre los casos anteriores se amerite;

7.- Gestionar ante las Dependencias competentes la integración y actualización del inventario del activo fijo de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, otorgando para ello las facilidades e información y documentación que se le requiera, así mismo llevar un control interno sobre el

inventario y estado físico de esta clase de bienes y mantenerlo permanentemente actualizado;

8.- Realizar las gestiones necesarias que requiere el mantenimiento de los bienes muebles de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, tramitando las ordenes de servicios que se requieran así como de los pagos y demás obligaciones que deban realizarse;

9.- Integrar, sistematizar y mantener permanentemente actualizado el archivo documental de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano; adoptando las medidas necesarias para su adecuada conservación y clasificación;

10.- Tramitar, previo acuerdo con el Coordinador General, la adquisición y arrendamiento de bienes y servicios generales que requiera el funcionamiento de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, gestionando ante las instancias competentes los recursos financieros, permisos y demás autorizaciones que se requieran, así mismo tramitando la elaboración y formalización de los contratos correspondientes y custodiándolos en archivos documentales;

11.- Tramitar a los funcionarios los viáticos y demás insumos que requieran para el desempeño de las comisiones encomendadas por el Coordinador general, elaborando para ello los documentos de justificación presupuestal y

los controles internos necesarios, así mismo solicitando a los funcionarios los comprobantes y documentación correspondiente y procesarla de conformidad con la normatividad aplicada;

12.- Tramitar y gestionar la prestación del servicio social, que en auxilio de las actividades oficiales se requiera en las oficinas de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano.

13.- Contratar, previa autorización del Coordinador General, al personal que se requiera para el cumplimiento de los objetivos de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, realizando ante las instancias correspondientes los trámites necesarios para la integración de los expedientes respectivos y los movimientos administrativos que señale la normatividad;

14.- Coadyuvar, en coordinación con las demás áreas administrativas en la planeación y evaluación de las actividades de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, proporcionando la información y documentación que se requiera, así como las observaciones y sugerencias que para el caso considere. (MANUAL DE LA COORDINACIÓN, 2002:2)

3.9.2 SITUACIÓN ACTUAL

La COGAMIM no cuenta con un departamento de comunicación, por lo que las funciones que corresponderían a éste se delegan a la Subdirección de Estudios y Proyectos, misma que es coordinada por la Licenciada Zaira Mandujano Fernández, quien a su vez, en contacto con la Coordinación General de Comunicación Social de Gobierno del Estado, vía telefónica, informa de los eventos o actividades que se llevarán a cabo en la COGAMIM para que ésta realicen los comunicados que consideren pertinentes.

En los últimos dos meses ha habido una deserción de más de tres personas, debido a la inconformidad de éstas por la manera en la que se toman decisiones, por la ausencia medios que permitan una buena comunicación para llegar a acuerdos al interior de la Coordinación.

Debido a que Comunicación Social también tiene a su cargo otras dependencias de Gobierno, los comunicados no siempre son vistos por aquellos a quienes van dirigidos, y las estrategias comunicativas se ven truncadas para que exista un verdadero flujo de comunicación.

Un ejemplo de esto se dio en diciembre del 2005, fecha en que se celebró “el día del migrante michoacano”, evento que se llevó a cabo en el Centro de Convenciones. La invitación fue para los representantes de las casas Michoacán en los Estados Unidos, pero debido a que la invitación fue vía telefónica muchos no se enteraron.

El día del evento muchos de los empleados de la COGAMIM ni siquiera sabían que habría una recepción y nadie sabía qué función realizaría ese día, por lo que apresuradamente se comenzaron a delegar funciones, quedando todos inconformes y creando conflictos, mismos que se vieron reflejados en el evento, pues era una desorganización total y muchos de los representantes se fueron inconformes así como las personas que con ellos viajaban.

Éste es solo uno de muchos de los ejemplos de demuestran la falta de planeación, organización y difusión de los eventos que se llevan a cabo dentro y fuera de la COGAMIM.

CAPÍTULO IV.

4. ANÁLISIS SITUACIONAL, ENCUESTAS AL INTERIOR Y SONDEOS AL EXTERIOR DE LA COGAMIM.

En este capítulo se realizarán una serie de cuestionarios al interior de la COGAMIM, con la finalidad de conocer la opinión de los trabajadores de la misma y así poder darnos cuenta de la poca comunicación que entre éstos existe y que ha traído como consecuencia fricciones y descontentos entre el personal de la Institución.

Por otra parte, se realizará una serie de entrevistas hacia el exterior, para ver qué tanta promoción, difusión y proyección tiene la Coordinación entre el público para el que ha sido creada, e incluso para saber si las personas que aparentemente no requieren de los servicios de ésta, saben de su existencia.

El número de encuestas realizadas al interior, fueron enumeradas de acuerdo al número de trabajadores que existen en la COGAMIM, incluyendo todos los niveles jerárquicos de puesto, como los directores, subdirectores, jefes de departamento, analistas, auxiliares e intendentes.

En el caso de los sondeos hacia el exterior se tomó una muestra de población de personas de entre los 18 – 50 años de edad, de entre mujeres y hombres de la ciudad de Morelia, dato que se obtuvo del INEGI.

Posteriormente con apoyo de una fórmula que tiene una confiabilidad de margen de error del 95%, se obtuvo el número de entrevistas que se realizarían, y el resultado fue de 384 entrevistas que tendrían que realizarse hacia el exterior.

Fórmula utilizada para sacar el número de encuestar al exterior.

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p^2}$$

$$p = q = 0.5$$

$z = 1.96$ para confiabilidad de 95%

$e = \text{error}$

$N = \text{universo}$

$$n = \frac{(1.96)^2 (272685) (0.5) (0.5)}{(0.5)^2 (99999) + (1.96)^2 (0.5)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416) (272685) (0.5) (0.5)}{(0.5)^2 (272684) (1.96)^2 (0.5)^2}$$

$$n = \frac{261886.674}{681.71+0.9604}$$

$$n = \frac{261886.67}{682.6704}$$

$$\mathbf{n = 383.6}$$

(Fernández, 1995:34)

4.1 COORDINACIÓN GENERAL PARA LA ATENCIÓN AL MIGRANTE MICHOACANO.

ENTREVISTAS A 384 PERSONAS ENTRE LOS 18 A LOS 50 AÑOS DE EDAD AMBOS SEXOS DE LA COGAMIM

NECESITO SABER	VARIABLES A EVALUAR	REACTIVOS
SI LA GENTE CONOCE LA COGAMIM Y CÓMO PERCIBEN SU ATENCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.	1.1 CONOCIMIENTO	1.1.1 EXISTENCIA DE LA COGAMIM 1.1.2 ATENCIÓN AL PÚBLICO EN GENERAL. 1.1.3 MEDIO POR EL QUE CONOCE LA COGAMIM
	1.2 SERVICIOS	1.2.1 FUNCIONES DE LA COGAMIM

4.2 COORDINACIÓN GENERAL PARA LA ATENCIÓN AL MIGRANTE MICHOACANO
ENCUESTA A LAS PERSONAS QUE TRABAJAN AL INTERIOR DE LA COGAMIN

NECESITO SABER	VARIABLES A EVALUAR	REACTIVOS
SI LOS TRABAJADORES DE LA COGAMIM CONSIDERAN NECESARIA LA EXISTENCIA DE UN DEPTO. DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES, PÚBLICAS Y SOCIALES DE LA MISMA	1.1 OPORTUNIDAD	1.1.1 PUNTUALIDAD CON LA QUE RECIBES ALGÚN COMUNICADO SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA COGAMIM. 1.1.2 MEDIO POR EL CUAL TE DAN A CONOCER LAS ACTIVIDADES DE LA COGAMIN.
	1.2 ORGANIZACIÓN	1.2.1 MANERA EN LA QUE SE DIFUNDE UN NUEVO PROYECTO DE LA COGAMIM. 1.2.2 ACEPTACIÓN DE PROPUESTAS Y PUNTOS DE VISTA MANIFESTADOS POR LOS EMPLEADOS. 1.2.3 ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA CADA ÁREA.
	1.3 DIFUSIÓN	1.3.3 ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA CADA ÁREA

4.3 COORDINACIÓN GENERAL PARA LA ATENCIÓN AL MIGRANTE MICHOACANO.
SC ENTREVISTA AL EXTERIOR DE LA COGAMIM

1.1.1 ¿CONOCE USTED LA COORDINACIÓN
GENERAL PARA LA ATENCIÓN AL
MIGRANTE MICHOACANO?

SÍ HE OIDO
HABLAR
DE ELLA NO

1.1.2 ¿CÓMO CONSIDERA USTED
LA ATENCIÓN AL PÚBLICO
EN LA COGAMIM?

EXCELENTE BUENA REGULAR MALA SIN OPINIÓN

1.2.1 ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO SE
DIO CUENTA DE LA EXISTENCIA
DE LA COGAMIM?

RADIO T.V. PERIÓDICO OTRO NO LA
CONOZCO

1.2.2 ¿SABE USTED QUÉ SERVICIOS
PRESTA LA COGAMIM?

SÍ ALGUNOS NO

4.4 COORDINACIÓN GENERAL PARA LA ATENCIÓN AL MIGRANTE MICHOACANO
ENTREVISTA AL INTERIOR DE LA COGAMIM

- 1.1.1 ¿CON QUÉ OPORTUNIDAD RECIBES EL CALENDARIO DE LAS ACTIVIDADES DE LA COGAMIM?
- Puntual Justo a tiempo A destiempo Muy retrasado
- 1.1.2 ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO TE ENTERASTE DE LAS ACTIVIDADES QUE SE LLEVARÁN A CABO EN LA COGAMIM EN ESTE AÑO?
- Calendario de actividades Algún Oficio Comentario No me entero
- 1.2.1 A LA HORA DE EMPRENDER UN NUEVO PROYECTO, CUÁL ES EL MEDIO POR EL QUE HACEN DEL CONOCIMIENTO DE ÉSTE A TODOS LOS EMPLEADOS DE LA COGAMIM
- Reunión Comunicado Comentario Ninguno
- 1.2.2 CUANDO SE REALIZAN ACTIVIDADES DE LA COGAMIM YA SEA AL INTERIOR O AL EXTERIOR, CONSIDERAS QUE LA ASIGNACIÓN DE TAREAS ES:
- Organizada Improvisada pero funcional Desorganizada
- 1.2.3 ¿CONSIDERAS NECESARIO MEJORAR LA ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES, Y RELACIONES DE COMUNICACIÓN ENTRE TUS COMPAÑEROS?
- Indispensable Necesario No es necesario
- 1.3.1 ¿SABES QUÉ FUNCIÓN REALIZAN CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA COGAMIM?
- Todas Algunas Ninguna, sólo mi área

4.5 GRÁFICAS DE ENTREVISTAS AL EXTERIOR DE LA COGAMIM.

¿CONOCE USTED LA COORDINACIÓN GENERAL PARA LA ATENCIÓN AL MIGRANTE MICHOACANO?

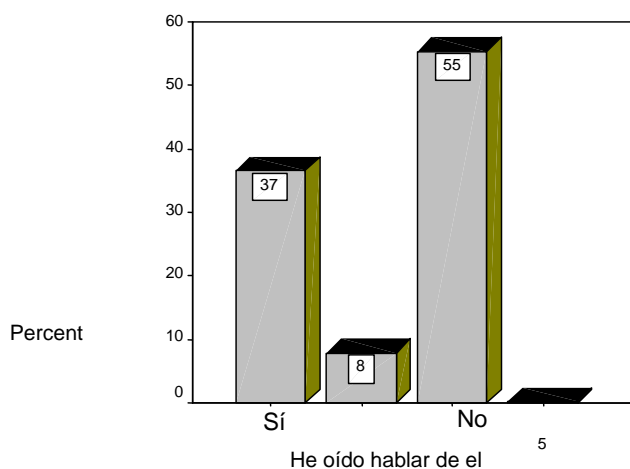
Conoce usted la Coordinación para la Atención al Migrante.

N	Válido	383
	Perdido	7
Mode		3

Conoce usted la Coordinación para la Atención al Migrante.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Sí	140	35,9	36,6	36,6
	He oído hablar de ella	30	7,7	7,8	44,4
	No	212	54,4	55,4	99,7
	5	1	,3	,3	100,0
	Total	383	98,2	100,0	
Missing	System	7	1,8		
Total		390	100,0		

Conoce usted la Coordinación para la Atención al Migrante.



Conoce usted la Coordinación para la Atención al Migrante.

Como nos lo muestra la gráfica al realizar esta pregunta podemos observar que un 55% de la población no saben de la existencia de la Coordinación.

Un 37% Conoce la existencia de la COGAMIM

Y el 8% sólo ha oído hablar de ella.

4.5.1 ¿Cómo considera usted la atención al público en la COGAMIM?

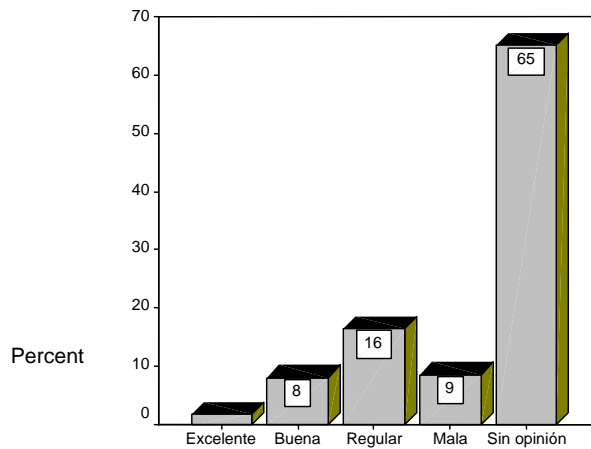
Cómo considera usted la atención al público.

N	Valido	383
	Perdido	7
Mode		5

Cómo considera usted la atención al público.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valid	Porcentaje acumulado
Valid	Excelente	7	1,8	1,8	1,8
	Buena	31	7,9	8,1	9,9
	Regular	63	16,2	16,4	26,4
	Mala	33	8,5	8,6	35,0
	Sin opinión	249	63,8	65,0	100,0
	Total	383	98,2	100,0	
Missing	System	7	1,8		
Total		390	100,0		

Cómo considera usted la atención al público.



Cómo considera usted la atención al público

Como podemos ver en la gráfica un 8% consideran buena la atención.

El 16% creen que es regular la atención.

Un 9% dicen que la atención es mala.

Y un 65% prefieren no opinar al respecto.

4.5.2 ¿A través de qué medio se dio cuenta de la existencia de la COGAMIM?

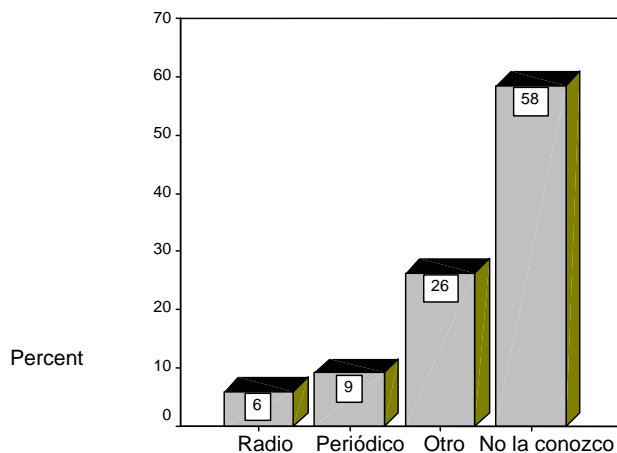
A través de qué medio se enteró de la Coordinación.

N	Válido	383
	Perdido	7
Mode		5

A través de qué medio se enteró de la Coordinación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valid	Radio	23	5,9	6,0	6,0
	Periódico	35	9,0	9,1	15,1
	Otro	101	25,9	26,4	41,5
	No la conozco	224	57,4	58,5	100,0
	Total	383	98,2	100,0	
Missing	System	7	1,8		
Total		390	100,0		

A través de qué medio se enteró de la Coordinación.



A través de qué medio se enteró de la Coordinación.

El 9% supo de la existencia de la Coordinación por el periódico.

En la gráfica claramente nos muestra que un 6% supo de la existencia de ésta por la radio.

Un 26% se enteró por otro medio.

Y un 58% no se han enterado por ningún medio de la existencia de ésta.

4.5.3 ¿Sabe usted qué servicios presta la COGAMIM?

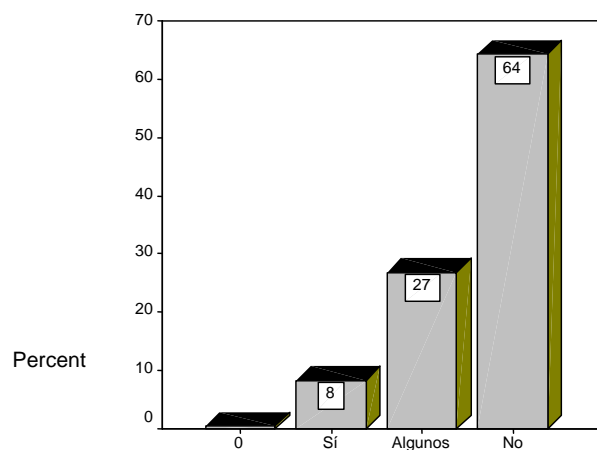
Sabe usted qué servicios presta la Coordinación.

N	Válido	383
	Perdido	7
Mode		3

Sabe usted qué servicios presta la Coordinación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valid	0	2	,5	,5	,5
	Sí	32	8,2	8,4	8,9
	Algunos	103	26,4	26,9	35,8
	No	246	63,1	64,2	100,0
	Total	383	98,2	100,0	
Missing	System	7	1,8		
Total		390	100,0		

Sabe usted qué servicios presta la Coordinación.



Sabe usted qué servicios presta la Coordinación.

El 8% sabe qué servicios presta la Coordinación.

Un 27% dice que sólo sabe de algunos servicios que presta.

4.5.4 CONCLUSIONES SOBRE LAS GRÁFICAS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL EXTERIOR DE LA COGAMIM.

En la primer pregunta se trató de saber si las personas conocían la Coordinación para atención al Migrante Michoacano, un 55% de la población moreliana no sabe de la existencia de ésta, ni en qué consiste la creación de la entidad y mucho menos qué funciones posee, un 37% sí la conocen pues algunas de estas personas han acudido a la dependencia para pedir información o en algunos casos han recurrido a sus servicios, pero no significa que sepan qué funciones desempeña.

En la segunda pregunta, se cuestionó a las personas que sabían de la existencia de la COGAMIM, cómo consideraban la atención de ésta al público, un 66% prefirieron no opinar al respecto, un 16% opinan que la atención que allí se proporciona es regular pues no siempre quedan conformes con el tiempo que esperan y que de primer momento no saben a qué departamento recurrir o a quién pedir información.

En la tercer pregunta se trató de saber a través de qué medio se dieron cuenta que existía la COGAMIM, la mayoría de las personas que la conocen se enteraron de ésta a través de otro medio, que no fue ni la radio, ni la tele, ni el periódico.

En la última pregunta se pretendió saber si las personas que conocían la Coordinación, sabían qué servicios prestaba, en su mayoría no sabía que

servicios prestaba, sólo aquellas personas que ya habían acudido a recibir algún tipo de atención, pero sólo saben qué función realiza el departamento al que acudieron, los demás no, y los que nunca han ido, pero saben que existe no tienen ni la menor idea cómo funciona la COGAMIM, ni cómo se divide ni para qué fue diseñada etcétera.

4.6 Entrevistas realizadas al interior de la COGAMIM a los trabajadores de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano.

¿Con qué oportunidad recibes el calendario de las actividades de la COGAMIM?

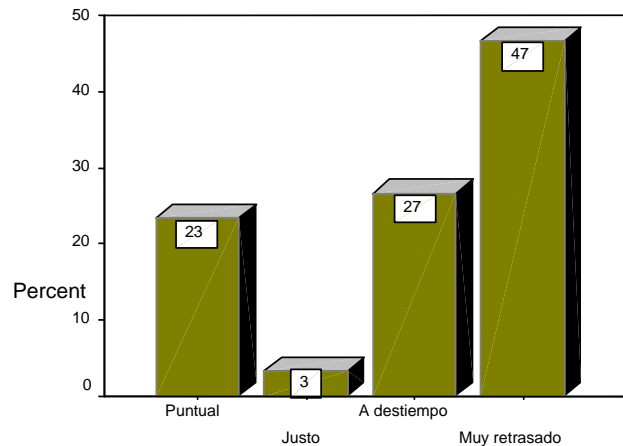
Oportunidad con la que recibes calendario de actividades

N	Valid	30
	Missing	0
Mode		4

Oportunidad con la que recibes calendario de actividades

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Puntual	7	23,3	23,3	23,3
Justo	1	3,3	3,3	26,7
A destiempo	8	26,7	26,7	53,3
Muy retrasado	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Oportunidad con la que recibes calendario de actividades.



Oportunidad con la que recibes calendario de actividades.

Al observar la gráfica veremos que un 23% dice que puntualmente se recibe un calendario.

Un 3% dicen que justo a tiempo se les entrega un calendario de actividades.

Un 27% dice que el calendario llega a destiempo.

Y el 47% dice que llega retrasado.

¿A través de qué medio te enteraste de las actividades que ser llevarán a cabo en la COGAMIM?

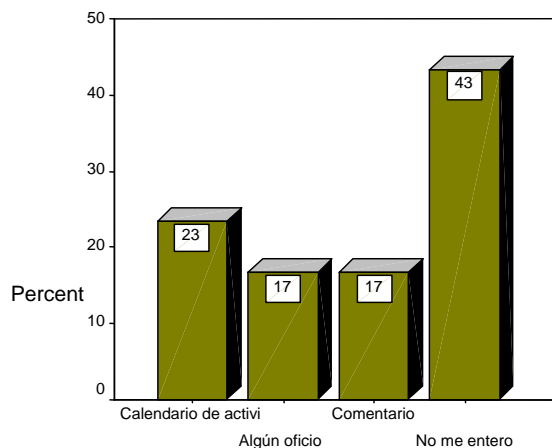
Medio por el que te enteras de las actividades que se realizarán

N	Valid	30
	Missing	0
Mode		4

Medio por el que te enteras de las actividades que se realizarán

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Calendario de actividades	7	23,3	23,3	23,3
	Algún oficio	5	16,7	16,7	40,0
	Comentario	5	16,7	16,7	56,7
	No me entero	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Medio por el que te enteras de las actividades que se realizarán



Medio por el que te enteras de las actividades que se realizarán

Un 23% dicen que se enteraron de las actividades a través de un calendario.

El 17% dicen que a través de un oficio saben de las actividades.

Otro 17% a través e un comentario supieron de las actividades.

Y el 43% nunca se enteran por medio de nada de las actividades.

A la hora de emprender un proyecto, ¿cuál es el medio por el que hacen del conocimiento de éste a todos los empleados de la COGAMIM?

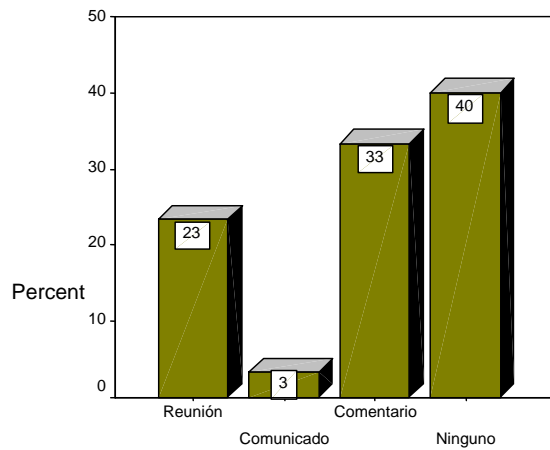
Medio por el que te enteras al emprender un nuevo proyecto

N	Valid	30
	Missing	0
Mode		4

Medio por el que te enteras al emprender un nuevo proyecto.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Reunión	7	23,3	23,3	23,3
	Comunicado	1	3,3	3,3	26,7
	Comentario	10	33,3	33,3	60,0
	Ninguno	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Medio por el que te enteras al emprender un nuevo proyecto.



Medio por el que te enteras al emprender un nuevo proyecto.

El 23% comentan que es a través de una reunión donde se enteran de los proyectos.

Un 3% dice que en un comunicado se enteran de los nuevos proyectos que se realizarán.

El 33% opinan que es por medio de un comentario de un compañero que se enteran.

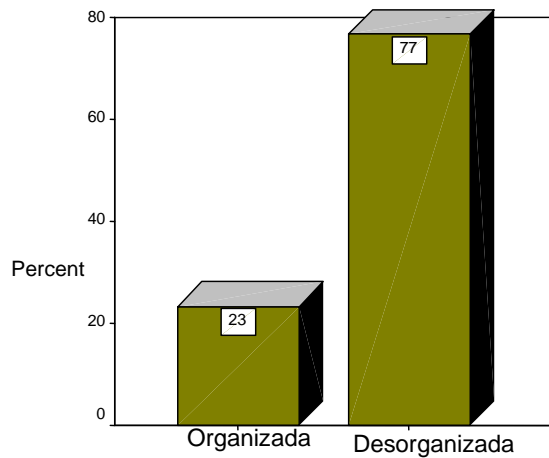
Y el 40% no saben de los nuevos proyectos que se llevarán a cabo.

Cuando se realizan actividades en la COGAMIM ya sea al interior o al exterior, ¿cómo consideras la asignación de tareas?

Cómo consideras que es la asignación de tareas al realizar actividades.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Organizada	7	23,3	23,3	23,3
	Desorganizada	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Cómo consideras que es la asignación de tareas al realizar actividades.



Cómo consideras que es la asignación de tareas al realizar actividades.

En esta gráfica podemos ver que un 23% consideran que la asignación de las tareas es organizada.

Y un 77% están de acuerdo que hay desorganización a la hora de asignar las tareas.

¿Consideras necesario mejorar la organización de actividades y relaciones de comunicación entre tus compañeros?

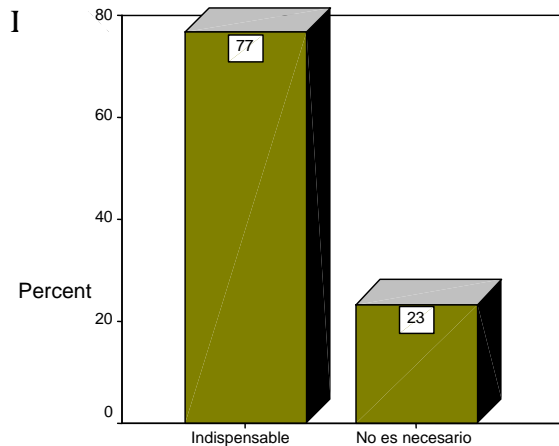
Consideras necesaria que se mejore la Organización y relación de comunicación.

N	Valid	30
	Missing	0
Mode		1

Consideras necesaria que se mejore la organización y relación de comunicación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per
Valid	Ondispensable	23	76,7	76,7	76,7
	No es necesario	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Consideras necesaria que se mejore la organización y relación de comunicación.



Consideras necesaria que se mejore la organización y relación de comunicación.

Un 77% consideran que es indispensable organizar las actividades y mejorar las relaciones entre sus compañeros de trabajo.

Un 23% dicen que no es necesario ni organizar las actividades, ni mejorar las relaciones.

¿Sabes qué funciones realizan cada una de las áreas la COGAMIM?

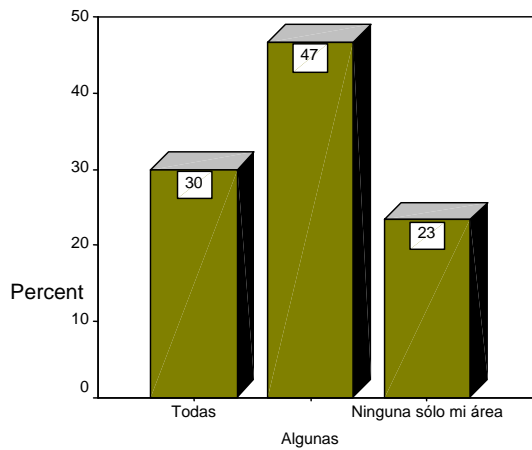
Sabes las funciones que realizan
cada área de la Coordinación

N	Valid	30
	Missing	0
Mode		2

Sabes las funciones que realizan cada área de la Coordinación

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Todas	9	30,0	30,0	30,0
Algunas	14	46,7	46,7	76,7
Ninguna sólo mi área	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Sabes las funciones que realizan cada área de la Coordinación.



Sabes las funciones que realizan cada área de la Coordinación.

En esta gráfica vemos que un 30% saben en qué consiste el trabajo de sus compañeros en sus respectivas áreas.

Un 47% sólo sabe que trabajo realizan algunas de las áreas.

Y el 23% sólo conocen su área y no saben qué función desempeñan las demás áreas.

4.6.6. CONCLUSIONES DE LAS GRÁFICAS Y ENCUESTAS AL INTERIOR DE LA COGAMIM.

Como pudimos observar en estas gráficas, nos damos cuenta que en la primer pregunta, sobre la oportunidad con la que reciben el calendario de actividades, la mayoría de los empleados, es muy retrasada, por consecuencia muchas veces no pueden ser partícipes de dichos eventos, a que al no tener un calendario a tiempo, hace que no sepan que es lo que se está llevando a cabo ni dentro, ni fuera de la COGAMIM. Por otra parte, un porcentaje muy pequeño de los empleados, tienen muy a tiempo su calendario y saben en qué fechas se realizarán todos los eventos y participan en ellos o simplemente están presentes.

En la siguiente pregunta, se trató de saber si a la hora de emprender un proyecto, hay algún medio por el que se enteren de éste, un 40% de los empleados no saben qué nuevos proyectos se realizarán y esto termina creando choques y conflictos entre los trabajadores, debido a que no se les comunica a tiempo de los eventos que habrán durante el mes y mucho menos durante el año, finalmente se terminan enterando en un 33% por el comentario de un compañero. En el caso de las personase que se enteran qué sucederá durante el mes o durante el año en la Coordinación hacen el comunicado a través de una reunión en donde se les avisa del proyecto a emprender.

En la tercer pregunta se trató de conocer cómo se designan las tareas a la hora de emprender actividades al interior y exterior de la COGAMIM, pudimos ver que el 77% comparten la idea de que la designación de tareas es totalmente

desorganizada y que esto hace que nos se molesten con otros a la hora de estar llevando a cabo las actividades, pues muchos no saben ni de qué se trata la función que realizarán y el ambiente se torna estresante y desagradable entre ellos, debido a la molestia que provoca el no haber sido informado a tiempo de la actividad y no haber designado de manera ordenada cada una de las tareas para que el evento sea productivo y positivo para todos los participantes.

En la última pregunta se trató de ver si consideraban importante mejorar la organización y las relaciones laborales entre los trabajadores de la COGAMIM, un 77% opinó que indiscutiblemente era absolutamente necesario que hiciera un punto de comunicación en donde todos ellos llegarán a un acuerdo común, sin afectar los intereses unos de otros y donde se llegara a un diálogo en donde no sólo fuera tomado en cuenta la opinión de unos cuantos sino la de todo el personal por el que está conformada la Coordinación General.

CAPÍTULO V

EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN, SUS FUNCIONES Y PROPUESTA DE CREACIÓN

5. OBJETIVO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

- Implementar estrategias comunicativas que permitan establecer una relación más estrecha tanto al interior como al exterior de la COGAMIM.
- Crear, planear, normar, supervisar, coordinar y evaluar junto con sus Directores, Subdirectores y Jefes de departamento, los programas que se elaboren para el desarrollo y difusión de la Coordinación, con la finalidad de que se difunda y se proyecte tanto al interior como al exterior de la misma. Esperando como resultado el funcionamiento conjunto de dicho Organismo.
- Mejorar las relaciones laborales y personales entre los trabajadores de la Institución, estableciendo un clima laboral óptimo propiciado por una comunicación eficaz.

5.1. FUNCIONES

- Crear programas de integración que vinculen a todos los departamentos para que se propicie un ambiente laboral más óptimo de trabajo y esto se vea reflejado en el desempeño de cada uno de los trabajadores iniciado al interior y proyectándose hacia el exterior.
- Impulsar y difundir los servicios que presta la COGAMIM, ante su público y los medios de Comunicación.
- Establecer relaciones y convenios con otras Instituciones, ya sean públicas o privadas en el Estado, a nivel regional, e incluso mantener de forma estrecha comunicación con la Oficina de Atención al Migrante Michoacano en los Estados Unidos, ubicada en la Ciudad de Chicago, Illinois.
- Capacitar al personal de confianza de la Coordinación y actualizarlos sobre los nuevos programas que adopte la Institución.
- Hacer que se cumplan las políticas, y los reglamentos que se establezcan.
- Presentar por escrito a quien corresponda el manual anual de las actividades de la COGAMIM.

- Presentar por departamento un informe mensual y anual de las actividades.
- Establecer una agenda por departamento sobre los eventos que se llevarán a cabo durante el mes, y darlo a conocer a las demás áreas.
- Realizar reuniones cada fin de mes, con la finalidad de que todos los miembros de la Coordinación estén al tanto de las actividades realizadas y los resultados de éstas, durante ese transcurso.
- Mantener una estrecha relación con Comunicación Social del Estado.

5.2 CONDICIONES PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

- Establecer un presupuesto general para el departamento y crear un proyecto que contendrá:
- Metas internas y externas que vayan acorde a los objetivos de la Institución.
- Hacer un análisis sobre los recursos ya existentes para saber que se puede aprovechar.

- Definir los perfiles y posteriormente realizar una selección del personal adecuado para el departamento.
- Determinar a quién va a beneficiar para qué y quién se va a crear dicho departamento.
- Definir, qué, dónde y cuándo se realizarán las actividades tanto al interior y al exterior de la COGAMIM.
- Se utilizarán indicadores para saber el grado de avance y cumplimiento de metas establecidas al interior y al exterior.
- Definir un organigrama de las áreas en las que estará dividido el departamento.
- Determinar los roles y la función de cada miembro del departamento de comunicación.
- Establecer el Departamento de Comunicación con Dirección.

5.3 ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS

Hay que considerar que la estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad de que así sea.

Es indispensable, dentro de la Coordinación establecer métodos de difusión, para poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos del departamento, por ejemplo:

- Se llevarán a cabo reuniones los viernes de cada semana, en donde se discutirán los temas que sean de importancia durante ese lapso de tiempo, se entregarán memorandos mensualmente, con las actividades que se realizarán durante ese mes. Se elaborará con la aceptación de todo el personal de la COGAMIM, un calendario anual sobre el plan de trabajo que se desarrollará en el transcurso del año; así como mensualmente se tendrá que planificar un calendario para que todo el personal de la Coordinación esté al tanto de los eventos que se llevarán a cabo en la Coordinación, en general y por departamento.

Las estrategias que emplearemos dentro de la Coordinación para la comunicación serán:

- Formuladas: Estas serán elaboradas por el Director del departamento de Comunicación en conjunto con sus subordinados y obviamente partiendo de un estudio sobre las necesidades comunicativas que hay dentro de la Coordinación.
- Implícitas: Con la finalidad de que se enriquezca la comunicación dentro de la Coordinación, serán tomadas en cuenta las necesidades diarias de los trabajadores, valorando las necesidades diarias de la Coordinación y de sus trabajadores, dando lugar a la posibilidad de adoptar nuevas estrategias que permitan mantener mejor relación entre los trabajadores y su institución.
- Impuestas externamente: Se tomarán en cuenta los planes que el gobierno y los sindicatos o asociaciones comerciales hayan fijado, para poder resolver los problemas o los desacuerdos por los planes impuestos, con la finalidad de que se llegue a un acuerdo común y se exponga a la autoridad correspondiente con la finalidad de que se le de una solución factible para todos.

Elaboraremos dentro del departamento un plan a largo, mediano y corto plazo, con la finalidad de estudiar las oportunidades, fortalezas, amenazas e incertidumbre de la COGAMIM.

Realizaremos una división del trabajo, en cada área de la Coordinación jerarquizando las tareas diarias y las de cada evento; ya sea público, social o cultural, con la designación de roles de acuerdo a las habilidades y funciones de cada área.

Se procurará que la comunicación sea formal, para evitar que a través de los diferentes canales sea distorsionada, incompleta o aumentada.

La comunicación descendente, estará dada por el Coordinador General, hacia el Jefe de cada uno de los departamentos de la Coordinación, quien a su vez compartirá dicha comunicación con sus subordinados.

La comunicación ascendente, estará expresada por cada jefe o directivo de área, al Coordinador General.

La comunicación horizontal fluirá entre los subordinados de cada área, con la finalidad de que se integren y se coordinen.

La estrategia es un concepto que abarca la preocupación por qué hacer y no por cómo hacer, es decir busca que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder

identificar las oportunidades y las amenazas del ambiente, así como las limitaciones y las fortalezas.

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de la planeación táctica de una decisión ejecutiva (tomando por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos.

Por tanto algunas estrategias para el departamento de la Coordinación serán:

- Determinar el mensaje que se quiere comunicar al público objetivo.
- Elegir una fecha adecuada para cada evento. Verificar que en el mismo día no tenga lugar otro acontecimiento que enturbie o desluzca el evento.
- Establecer un presupuesto adecuado para cada evento.
- Conseguir la adhesión del personal, e incorporar un ambiente relajado.
- Buscar un entorno en el que se desarrollará la manifestación, que sirva a la unidad del mensaje, al mantenimiento de un ritmo adecuado y un ambiente personalizado.

- Que haya una designación de tareas de acuerdo al perfil y habilidad de cada individuo, que será participe en los diversos eventos de la Institución.

- Hacer las cosas profesionalmente.

- Evitar todas las barreras comunicativas.

- Aportar creatividad para las tareas que se realicen.

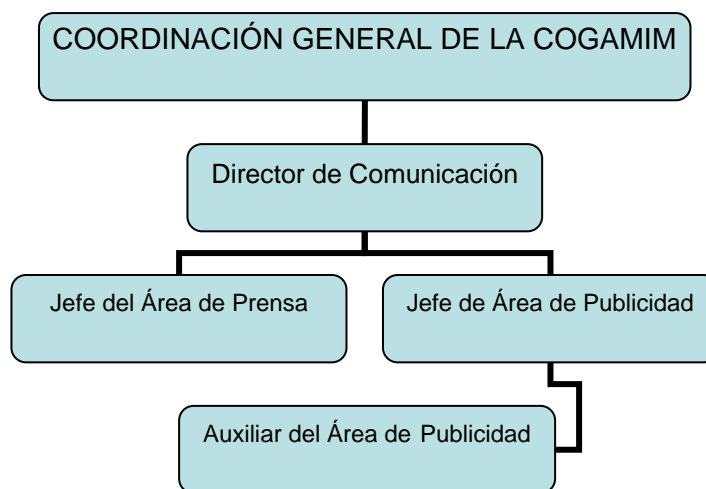
- Hacer una selección adecuada del personal que conformará el departamento de comunicación.

- Elaborar mapa ambiental para evaluar debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas e incertidumbre.

5.4. PLAN DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA COGAMIM

Abarca el programa de acción normativo del consejo directivo como sus metas y objetivos, todo ello con la finalidad de llevar a cabo la planeación en las siguientes etapas.

- Establecimiento de objetivos.
- Formulación de estrategias.
- Desarrollo de los planes de operación.
- Establecer presupuestos financieros.
- Ejecutar las operaciones.



5.5. ÁREAS Y PERFILES DE PUESTO DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA COORDINACIÓN

5.5.1 Dirección.

El director de comunicación es quien se encarga de dirigir las labores comunicativas de la institución, marcas, relaciones públicas, relaciones formativas y patrocinios.

En síntesis, se encarga de gestionar la imagen conjunta de la entidad. Por tanto, el departamento de comunicación de la COGAMIM estará vinculado a la dirección, aunque desarrolle un papel más funcional que jerárquico, ya que el director será el encargado de velar para que toda la comunicación generada por la entidad se oriente en el mismo sentido que el proyecto en conjunto.

El director velará en coordinación con el Coordinador General, velará por el cumplimiento ético, eficaz y profesional de cada área y titular de la misma, para que cumplan con sus respectivas funciones de la mejor manera posible.

Nombre del puesto: Director del departamento de comunicación de la COGAMIM.

Puesto al que reporta: Al Coordinador General.

Puestos que le reportan:

- Jefe del área de prensa.
- Jefe del área de publicidad.

Propósito del puesto: Dar a conocer los servicios y funciones que realiza la Coordinación General, así como estructurar y establecer estrategias comunicativas en colaboración de sus subordinados, que permitan promover, mejorar, proyectar y difundir la imagen corporativa y las relaciones comunicativas de la misma, tanto al interior como al exterior.

Funciones del Director del departamento de comunicación:

- Normativa: Coordinador de todo aquello que contribuye a crear una imagen.
- Servicio: Asistente a otros departamentos, con el objeto de coordinar las estrategias y políticas funcionales, merced al contacto permanente de la entidad.
- Portavoz: Interlocutor con los distintos públicos de la misma.

- Observatorio: Encargado de detectar en los públicos la imagen de la entidad, y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados.

El Director del departamento de comunicación estará al pendiente de la comunicación interna.

5.5.1.1 Comunicación interna

Cada individuo que se incorpora a una entidad debería recibir una información básica sobre la misma, sobre la filosofía que impregna su acción y los datos del grupo en que se integra. Es necesario que la calidad acogida e información asegure una integración efectiva.

Por tanto se desarrollará un manual para entregar a cada uno de los empleados que contenga los siguientes puntos:

- a) Presentación de la entidad: historia, actividades, organización, filosofía, misión, visión y valores de la misma.
- b) Situación de la misma en su entorno: relaciones con la profesión, los migrantes, actividades de índole cultural, política y social.

- c) Definición de la política social del organismo: estatuto social de los trabajadores, sistemas de remuneración e incentivos, normas de promoción, evaluación, seguridad, higienes y horarios.

- d) Se elaborarán memorandos, cartas, oficios, publicaciones, revistas mensuales y anuales, boletines informativos, trípticos.

- e) Se pondrá de acuerdo y estrechamente en contacto con los principales periódicos estatales, las radiodifusoras más importantes del Estado y los canales de mayor cobertura en el mismo para difundir y proyectar a la Coordinación.

- f) Se realizarán pláticas, reuniones, congresos, planes de integración, cursos, diplomados para mejorar las relaciones laborales internas.

- g) Implementarán estrategias de comunicación, con la posibilidad de innovar, crear y proponer nuevas formas para mejorar la calidad y relación laboral.

- h) Se elaborará un plan de trabajo, que defina perfectamente de manera jerárquica la asignación de tareas, roles, participaciones y papeles que cada miembro desempeñará en los diversos eventos de la Coordinación.

- i) Se premiarán los esfuerzos y logros por parte del personal de la Coordinación, con bonos e incentivos, para motivar a los empleados a realizar mejor su trabajo.

j) Establecerá un plan para estar estrechamente en contacto con la Coordinación de Comunicación Social del Estado y estar presentes en la página de gobierno, y establecer un intercambio de información.

5.5.1.2 Perfil del director del departamento de comunicación

- Licenciado en Administración de Empresas.
- Sexo indistinto.
- Experiencia laboral mínima de dos años en la administración pública.
- Facilidad de relacionarse con las personas.
- Necesario hablar y escribir perfectamente el inglés.
- Saber dirigir, orientar y organizar eventos públicos.
- Edad 26 años en adelante.

Conocimientos generales:

- Conocimiento en materia migratoria.
- Excelente manejo de Office.
- Dominio del idioma inglés.
- Necesario saber cómo funciona cada unidad de la Coordinación y las relaciones con las distintas entidades gubernamentales.
- Estar constantemente actualizándose sobre las reformas migratorias y programas para los migrantes.

5.5.2 ÁREA DE PRENSA

Funciones del jefe del Area de Prensa:

Esta área, estará a cargo de un jefe de departamento, quien realizará todo tipo de comunicados de prensa, como: notas, informes, boletines, análisis de periódicos locales, regionales y federales entre otras.

También será el encargado de realizar publicaciones de la Coordinación, sobre los diversos eventos en nuestro Estado, en la República y en los Estados Unidos, donde está la presencia de las Casas Michoacán.

Mantendrá contacto con las publicaciones locales para revisar las notas publicadas que sean concernientes a la COGAMIM, al mismo tiempo que las enriquecerá.

Nombre del puesto: Jefe del área de prensa.

Puesto al que reporta: Al Director de Comunicación.

Puestos que le reportan: Ninguno

Propósito del puesto: Realizar los comunicados pertinentes sobre las actividades realizadas por parte de la COGAMIM en nuestro Estado y en el extranjero, informar y publicar notas, boletines, entrevistas, reportajes, investigaciones sobre todo lo relacionado con los migrantes michoacanos.

Estar en contacto con los periódicos y revistas locales y federales para intercambiar información y complementarla.

El jefe de esta área estará muy coordinado con el Jefe de publicidad, quien le proporcionará información sobre los eventos en el extranjero.

5.5.2.1 Perfil del Jefe del área de prensa

- Licenciado en Ciencias de la Comunicación o afín.
- Sexo indistinto
- Experiencia laboral mínima de 1 año en algún periódico o publicación.
- Excelente manejo de Office.
- Excelente redacción y ortografía.
- Edad 24 años en adelante.
- Hablar y escribir el inglés perfectamente.
- Facilidad de palabra.

Conocimientos generales:

- Conocer las leyes sobre migración.
- Estar al tanto sobre las reformas migratorias.
- Conocer cómo funciona cada unidad de la Coordinación.
- Conocer la ley y el código de ética para la libertad de expresión de los periodistas.

5.5.3 ÁREA DE PUBLICIDAD

Este espacio estará al frente de un jefe de área, quien tendrá a su cargo principalmente la comunicación hacia el exterior, a su vez contará con la ayuda de una persona que lo auxilie.

5.5.3.1 Comunicación externa.

El segundo orbe comunicativo que hay que ordenar desde el gabinete de comunicación es el externo. En este sentido, los rubros fundamentales en los que se asienta la actuación son tres:

- Las relaciones informativas.
- Marketing y publicidad.
- Relaciones públicas.

Funciones del área de relaciones públicas:

- Convocará a los medios de comunicación a ruedas de prensa.
- Manejará material audiovisual y gráfico relacionado a la COGAMIM.
- Realizará conferencias y juntas.
- Organizará congresos y exposiciones.
- Dará mantenimiento al portal de Internet de la Coordinación.
- Estará a cargo de la realización de la imagen institucional.
- Realizará el diseño de logotipos para los diversos eventos.
- Viajará con el Coordinador general, a las visitas a las Casas Michoacán al extranjero, que se llevan a cabo anualmente.
- Estará en estrecho contacto con las radiodifusoras locales y Estatales.
- Estará al tanto de las publicaciones como revistas, periódicos u otros comunicados concernientes a la Coordinación.
- Estará en contacto con la Coordinación de Comunicación Social del Estado, para que todos los eventos de la COGAMIM sean publicados en la página de Gobierno.

Nombre del puesto: Jefe del área de publicidad.

Puesto al que reporta: Al director de comunicación.

Puestos que le reportan: auxiliar del área de publicidad.

Propósito del puesto: Crear la imagen institucional de la COGAMIM, proyectarla y difundirla al interior y al exterior.

El Jefe de esta área, dará toda la información sobre las visitas a las Casas Michoacán, al Jefe del área de prensa para que este a su vez realice sus publicaciones.

5.7.2 Perfil del jefe del área de publicidad.

- Licenciado en Relaciones Comerciales Internacionales.
- Sexo indistinto.
- Experiencia en Relaciones Públicas.
- Experiencia laboral mínima de 2 años en relaciones públicas.
- Facilidad de relacionarse con las personas.
- Hablar y escribir perfectamente bien el inglés.
- Edad 26 años en adelante.

Cocimientos generales:

- Amplio bagaje cultural.
- Conocer las leyes migratorias.
- Tener conocimiento sobre funcionamiento de relaciones públicas.
- Dominar Office.
- Conocer perfectamente las funciones de cada área de la COGAMIM.

5.5.4 AUXILIAR DEL ÁREA DE PUBLICIDAD

El jefe del área contará con la ayuda de una persona que realice todo lo relacionado con el diseño gráfico, y que esté al frente del área en ausencia de éste.

Nombre del puesto: Auxiliar del área de publicidad.

Puesto al que reporta: Al jefe del área de publicidad.

Propósito del puesto: Auxiliar al jefe del área de publicidad en los diseños de imágenes, logotipos y materiales audiovisuales que se realice para los diversos eventos de la COGAMIM.

Funciones:

- Realizar logotipos para los foros, congresos o eventos públicos de la Coordinación en caso de ser necesario.
- Dar mantenimiento, reestructurar o rediseñar el portal de Internet de los migrantes.
- Subir la información publicada por el área de prensa al portal de Internet.
- Preparar el material audiovisual para las ruedas de prensa, congresos, foros o cualquier otro tipo de evento.
- En ausencia del jefe del área de publicidad, representarlo en algún evento en caso de ser necesario.
- El auxiliar manejará y controlará todo lo relacionado al uso de los aparatos electrónicos como: computadoras, proyectores, cañones, grabadoras, televisores, cámaras fotográficas, tripiés y otros.
- Apoyará al jefe del área de prensa en el caso de que se diseñe una revista o comunicado que requiere algún apoyo visual.

Perfil del auxiliar del área de publicidad.

- Licenciado en diseño gráfico o sistemas computacionales.
- Sexo indistinto.
- Con o sin experiencia.
- Creatividad.
- Edad de 23 años en adelante.
- No necesariamente habla ni escribir inglés.
- Excelente manejo de la computadora: programas de animación, Office entre otros.

Conocimientos generales:

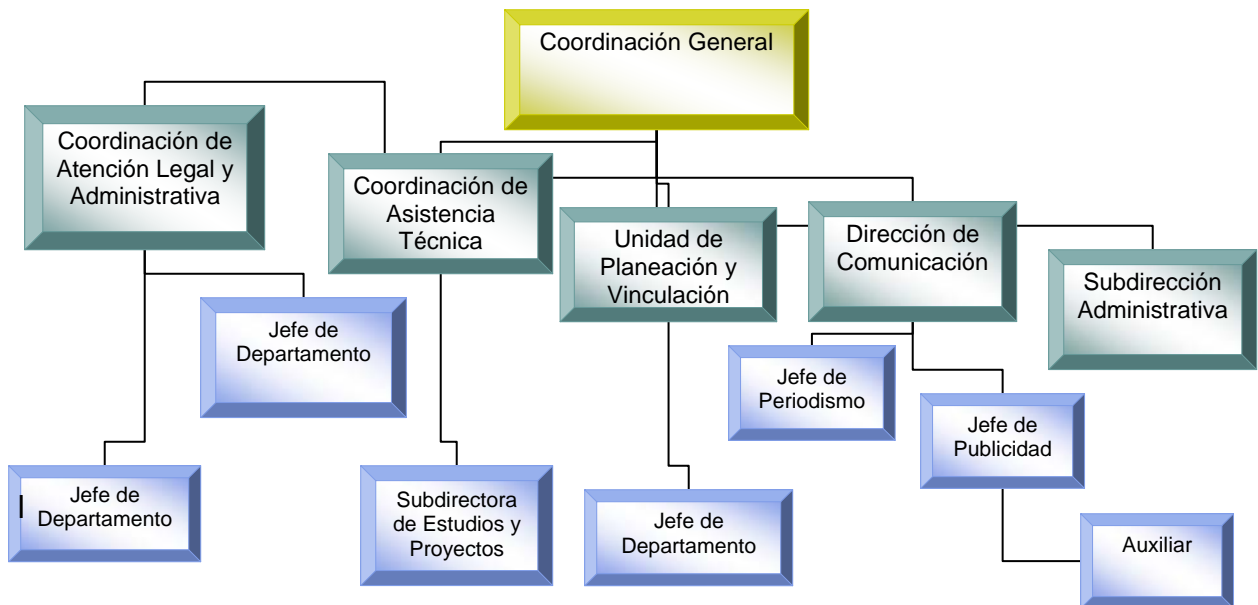
- Deberá saber manejar los aparatos electrónicos de la COGAMIM.
- Conocimiento en producción y diseño de imagen pública.
- Dominio de la computadora.

Con todo esto se pretende que a través del Departamento de comunicación haya:

- Mayor presencia de la Coordinación en los eventos públicos del Estado.

- Se conozca la Coordinación, sus funciones y sus beneficios.
- Mayor difusión de los eventos de la COGAMIM, a través de los diversos medios masivos de comunicación como: periódicos, revistas, radiodifusoras y canales de televisión más importantes, locales y estatales.
- Proporcionar mejor atención a todas aquellas personas para las que fue creada esta institución.
- Mejorar las relaciones laborales internas y externas de la Coordinación y ampliar las relaciones de comunicación con otros organismos gubernamentales.

5.5.5 Organigramas



CONCLUSIONES.

Al observar los resultados que arrojan las encuestas y los sondeos nos damos cuenta, que:

Al exterior, la mayoría de las personas no conocen la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano, y aquellas que saben de la existencia de ésta, prefieren no opinar sobre la atención prestada al público. Además de que no tienen claro qué servicios presta la COGAMIM y sólo conocen algunos de éstos.

Otras personas sólo han oído hablar de ella, y por lo tanto tampoco opinan sobre sus servicios y mucho menos saben qué funciones tiene.

Las personas que conocen la Coordinación, consideran en su mayoría que la atención es regular, y no saben bien qué servicios que ofrece.

En el interior de la COGAMIM, la mayoría de los empleados dicen que la información o calendario de actividades lo reciben muy retrasado, y que el medio por el que se enteran de los eventos durante el año es por el comentario de un compañero o simplemente no se enteran.

Sin embargo, a la hora de que se lleva a cabo un evento importante, se comienzan a designar tareas de forma muy desorganizada y esto crea choques y conflictos entre los compañeros.

La mayoría de los trabajadores dicen que es indispensable mejorar la organización de las actividades para que ya no haya tantos problemas entre ellos, y mejore la relación de comunicación, llevando a cabo juntas, comunicados, calendarios, boletines informativos entre otros, que especifiquen las actividades que se llevaran a cabo, con día, fecha y hora de los eventos y las tareas que se van a designar a cada departamento y miembro de éste.

Sólo pocas personas de las que trabajan en esta Institución saben qué funciones tiene cada área. La mayoría, sólo saben lo que hacen algunas áreas o la suya.

Por lo anterior, la comunicación es el único medio para llegar a un acuerdo común, para sugerir, crear, planear, innovar, proyectar y conocer las necesidades de todo individuo e institución, pues al ser inherente al hombre como ser individual y social es predominante su presencia en cada acto de nuestra vida misma.

La comunicación es la única forma de mejorar las relaciones entre las personas, de mejorar la calidad de trabajo y de vida de los trabajadores, de mantener interesados y motivados a éstos en sus actividades.

La comunicación fomenta el sentido de pertenencia y de identidad hacia la Institución, reduce el estrés laboral y crea nuevas oportunidades de superación y lleva a culminar los objetivos y las metas establecidas de los individuos y de la Institución.

La comunicación propicia el desahogo de inconformidades, frustraciones, choques, ideas y conflictos entre las personas, dando con ello una pauta a tomar decisiones eficientes y congruentes a cada situación que así lo requiera.

Debemos buscar que la comunicación sea libre y evitar las barreras que impiden que la comunicación sea efectiva y objetiva. Es decir, evitar que la comunicación sea manipulada y contaminada a través de medios no adecuados como, rumores, comentarios o por la toma individualizada e interesada de decisiones.

Por lo tanto, es evidente la imperiosa necesidad de crear un departamento de comunicación en la COGAMIM, ya que la comunicación que ha prevalecido en esta Institución se ha visto entorpecida a falta de una estructura que adopte estrategias comunicativas y que determine los roles y funciones de cada individuo antes, durante y después de cualquier evento; ya sea social, político o cultural.

Debemos tomar en cuenta que es indispensable la presencia de una estructura la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro y fuera de ésta.

Al realizar los sondeos al interior pude comprobar que al no ser tomados en cuenta cada uno de los miembros de la Coordinación para realizar y organizar los diversos eventos de ésta, los trabajadores no se sienten identificados con la Institución, por tanto surge un desinterés por el trabajo en conjunto y como organización, y la forma de comunicarse se torna individualizada y con objetivos personales, creando con ello indiferencia e ineficiencia en las tareas que se tienen que llevar a cabo en equipo.

Al adoptar una forma automática de trabajo, se fomenta la indiferencia que con el paso del tiempo propicia una total desmotivación, ya que los empleados comienzan a sentir que su trabajo no es reconocido ni valorado.

Por todo ello, es indispensable que se tome en cuenta que para poder querer proyectarnos como institución hacia el exterior, debemos comenzar por fortalecer las relaciones al interior de ésta. Empezando por adoptar estructuras y estrategias de comunicación que nos permitan sentirnos únicos, motivados, identificados, respetados, valorados y reconocidos en nuestras actividades.

Una vez que se logra mantener vínculos muy estrechos de comunicación entre los trabajadores, motivados por la buena relación, se comienza a trabajar sobre las metas, objetivos y planes personales y en general de la institución, para posteriormente ponerlos en marcha y comenzar la tarea de integración.

Debemos conscientizarnos sobre la posible negativa de los resultados que se pueden obtener pese a nuestros esfuerzos por mejorar la comunicación, sin embargo debemos estar flexibles y sujetos al cambio, para que cuando esta situación se nos presente no nos sintamos fracasados o temerosos, y recurramos

a la incertidumbre. Para ello debemos tener un plan distinto y estar conscientes que el estar sujetos al cambio, nos da la ventaja de crecer a la par con la institución. Adoptando con esto estrategias de innovación, que nos permiten introducir nuevas formas de hacer las cosas cuando estas ya no están funcionando.

La eficacia en la comunicación tanto al interior como al exterior de la institución, se basa en el respeto a las necesidades de los dos públicos, al establecer una relación coherente entre lo que te ofrezco y lo que te comunico. La eficacia de nuestra comunicación también depende del tipo de lenguaje que se utilice, para que al público al que va dirigido el mensaje se sienta identificado y apoyado por la organización que lo ofrece.

Por otra parte al realizar las encuestas hacia el exterior pude observar, que en un importante porcentaje las personas no saben que existe la Coordinación, destacando que muchas de éstas tienen familiares en los Estados Unidos y que en cualquier momento podrían recurrir a los servicios de esta institución.

Como no existe una imagen institucional, que es la carta de presentación de toda empresa u organización, es muy difícil que haya una total credulidad y veracidad sobre los beneficios y servicios que se pueden obtener de ésta.

Debemos tener presente que la única forma de proyectar al exterior la imagen de este Organismo está basada en la creación de un departamento que se encargue de estudiar, analizar, diseñar y difundir lo que la Coordinación representa y las funciones que posee y así mismo cumplir con la finalidad para la que fue creada.

Si creamos una estructura organizacional podremos definir, agrupar y coordinar formalmente las tareas de trabajo, de acuerdo a las capacidades de cada individuo y sin la necesidad de delegar responsabilidades a todos los departamentos que ya cumplen con las propias, o a Comunicación Social del Estado que no cumple en la

totalidad con las necesidades de comunicación de la Coordinación, debido a que a su cargo también están otras dependencias gubernamentales que también carecen de un departamento de comunicación.

Ahora bien, la finalidad de crear el Departamento de Comunicación en la COGAMIM, no sólo ofrece crear un clima laboral óptimo al interior y mejorar las relaciones comunicativas o proyectar al exterior una imagen de reconocimiento e identidad para el público, también propone crear una nueva cultura organizacional en el Estado. Y mostrar que cada organización debe cobrar vida propia aparte de sus miembros, que contenga sus propios significados y lenguajes que las distingan unas de otras, pero no que las separen, sino que las diferencien y al final las unan para un solo objetivo, el servicio y el bien común.

Mi aportación como profesionista en el ámbito de la comunicación, es tratar de conscientizar a las diversas dependencias gubernamentales, sobre la importancia a la función que realizan los departamentos de comunicación y relaciones públicas, para motivarles a adentrarse en el mundo de la comunicación organizacional, como una herramienta que promete establecer bases lo suficientemente bien cimentadas, para hacer crecer un trabajo conjunto y esperar grandes resultados en equipo, en donde el punto para la toma de decisiones, sea la comunicación óptima, no sólo para la dependencia o empresa, sino que los empleados se sientan plenamente identificados con su institución y por consecuencia, aquellas personas para quienes se trabajan queden satisfechas con los servicios que la COGAMIM ofrece o cualquier otra institución de la que se trate.

Pudimos conocer la opinión de los trabajadores de la COMIM, sobre la forma en la que actualmente se difunde la comunicación al interior de la Coordinación, y cómo se proyecta al exterior de la misma, en base a los resultados obtenidos se propuso un diseño para la creación de un departamento de Comunicación en la Coordinación.

Finalmente, es importante mencionar si se cumplieron con los objetivos establecidos en un principio de este proyecto:

- Conocimos a través de las encuestas al interior de la Coordinación, la opinión de los trabajadores sobre la manera en la que se les hace saber y ser partícipes de las actividades que se llevan a cabo en la COGAMIM, y nos dimos cuenta que en su mayoría no saben qué actividades se realizarán cada mes, y que a la hora de realizar los eventos es cuando se les designa una función dentro de los eventos, lo cual ha generado conflictos laborales y personales al interior de ésta institución.
- Conocimos a través de las entrevistas al exterior de la COGAMIM, el impacto y la noción que el público en general tiene sobre este organismo, en su mayoría como lo vemos en los resultados de las gráficas, no lo conocen y la gente que sabe de su existencia sólo ha ido a hacer algún trámite, pero no tienen idea qué servicios ofrece y para qué y quiénes ha sido creado este organismo, considerando que Michoacán es un Estado que ocupa el segundo lugar en el país con mayor número de migrantes en los Estados Unidos de Norte América, es preocupante no sepan los Michoacanos que hay un organismo que los respalda en Morelia por la poca difusión de éste.
- En el capítulo I y en el marco teórico se habló ampliamente de cuál es la función primordial de la comunicación dentro de una institución y se da a conocer la importancia de implementar estrategias que creen, promuevan, difundan y proyecten una organización para llevar a cabo la realización de un trabajo conjunto en una forma más rápida y eficaz. Esto con la finalidad de establecer una propuesta para poner en práctica ese flujo de comunicación en la COGAMIM, a través de una propuesta que adopte un departamento de comunicación encargado exclusivamente de realizar estas funciones, tanto al interior como al exterior de la misma.

- También pudimos ver que no existe otra forma de mejorar las relaciones laborales internas y externas a través de ningún otro medio que no sea la comunicación ordenada, organizada, motivada que sea capaz de proyectar y difundir a la Coordinación frente a los diferentes actos; políticos, sociales y culturales de la institución; sino promoviendo la creación de un departamento que tome la responsabilidad de elaborar un plan de trabajo que contemple todos los aspectos pertinentes a la mejor relación, difusión y promoción de la COGAMIM.
- Demostramos con las gráficas, las entrevistas y las encuestas, que efectivamente existe la imperiosa necesidad de crear un departamento de comunicación que defina, plantee, y promueva las actividades de la COGAMIM al interior y exterior de la misma.

- Barranco S, Javier.

Técnicas de Marketing político

Ed. Rei.

México, D.F. 1994

Pp. 46.

- Bartoli, Annie.

Comunicación y organización

Ed. Paidós

Barcelona, 1992.

Pp.65.

- Brunet, Luc.

El clima de trabajos en las organizaciones diagnóstico y consecuencias

Ed. Trillas

México, D.F. 1997

Pp. 152.

- Chiavenato, Adalberto.

Procesos Administrativos

México, D.F. 1995.

Pp.56-63.

- COGAMIM,

Manual de la Coordinación General para la Atención al Migrante Michoacano

Morelia, Michoacán, 2002.

Pp. 1-28

- De Massi, Oscar, A.

Comunicación Gubernamental

Ed. Paidós.

México, D.F. 2001.

Pp. 55

- Dussel, Enrique

Ética latinoamericana

Pp. 15-24

- Fernández Collado, Carlos.

La Comunicación en las organizaciones

Ed. Trillas.

México, D.F. 1997.

Pp. 27

- Friedrich, C.

La democracia política como forma de vida.

Pp. 80.

- Galindo, Jesús.

Sociedad Comunicación y política

Cuadernos Mass cultura no. 1

Universidad Iberoamericana.

León, Guanajuato

Pp. 214.

- Goldhaber, Gerald M.

Comunicación Organizacional

Ed. Diana.

México, D.F. 1991.

- Hernández Sampieri, R.

Metodología de la Investigación

Ed. McGraw-Hill

México, D.F. 2001

Pp. 9-19

- Kootz, Harold, W.

Administración.

Ed. Mc Graw Hill.

México, D.F. 1990.

Pp. 184.

- Lazzati, Santiago.

El planeamiento de la capacitación en la Organización

Manual para el desarrollo empresario no. 10.

Ed. Clarín, 2000.

- León Carreño, María.

Sistema de Información y comunicación

México, D.F. 1996.

Pp. 6

-Martín, Fernando, M.

La producción social de comunicación

Ed. Alianza.

México, D.F. 1994.

- Marínez, Alberto.

Comunicación práctica

Ed. Trillas

México, D.F. 1995.

Pp. 55.

- Montanelli, Indro.

Historia de la Roma

Madrid, 1994.

Pp. 164.

- Niño, Teresa P.

La comunicación organizacional

México, D.F. 1993

Pp.87.

- Nosnki, Abraham.

Comunicación y gestión organizacional.

Facultad de Comunicación Social, 1996.

Pp. 28-29.

- Pardo Díaz, J.L.

Gestión del cambio y liderazgo

Caracas, 1990.

Pp. 56.

- Ramos, Carlos.

La Comunicación Organizacional

Ed. trillas

México, D. F. 1991.

- Rivera, Carmen.

Descripción de cultura organizacional.

Ed. felafacs.

Perú, Lima, 1998

Pp. 39.

- Sánchez Gutiérrez, Salvador.

“La comunicación interpersonal en las comunicaciones”.

México, D.F.1999

Pp. 73.

- Smith, C. A.

Historia de las instituciones políticas y la retórica.

Pp 20.

- Stonen, Freeman, G.

Administración.

Ed. Pretince- may

Pp.334.

- Suetonio.

Los doce Césares

Barcelona, 1994.

Pp. 17

- Terry y Flanklyn.

Principios de Administración

Ed. Cessa

México,D.F. 1991.

Pp. 303.