



**Universidad Autónoma de Guerrero**  
**Posgrado en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas**

**Auditoría de Comunicación Interna en  
el Congreso del Estado de Guerrero:  
una propuesta de comunicación  
estratégica para su mejora**

**Tesis**

**Para obtener el grado de Maestro en  
Comunicación Estratégica y Relaciones  
Públicas**

**Presenta:**

**LCC. Braiand Manuel Mendoza  
Reyes**



*Chilpancingo Guerrero, México. Agosto, 2020*

# CONTENIDO

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
Antecedentes.....	4
Justificación.....	8
Estado del Arte.....	11
Contextualización.....	16
Objetivos.....	19
Pregunta de investigación.....	19
<b>Capítulo 2. Marco teórico.....</b>	<b>20</b>
Comunicación organizacional.....	21
Comunicación interna.....	24
Comunicación estratégica.....	27
Comunicación institucional.....	30
<b>Capítulo 3. Metodología.....</b>	<b>32</b>
Enfoque metodológico.....	33
Premisa.....	33
Definición conceptual de la categoría.....	33
Subcategorías.....	34
Diseño.....	35
Técnica.....	35
Muestra.....	36

3.9 Procesamiento.....	37
3.9.1 Diseño del instrumento.....	37
<b>Capítulo 4. Resultados.....</b>	<b>44</b>
Identidad.....	45
Clima laboral.....	50
Sentido de pertenencia.....	54
Medios de comunicación utilizados.....	55
Comunicación descendente.....	57
Comunicación ascendente.....	61
Evaluación y sugerencias del proceso comunicativo.....	63
Naturaleza de la organización.....	64
Propuesta estratégica para mejorar la comunicación interna del Congreso Estatal.....	68
<b>Conclusiones.....</b>	<b>81</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>85</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Las diversas tareas que se realizan en centros de trabajo, se han visto trastocados por los avances de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, la comunicación estratégica ha cobrado un sentido relevante dentro y fuera de las instituciones, los tiempos cada vez son mas complejos debido al impacto de la globalización, todo lo anterior obliga a las organizaciones a entender y comprender el mundo que las rodea para poder avanzar de una mejor manera comunicando de manera efectiva cada uno de sus mensajes.

El presente trabajo de investigación realiza una Auditoria de Comunicación Interna en el Congreso del Estado de Guerrero; para conocer las fortalezas y debilidades en materia de comunicación interna de este recinto legislativo.

Se encuentra dividido en cuatro capítulos, el primero de ellos aborda el planteamiento del problema; son analizados los antecedentes, aquí justificamos la necesidad de dicho trabajo, describimos el estado del arte para hablar sobre otras investigaciones que hayan estudiado problemas similares al los que buscamos resolver, contextualizamos en tiempo y forma nuestro trabajo, fijamos nuestros objetivos y exponemos nuestra pregunta de investigación; destacando lo que diferente autores mencionan sobre estos temas.

El segundo capítulo muestra la fundamentación teórica que sustenta el desarrollo de la investigación; son analizadas las teorías de la comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación estratégica y la comunicación institucional; destacando lo que diferente autores mencionan sobre estos temas.

El tercer capítulo presenta el marco metodológico hablamos de nuestro enfoque metodológico el cual es de carácter cualitativo y pretende realizarse desde 3 tipos de públicos a partir de una entrevista a profundidad, exponemos la premisa, definimos nuestras categorías y subcategorías, además del diseño de la investigación, las técnicas a implementar que determinen la veracidad de los aspectos antes planteados, así como nuestra muestra.

Y por último el capítulo 5, en este capítulo se abordan los resultados obtenidos de la implementación de las entrevistas en profundidad, que permitieron la construcción de códigos para identificar los problemas más significativos, el orden de los resultados es el siguiente: subcategoría, elementos que componen dicha subcategoría y el ítem, que

representa a cada pregunta que se hizo, después se enlistan los códigos encontrados y se discuten en relación con la teoría.

Este trabajo busca fortalecer y articular la comunicación interna del las diferentes áreas del Congreso del Estado, estableciendo procesos de transmisión de información a través del correcto flujo de la comunicación. Fomentando el intercambio de información (comunicación) en toda la organización.

## Planteamiento del problema

---

En el siguiente capítulo, se narran los hechos históricos más trascendentes de la unidad de observación: el Congreso del Estado de Guerrero. Posteriormente, se fundamenta la importancia del desarrollo de esta investigación con datos concretos y reales para después, citar diferentes proyectos que se han hecho con respecto al problema “comunicación interna en las instituciones”, e inmediatamente, contextualizarlo desde nuestra realidad: Guerrero. Todo lo anterior, nos permitirá plantear objetivos claros y concisos que respondan a una pregunta de investigación.

## ANTECEDENTES

En este apartado conoceremos datos históricos importantes sobre el Congreso del Estado de Guerrero, acerca de cuándo nace y cómo evolucionó a una organización institucional (desde la perspectiva global de las organizaciones), también abordaremos sobre cuándo se hace necesario la comunicación dentro de las organizaciones y como a lo largo del tiempo se convirtió en una necesidad de las instituciones públicas.

De acuerdo con Ferrer (2004) el Congreso en México nace en 1822. Este año coincide con la que otros autores manejan, no obstante, antes de esa fecha, había otros antecedentes sobre el mismo proceso.

En esa génesis del Congreso, se establecieron los siguientes planteamientos:

El Acta Constitutiva de enero de 1824 había dedicado tres artículos para determinar la estructura bicameral del Congreso: el 10 dispuso que “el poder legislativo de la federación residirá en una cámara de diputados y en un senado, que compondrán el congreso general”; en tanto que el 11 remitía a la modalidad que fijara la Constitución para el nombramiento de diputados y senadores, que habrían de ser elegidos “por los ciudadanos de los estados”. En fin, el artículo 12 decidió que “la base para nombrar los representantes de la cámara de diputados, será la población. Cada estado nombrará dos senadores, según prescriba la constitución”.

Ferrer (2004, p. 152)

La modalidad en que se conforma el congreso no variado mucho desde ese entonces, salvo las normas que lo rigen. Estas han estado en constante movimiento. Como ejemplo, desde 1824 hemos tenido 3 constituciones:



Esquema 1: Constituciones de México.  
Fuente: elaboración propia

Con respecto a lo anterior, la Legislatura de la H. Cámara de Diputados (2018) apunta que, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, fueron reconocidos por primera vez los derechos sociales y que, para que haya correspondencia entre lo escrito y la realidad política y social, desde su promulgación, se ha ido adecuando, así como el lugar en donde se sesiona, el cual fue tomando forma de Organización institucional, cuya funcionalidad requería de una estructura física, de diferentes departamentos que atendieran situaciones específicas, hasta convertirse en lo que hoy es cada Estado. Junto a esta evolución está la aparición de la comunicación dentro de las instituciones. Si tuviéramos que precisar cuando surge la comunicación institucional lo haríamos según la aparición de las instituciones.

Cabe mencionar que no estamos intentando abordar la historia del concepto “comunicación institucional” sino más bien la historia de la praxis del mismo, que quizás en ese momento ni siquiera tenía un nombre como tal. Portugal (2012) al igual que muchos otros autores, remontan que la comunicación dentro de las instituciones aparece dentro los conflictos bélicos (primera y segunda guerra mundial). La idea no es descabellada, ya que coincide con el orden de gobierno de todo el mundo. Por ejemplo, en México con la aparición de sus 3 poderes.

Con lo anterior podemos darnos cuenta que el problema de la comunicación dentro de las instituciones tiene su origen desde la aparición de las mismas. En lo que respecta al Congreso, ya para la década de los dos mil, esta institución pública se encontraba en vanguardia en cuanto a comunicación. Un documento del sitio web del Canal del Congreso dirigido por Blanca Lilia Ibarra Cadena (consultado en 2020), explica que al cerrar el siglo XX, México registró un impulso democratizador en distintas esferas de la actividad política. Dicho documento sostiene que el contrapeso entre los poderes del Estado y una mayor participación de la sociedad dieron al Poder Legislativo un papel predominante en la definición de los cambios políticos, económicos, sociales y culturales. Nace en 1998 el Canal de Televisión del Congreso de la Unión.

Ahora bien, en cuanto al Congreso del Estado de Guerrero, Zamacona y Sartori (2014) afirman que “la Primera Legislatura del Estado de Guerrero, quedó instalada el día 30 de enero de 1850, en la Ciudad de Iguala, integrada por 11 Diputados propietarios electos. Es



decir, el Primer Congreso Constituyente se instaló el 30 de enero de 1850 en la Ciudad de Iguala, que entonces era la Capital del Estado” (pág. 31).

Cabe señalar que, “el Congreso del Estado ha tenido diferentes sedes, la primera en la ciudad de Iguala en los primeros tres meses del año de 1850; la segunda en Ciudad Guerrero, hoy Tixtla de Guerrero, a partir de abril de 1850 hasta 1871 y por último, la ciudad de Chilpancingo de los Bravo, la cual fue declarada en forma definitiva sede de los tres Poderes del Estado” (Zamacona & Sartori, 2014, p. 7).

De acuerdo con Rodríguez Saldaña (2001), una de las principales tareas del Congreso del Estado de Guerrero en ese entonces fue elaborar la Constitución política, publicada el 26 de junio de 1851, por el gobernador Juan Álvarez, en nombre sacrosanto de Dios, supremo autor, legislador y conservador de las sociedades.

Un dato muy interesante con respecto al congreso, es el que pudimos encontrar en el sitio web EcuRed1 que éste fue el primer congreso político mexicano libre de la opresión española que substituyó a la Junta de Zitácuaro, declarando la independencia de la América Septentrional del trono Español, convocado por José María Morelos y Pavón.

Hasta aquí podemos encontrar antecedentes muy relevantes con el proceso de creación, pero también muy generales pues existe una información más enfocada al derecho que a los aspectos organizacionales de la institución. Sin embargo, desde 1996 se han establecido diferentes períodos de tiempo durante el cual el gobierno y el parlamento de un Estado ejercen sus poderes; se inicia con la elección de sus miembros y acaba con su disolución, antes de unas nuevas elecciones, a estos lapsos se le conocen como legislaturas. Han existido las siguientes:

- LV Legislatura: 1996 - 1999
- LVI Legislatura: 1999 - 2002
- LVII Legislatura: 2002 - 2005
- LVIII Legislatura: 2005 - 2009
- LIX Legislatura: 2009 - 2012
- LX Legislatura: 2012 - 2015

---

<sup>1</sup> [https://www.ecured.cu/Congreso\\_de\\_Chilpancingo](https://www.ecured.cu/Congreso_de_Chilpancingo)

- LXI Legislatura: 2015 - 2018
- LXII Legislatura: 2018 - 2021

En cada periodo se han establecido nuevos integrantes dentro de la institución y todo lo referente a sus públicos internos.

“Resulta claro que la conformación de un poder como representa el Congreso del Estado de Guerrero sobre el territorio es una empresa en la que se encuentran interesados los grupos de poder local. De ahí que la creación de este congreso debe verse, antes que nada, como respuesta al clamor de los grupos políticos del sur y además como reconocimiento de los argumentos vertidos afirmando su especial conformación. Tales grupos de poder se conforman en el momento posterior a la independencia, de ahí que omitamos mencionar lo relativo al gobierno y división territorial que se observa en la época colonial y partimos de la gesta independentista” (Salgado, 2010, pág. 7).

Con todo lo anterior, podemos concluir que el fervor que siempre ha existido en Guerrero ha permeado en la creación de sus instituciones, y tiene una estrecha relación con los problemas de comunicación que existen hoy en día. Parece una locura pensar que a más de décadas esas ideologías continúen vivas, sin embargo, no lo es, ya que la convivencia de las ideas en las instituciones públicas parece ser el nuevo reto de la gobernabilidad. Esto, ha sido una situación que hemos arrastrado a lo largo de la historia y que no ha permitido el desarrollo de la comunicación política en todo su esplendor, ya que vivimos más preocupados por servir al poder que por impulsar nuevas iniciativas de comunicación que mejoren la coexistencia de nuestras ideas dentro y fuera de las instituciones públicas.

## JUSTIFICACIÓN

Es importante aclarar que existen dos formas en las que se pueden abordar las problemáticas en el Congreso del Estado de Guerrero: la primera es desde lo que sucede en las sesiones del congreso y la segunda tiene que ver con lo que pasa en la organización como tal. Ambas son importantes debido a que una repercute en la otra. Es decir, si hay problemas de comunicación entre los departamentos y las oficinas de comunicación habrá consecuencias durante el desarrollo de las sesiones, aclarando que la mayoría de los problemas que ahí pasan son por las demandas sociales, no obstante, tienen relación con el perfil de cada diputado que conforma dicha institución, quienes al final son un público interno dentro del Congreso.

Gran parte de los problemas en la institución están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados, que de hecho ya las tiene.

Es importante mencionar, que para la formación como maestrantes estamos adjuntos a una organización, en este la organización es el Congreso del Estado de Guerrero, en este sentido, gran parte del problema que se narrará a continuación es a partir de la experiencia en dicha institución y lo parcialmente ya observado. No obstante, trataremos de complementarlo con notas periodísticas.

Uno de los principales problemas que hemos podido observar es la convivencia de las ideologías partidarias. Por ejemplo, quien ahora tiene la dirección de comunicación pertenece al partido político Morena, hemos observado que cuando existen las sesiones los integrantes del congreso han puesto quejas de que la orden del día (de la cual está a cargo el departamento de comunicación) corresponde en su mayoría a puntos propuestos por dicho partido, dejando de lado los otros, quienes asumen un exilio y una negativa a participar en otras acciones. Esto lo podemos ilustrar con la siguiente nota que publicó Milenio:

Sin embargo, los diputados locales se encontraron con un espacio habilitado sólo con mesas y sillas, nada que ver con la sala de Plenos del Congreso, pero cuando se iba a discutir el Orden del Día, algunos legisladores acusaron que sólo se incluyó temas de interés de Morena.

Al respecto, la Mesa Directiva consideró necesario declarar un receso y posteriormente, al no haber condiciones para continuar con los trabajos, se procedió a la suspensión de la sesión hasta el próximo martes.

(Milenio, 2019)

En las líneas anteriores pueden observarse diferentes problemas de comunicación. El principal es la falta de acuerdos en cuanto a partidos políticos se refiere, lo cual no es nuevo, pero, pareciera que el reto de hoy en día, antes que cualquier otro problema de comunicación es la convivencia de las ideas ¿cómo lograrla? También podemos encontrar que existe una falta de comunicación en cuanto a los avisos de último momento, ya que, al cambiar la sede, hubo una resistencia al cambio. Incluso podría tratarse de un problema de protocolo y ceremonial. Esto hace que el diagnóstico acerca de cómo se comunican dentro del Congreso sea de suma importancia ya que esto desvelará que elementos provocan este tipo de situaciones que llegan a ser noticias nacionales.

Otro de los grandes problemas es la equivocación de nuestra disciplina: la comunicación organizacional, es decir, la falta de inversión de la que carece el departamento de comunicación, ya que el destino del dinero para la comunicación en el congreso va hacia la publicidad de los actores políticos y no a mejorar ninguno de los procesos de comunicación interna o externa. Veámoslo en la siguiente nota periodística:

Los diputados de la LXI legislatura local que preside el diputado priista Héctor Vicario Castrejón ha destinado más de 17 millones de pesos anuales por concepto de “apoyos” y pago por “servicios publicitarios” a medios de comunicación sin criterios transparentes de la asignación de estos recursos públicos.

Proceso (2018)

Lo anterior es preocupante porque presenta graves consecuencias en la opinión de la ciudadanía. Por esa razón es necesaria la realización de una auditoría que detecte con mayor objetividad los principales problemas dentro de esta organización en cuanto a comunicación interna.

Con la elaboración de este proyecto, se pretende realizar una valoración sistemática de los procesos de comunicación con sus públicos internos. De esta manera podremos determinar qué funciona y qué no y también qué podría funcionar mejor si se realizaran los cambios adecuados. Ningún plan de comunicación funciona si no lleva tras de sí un estudio profundo del espacio en el cual se va a aplicar y la realidad que lo rodea.

El plan de comunicación estratégica nos ayudará a entender desde que punto podemos ayudar a la institución sin afectar a los interesados, ya que como se ha mencionado, la convivencia de las ideas suele ser el principal problema. Además, la investigación puede plantear un análisis desde la perspectiva de la convivencia de las ideas como el nuevo reto de la gobernabilidad en la actualidad.

Lo anterior es razón suficiente para realizar una auditoría que suministre juicios de valor sobre las causas de las debilidades en aspectos relacionados con la comunicación e información o sobre la forma en que se pueden llevar a cabo las acciones, los planes, la elección de la estrategia interna, con el fin de permitir su correcta modificación.

## **ESTADO DEL ARTE**

¿Qué se ha hecho con respecto al problema? Es decir, ya narramos los antecedentes, fundamentamos la importancia de la tesis, ahora es momento de exponer que se ha hecho desde la academia con respecto al problema. A continuación, se presenta la recopilación de las diez consultas de tesis realizadas en distintos estados de México, las cuales abordan como principal tema de investigación la comunicación interna, mismas que fueron seleccionadas por la similitud que presentan con este trabajo de investigación.

Sharty Pérez Salgado (2013) realizó un diagnóstico organizacional a nivel de comunicación interna con el fin de identificar las necesidades y acciones correspondientes que finalmente propicien el correcto desarrollo de las funciones de los miembros de Grupo INDI, en donde encontró que no existe en toda la estructura organizacional un departamento encargado de la comunicación de la empresa, tanto interna como externa. Y que, aunque se llegara a crear un departamento exclusivo de comunicación y se aceptara el general un plan de comunicación, Grupo INDI no cuenta con el personal adecuado para su realización, por lo que se deberá reclutar a profesionales, concluyendo que se asevera que la información con la que se laboran los empleados de la empresa es útil, basta y clara. No obstante, la misma es poco oportuna y si el seguimiento adecuado de sus superiores, lo que genera en demasiada superioridad de comunicación informal de forma en Grupo INDI. Esto nos permite ver la importancia de los elementos comunicativos dentro de las organizaciones.

Barriga Dávila (2009) licenciada en comunicación, propuso en su tesis, una serie de estrategias de comunicación interna para el instituto mexicano de la investigación de familia y población, ac. Este proyecto le permitió demostrar que la falta de estrategias comunicativas al interior de la organización y de canales o la poca utilización de los mismos; genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo la respuesta y desinformación acerca de las políticas y procedimientos. Las problemáticas detectadas a través del análisis realizado, permite ratificar que al no contar con un departamento de comunicación, ni de profesional encargado y facultado de dirigir, controlar, crear, regular y modificar la fluidez de comunicación y los medios a través de los cuales se lleva a procesos de intercambio de información y su retroalimentación, ha provocado al interior: duplicidad de tareas, pérdida de tiempo al entrega de reportes puntuales, desmotivación del personal, ambientes tensos y autoritario, ausentismo

laboral, falta de responsabilidad a la entrega de resultados, rumores, incertidumbre, baja productividad, rotación de personal. Todo esto, ha ido fomentando, estímulos y acrecentando manifestaciones malsanas para la institución.

Más enfocada a las auditorías en comunicación, se encuentra el trabajo de Guarneros Carrera “Diagnostico de comunicación interna aplicada a intermedia México”. El cual, como su nombre lo indica, es un diagnóstico al interior de la empresa para identificar las metas y capacidades de organización, su identidad conceptual, analizar los conflictos y relaciones de comunicación, así como conocer sus áreas de oportunidad con el fin de desarrollar estrategias que permitan el buen funcionamiento de la organización. Los resultados más significativos fueron que el clima y ambiente de la intermedia México hace notar la falta de motivación que existe en los empleados y carencia de estímulos que propicien un ambiente agradable y sobre todo la productividad, si bien es un área de oportunidad, es de destacar que una de sus fortalezas es la responsabilidad y compromiso que existe en la mayoría de los integrantes, así como la presencia de líderes funcionales en las actividades operativas. Su trabajo nos hace reflexionar acerca de que los comunicólogos organizacionales tenemos un gran reto en nuestro campo de acción, pues nuestra labor comienza en hacer comprender al dueño y los trabajadores la importancia de la comunicación, sus efectos y sobre todo los beneficios y resultados que trae una buena comunicación dentro de la organización.

Huaracha (2003) nos permite acercarnos al meollo del asunto: la estrategia. En su tesis busca resolver los conflictos que impiden una interacción ordenada entre aquellos elementos de la organización en constante tensión y, al mismo tiempo establecer un equilibrio entre la necesidad de cumplir con los objetivos organizacionales y los intereses de los involucrados, y aquí volvemos al planteamiento inicial: la convivencia de las ideas. Con ese trabajo, el licenciado concluyó que la movilización y transcendencia de los resultados simbólicos no puede tener éxito sin impactar directamente en el comportamiento espontaneo de los empleados. En ese sentido en la mayoría de las organizaciones, este tipo de acciones frecuentemente carecen de sentido estratégico y, por lo tanto, solo impacta en dicho comportamiento por cortos periodos de tiempo. Este planteamiento estratégico sobre los que se edificó esta investigación no se contraponen en lo absoluto, por el contrario, se yuxtaponen para hacer más eficaz la gestoría comunicativa y cultural.

Ya adentrados en materia, tenemos el trabajo “Auditoria de comunicación interna del centro de bachillerato tecnológico industrial y de servicios no. 134 en Chilpancingo de los bravos, guerrero: un estudio de caso” de Martínez Téllez (2015) en el cual expone que el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No 134 “Nicolás Catalán” es una institución con una gran trayectoria y prestigio, como en toda organización social existen fortalezas y debilidades en el área de comunicación interna y como ente social que es, el CBTIS No 134 no puede ser la excepción; sin embargo, consideramos que trabajando de manera colaborativa con todos los que pertenecen a esta institución se puede seguir manteniendo el prestigio de la escuela subsanando las debilidades encontradas mediante esta auditoría de comunicación interna. De las propuestas que se plantearon para atacar las debilidades de comunicación, existen algunas de ellas que no necesita de inversión monetaria para llevarlas a cabo, sino más bien de la disposición de los jefes y base trabajadora; son pequeñas actividades que pueden ser relevantes y benéficas; por otro lado, también planteamos propuestas que requieren de una inversión monetaria mínima y con grandes beneficios comunicacionales. Con los resultados de esta auditoría de comunicación, así como con las propuestas realizadas, se pretende contribuir al mejoramiento de la institución en el campo de la comunicación, esperando que algunas de las actividades sean tomadas en cuenta y puestas en práctica fortaleciendo la comunicación interna de este plantel educativo, todo esto en beneficio de la base trabajadora, directivos, comunidad estudiantil y sociedad en general.

La maestra Cuevas (2018) nos muestra un análisis desde las instituciones universitarias. Con su tesis argumenta que dentro de la UAGro la comunicación se limita a la transmisión de información. Por lo que la comunicación es concebida y utilizada como medio de divulgación. Es buena pero no del todo satisfactoria ya que algunas de las respuestas en materia específica de comunicación se inclinan hacia la neutralidad. La comunicación interna es algo deficiente y lenta. Estos datos evidencian un bajo nivel en los procesos comunicativos internos, por ello la necesidad de un plan de comunicación estratégica para definir líneas, criterios y protocolos para el fortalecimiento de la institución, el cuál es un camino en co-construcción que permite avanzar a la organización. Es pensar en la comunicación estratégica con visión global, menos fragmentada que funja como la principal articuladora de la Rectoría.



Por otro lado, Serrano (2017) realizó una auditoría de comunicación interna, para mejora del clima organizacional del hospital sur corporativo. Donde encontró que el clima organizacional dentro del Hospital Sur corporativo es bueno. Obstante a esto propone que se establezca una comunicación eficaz entre departamentos y empleados con el fin de crear un lazo más fuerte al momento del trabajo en equipo. Sus recomendaciones nos servirán para la construcción de nuestro plan estratégico para el Congreso.

Ayala Meneses (2014) construyó una estrategia de la comunicación interna: la marca empleadora, proyecto que le permitió hacer un análisis donde expuso que la generación milenial y equis consolidan el 96% de la población en esta organización. Lo que implica que esos colaboradores no les imponen las jerarquías, buscan un balance ente su vida laboral y personal, les gusta trabajar en un ambiente amigable, divertido y positivo. Buscando el aprendizaje por medio de la experiencia, así como los espacios de diversión y esparcimiento, y concluyendo la organización ha dejado pasar la oportunidad de establecer un vínculo emocional a través de la comunicación para posicionarlos en la mente del colaborador, y de esta forma mejorar la relación de compromiso. Por esta razón, se creó un concepto de propuesta de valor coherente con los elementos de identidad, cultura y clima que se analizaron de la organización, consolidando así la esencia de la marca.

Finalmente, encontramos el trabajo de Bravo Prado (2016), el cual es un diagnóstico de la comunicación interna en El Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), en donde encontró que debe fomentar el dialogo y la retroalimentación, motivar la integración de todos los niveles, promocionar las plazas vacantes en primera instancia al interior de la IFAI y dar prioridad a las candidaturas internas en los procesos de selección como parte del desarrollo profesional y personal de quienes laboran en el instituto; que las autoridades motiven al personal y que el trato que se reciba sea siempre cordial, respetuoso y de compañerismo. Además de que el instituto debe mejora la comunicación interna, generar credibilidad, el demostrar con acciones que los empleados o el nivel operativo como se nos conoce, importa a la institución.

Es necesario contar con los resultados de estas investigaciones para relacionarlas con nuestro proyecto de investigación, conocer que se ha hecho sobre el tema de investigación y no ser repetitivos, también para fundamentar el actual proyecto. Para determinar la

comunicación en el congreso la categoría más importante es Comunicación Interna, lo importante es la forma en que aplican el conocimiento y la ciencia de la comunicación en sus vertientes, como las estrategias y la propia comunicación en diversos contextos.

## CONTEXTUALIZACIÓN

### *Sobre el Congreso del Estado de Guerrero*



Imagen tomada de la Página oficial del Congreso del Estado

De acuerdo con el sitio web del Congreso del Estado, el Honorable Congreso del Estado Libre y Soberano de Guerrero es el órgano en el cual se deposita el Poder Legislativo y es el encargado de elaborar, modificar y reformar las leyes que se aplican en el estado. Está integrado de 46 diputados de los cuales 28 son de mayoría

relativa y 18 son de representación proporcional. El Congreso de Guerrero es dirigido por una Comisión de Gobierno que está integrada por los coordinadores de las fracciones y grupos parlamentarios de cada Legislatura.<sup>2</sup>

Es importante mencionar que tenemos 3 tipos de públicos internos dentro del Congreso:

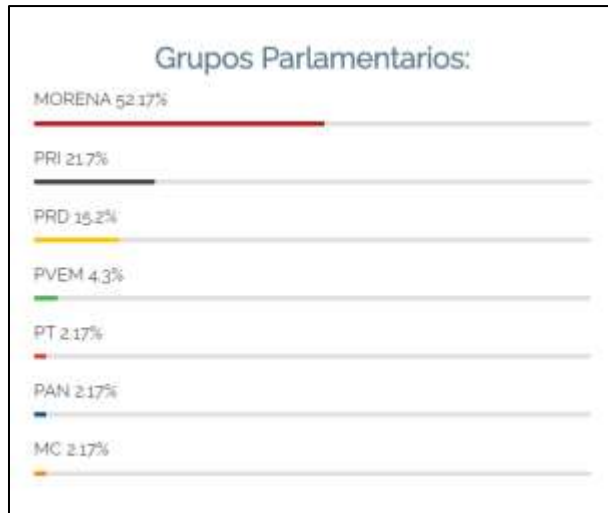
- Diputados
- Integrantes de los distintos departamentos que conforman la institución (trabajadores)
- De este último se desprenden los directivos de cada departamento.

Ahora bien, en cuanto a los diputados que son los que sesionan, su organización está de la siguiente forma:



Esquema 2: Diputadas y diputados  
Fuente: Página web del Congreso

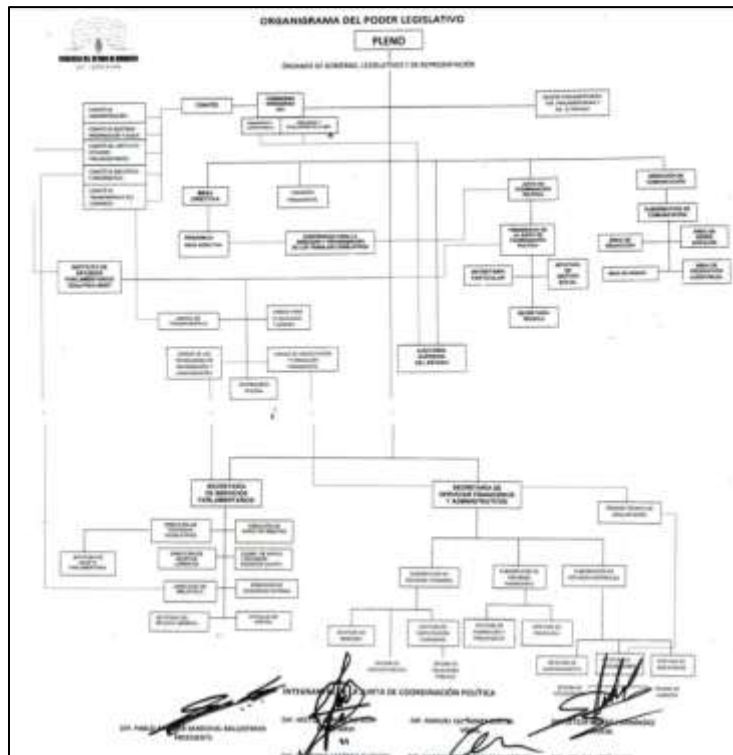
<sup>2</sup> <http://congresogro.gob.mx/62/inicio/>



Esquema 3: Grupos parlamentarios.  
Fuente: página web del Congreso

En este momento la Presidenta de la Mesa Directiva es Verónica Muñoz Parra, quien pertenece al PRI. El sistema electoral es de votación directa. La última elección para seleccionarlos fue el 1 de julio de 2018 y la próxima será el 12 de septiembre de 2021.

En cuanto a los Integrantes de los distintos departamentos que conforman la institución (trabajadores) y directivos podemos presentar el siguiente organigrama:



Esquema 4:  
Organigrama del Congreso  
Fuente: página web del Congreso del Estado

La institución cuenta con aproximadamente 200 integrantes. Como se puede observar en el organigrama, existe un departamento de comunicación.

Éstas son las funciones más sobresalientes del congreso del Estado:

- Aprobar, reformar, derogar y abrogar las leyes o decretos, de conformidad con sus atribuciones.
- Iniciar leyes y decretos ante el Congreso de la Unión.
- Emitir las leyes del Estado cuya expedición haga obligatoria la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Aprobar y promulgar, sin intervención del Gobernador, su Ley Orgánica y la normativa interior necesaria para el adecuado cumplimiento de sus funciones.
- Expedir las leyes orgánicas de los poderes del Estado, de los Órganos Autónomos y de los municipios.
- Ordenar la publicación de leyes y decretos aprobados por el Congreso, sin que se requiera refrendo, cuando no sean promulgados y publicados por el Gobernador, en los plazos dispuestos en la Ley.
- Determinar la traducción a las diversas lenguas indígenas, de esta Constitución y de las leyes más significativas del Estado.
- Invitar al Gobernador a que haga uso de su derecho de voz, por sí o a través de los titulares de las dependencias y entidades de la administración pública, cuando se discuta una ley o se estudie un asunto concerniente a su respectivo ámbito de atribuciones.

Los canales de comunicación externa son los siguientes:

Canal	Enlace
Página web	<a href="http://congresogro.gob.mx/62/inicio/">http://congresogro.gob.mx/62/inicio/</a>
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/congresogro/">https://www.facebook.com/congresogro/</a>
Twitter	<a href="https://twitter.com/congresogro">https://twitter.com/congresogro</a>

Tabla 1: Canales de comunicación externa del Congreso.  
Fuente: elaboración propia

## **OBJETIVOS**

### *Objetivo general*

Realizar un diagnóstico de comunicación interna en el Congreso del Estado de Guerrero.

### *Objetivos específicos*

- Identificar las formas de comunicación interna que utiliza el Congreso del Estado de Guerrero desde sus integrantes y diferentes departamentos.
- Proponer las bases para construir un plan de comunicación estratégica dirigido a mejorar los procesos internos comunicativos.
- Construir un análisis sobre la convivencia de las ideas como un reto de las instituciones en la sociedad moderna.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en el Congreso del Estado de Guerrero?

## **Fundamentación teórica**

---

A continuación, se describen las teorías que respaldan este trabajo de investigación. Las cuales son 4: comunicación organizacional, comunicación organizacional interna, comunicación estratégica y comunicación institucional. Se eligieron por la elocuencia que representa cada una para esta tesis, ya que sus planteamientos tienen estrecha relación con nuestro contexto, pero al mismo tiempo con la visión global de las organizaciones.

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El proceso de comunicación en las organizaciones se da de manera natural sin importar el giro de la empresa o el objetivo de la institución. A través de los años, la comunicación organizacional ha cobrado mayor importancia y por lo mismo, un mayor número de autores han escrito sobre esta, lo que ha traído diferentes posturas con respecto a su conceptualización.

Fernández Collado (2002) es quizás, uno de los autores obligados cuando se trata de comunicación organizacional. Para el autor este paradigma se refiere al conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, sus diferentes públicos externos. En este sentido, debemos recordar que en una organización todo comunica, es decir, lo verbal y lo no verbal.

Linda Putnam (citada por Shumal, 2001) postula que la comunicación organizacional, como disciplina, emergió de cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos: la “comunicación del habla” (speech communication); la persuasión (es decir, publicidad y propaganda juntas), el discurso público (u oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana. En estos 4 paradigmas se origina la comunicación organizacional como disciplina, convirtiéndose en una disciplina que, hasta hoy en día, se encarga de estudiar las formas que adquiere la comunicación dentro de una empresa, institución o asociación civil, tratando de encontrar técnicas y herramientas que faciliten dicho proceso comunicacional.

Medina (2005) hace un análisis de las matrices teóricas y los enfoques comunicativos sobre la comunicación organizacional. De este análisis podemos rescatar las posturas empírico analíticas que recoge el autor a partir de diferentes autores. La siguiente tabla resume e ilustra dichas posturas de una forma más clara y precisa:

Postura	Autores principales	Planteamiento
Mecánico	Teoría Matemática Informativa (Shannon y Weaver 1948), la Teoría Clásica de las Organizaciones (Taylor, 1911; Fayol, 1929 y	Se concentra en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal que liga al emisor con el receptor, considerado generalmente pasivo



	Weber, 1947) y la Psicología Conductista (Watson y Skinner, 1900- 1950)	
Psicológico	(Mayo, 1933; Mc Gregor, 1960; Likert, 1961), la Teoría Funcionalista (Radcliffe-Brown, 1955; Malinowski, 1942; Lazarfesfeld, 1945; Robert Merton, 1949) y la Psicología Cognitiva (1960)	En el las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación, presume de la existencia de una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que se centre la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación
Sistémico	Teoría General de los Sistemas (Von Bertalanffy 1950) a partir de la Teoría Matemática de la Información (Shannon y Weaver, 1948) y de la Psicología Social de las Organizaciones (Katz y Kahn, 1966)	En este enfoque, la comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional, pero, por otro lado, también existen explicaciones que definen a la comunicación desde una perspectiva sistémica como crítica a modelos o concepciones lineales y/o mecanicistas”
Contigencial	(Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967)	Se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y afirma que “la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta

Tabla 2: teorías de la comunicación organizacional. Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, podemos percatarnos del alcance que tiene la disciplina de comunicación organizacional, la cual es vista, con más o menos matices, como una variable

más que influye en la productividad o efectividad de la organización (sistema social) mediante su relación con las motivaciones de los individuos implícitos en ella. Consecuente con su orientación han hecho uso de los procedimientos de investigación que en cada momento han sido validables de acuerdo a las lógicas de la experimentación.

Según Irene Trelles (2001) la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno externo.

Trelles (2001) define funciones para la comunicación Organizacional, las cuales son:

- Función descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- Función evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Existen 2 formas de comunicación organizacional: interna y externa. Para este trabajo utilizaremos la teoría de la comunicación organizacional desde un ámbito interno, ya que así están planteados nuestros objetivos. Por lo que el siguiente apartado estará destinado a caracterizar y conceptualizar la comunicación interna de las organizaciones.

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Como lo mencionamos anteriormente, los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores (empleados, directivos, clientes, etc). Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna.

Para Brandolini (2009) la comunicación interna no es más que el proceso comunicativo destinado al público interno de la organización. Partiendo de este supuesto, consensamos que toda interacción verbal y no verbal forma parte de este paradigma.

Brandolini (2006) expone los siguientes objetivos de la comunicación interna:

- Generar implicación del personal: es decir, que todos participen en las actividades de la empresa, ya sea en las que tienen que ver directamente con el servicio o producto que ofrecen, o bien, recreativas.
- Armonizar las acciones de la empresa: evitar el conflicto, o generar una convivencia de las ideas
- Propiciar un cambio de actitudes: modificar actitudes en beneficio a la productividad de la organización
- Mejorar la productividad: esta es la más importante, y las anteriores están relacionadas con esta última, ya que todas influyen en la productividad de la organización

Lo anterior nos permite entender la importancia de una comunicación interna eficaz, ya que esta hila todos los departamentos, genera cambios, transforma actitudes, y todo esto influye en la productividad de la organización. Sin embargo, algo que se debe tener en cuenta que dichos resultados son paulatinos y graduales, es decir, no estamos hablando de un cambio de un día para otro, sino de un cultivo que ha de regarse todos los días para que poco a poco genere frutos. Por ejemplo, el alcance que ha tenido

Por otro lado, Marchiori (2011), ve la comunicación interna como un proceso más complejo e incluso multidimensional. La autora explica que en la actualidad existen

diferentes aspectos que debemos tomar en cuenta para su análisis. Entre los que destacan los siguientes:

- Diversidad cultural
- Relaciones internas saludables
- Construcción de significados
- Dimensiones estructurales

Estos aspectos son de suma importancia en la gestión de la comunicación interna en la actualidad. Por un lado, tenemos la diversidad cultural de cada integrante de la organización que en muchas ocasiones dejamos de lado, creyendo que todos son empleados iguales y cuya función solo es producir sin importar que diferencias pueda tener cada uno. La propuesta de Marchiori es ver a los integrantes de una organización como una colectividad con características heterogéneas, es decir, desde una diversidad cultural. Por otro lado, tenemos las relaciones internas saludables, es fácil hablar de relaciones laborales, y quizás hasta es sencillo crearlas pues éstas se dan de manera natural, no obstante, esto no quiere decir que sean relaciones internas saludables, en otras palabras, buenas relaciones internas, capaces de generar un ambiente armonioso entre los empleados, cuya situación resultará en un buen impacto en la productividad y efectividad de sus acciones dentro de la empresa. En un tercer lugar se encuentra la construcción de significados, porque hay nuevos contextos y nuevos comportamientos que necesitan de una significación por parte de la empresa. Finalmente, las dimensiones estructurales nos ayudarán a estratificar cada parte de la empresa, que desembocará en una “formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, provisionalismo y coeficiente de personas, y las «dimensiones contextuales» – cultura, ambiente, objetivo, estrategia, tamaño y tecnología” (Daft, 2008, p.16).

Todo lo anterior está regido, o al menos debería estarlo, por una investigación previamente realizada. Es decir, las estrategias de comunicación que componen el proceso comunicativo de la organización debieron surgir de un proceso investigativo. Andrade establece el siguiente modelo de los objetivos de la comunicación interna regida por una línea: la investigación:



Esquema 5: proceso de comunicación organizacional interna. Andrade (2005, p. 16)

Como podemos observar en la representación gráfica anterior, cualquier objetivo depende de una investigación previamente realizado, solo así se asegurará su alcance y efectividad en la mayoría de los casos (siempre hay excepciones).

Manuel Tessi (2012) habla sobre un elemento de suma importancia en la comunicación interna: saber escuchar. El autor apunta que las organizaciones nos saben escuchar, y este es uno de los principales problemas para evaluar sus acciones no solo de comunicación sino cualquier actividad de la empresa.

Ahora bien, Con base en Fernández Collado (2006), Irene Trelles (20011) y Horacio Andrade (2005), definimos la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados, motivados así como también generar un sentido de pertenencia para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, dicho proceso comunicativo se presenta de forma ascendente, descendente y horizontal, puede ser de carácter formal e informal y está determinado por la naturaleza de la organización.

## COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Pérez (2008) define la comunicación estratégica como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades. De acuerdo con el autor, la comunicación estratégica se da dentro de un juego estratégico, donde el emisor decide y preelabora la comunicación de cara a unos objetivos, de acuerdo con un contexto o unas tendencias, para las que hay que tener en cuenta las posibles decisiones/reacciones de los públicos objetivos, tanto internos como externos.

Sandra Massoni (2009) señala que es en ese momento, en el que empezamos a desplegar una manera distinta de pensar al comunicador social. El comunicador como un profesional con capacidad de interpelar la dinámica social, para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa. La tarea de un comunicador, al reconocer la diversidad sociocultural, es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de intereses y necesidades de grupos sociales que se reconocen como bien distintos, para operar desde allí en relación a un objetivo de transformación cognitiva macrosocial.

Paul A. Argenti (2013) en un apartado de su libro “Comunicación estratégica y su contribución a la reputación” sobre la “Comunicación Estratégica” nos explica la necesidad que tiene una organización de la comunicación corporativa, desde una forma más táctica para con sus grupos de interés. Según Argenti, el procedimiento para crear una estrategia de comunicación corporativa consta de cuatro divisiones: implantar una estrategia de comunicación corporativa eficaz, analizar e identificar a los principales grupos de interés transmitir mensajes de forma eficaz y evaluar la respuesta de los grupos de interés. Lo primordial, señala, es establecer los objetivos de la organización que desea con la estrategia de comunicación, en la que se define qué es lo que la empresa quiere que haga el receptor y será efectivo el mensaje si el destinatario tiene la respuesta deseada. Después se precisan los recursos que dispone la misma, tanto en dinero, cómo recursos humanos y el tiempo. Todo depende del tamaño de la empresa y se evalúa el tamaño del conflicto que se puede prever, es por ello que debe plantearse la situación desde la perspectiva de la parte interesada. En cuanto a los recursos humanos nos invita a que no se piense desde la perspectiva económica la estrategia de comunicación, pues ocurre que, si no se toma en cuenta, las consecuencias

terminan siendo mayores. La asignación del tiempo depende siempre de lo que la compañía necesite, sin que sea una solución rápida que no funcione.

El paso siguiente, continúa diciendo el autor, es el análisis e identificación de los principales grupos de interés, quién se distinguen preguntándose ¿cuáles son?, ¿qué piensan cada uno de ellos de la organización y qué conocimiento tienen de la misma? Definidos también como públicos, se refiere a los públicos internos y externos con los que cuenta la corporación, el trato que se tiene con ellos, la percepción y la información que tienen de la organización. Se valora la interacción que tienen entre ellos. Conforme a la actitud que tiene sobre la organización se valora lo que piensan de la misma, y se debe trabajar para que exista un banco de confianza, porque a partir de ahí se genera una reputación. La forma en que se transmite este mensaje debe ser dependiendo de la elección del canal, que puede ser de forma tradicional como la comunicación oral, el correo postal o cartas y todos los medios impresos, o también en los nuevos canales como las redes sociales, mensajes de texto, internet, teleconferencias o videoconferencias y demás.

Finalmente, Argenti (2013) señala que se debe evaluar la respuesta de los grupos casi inmediatamente según la decisión de la organización. Crear una estrategia de comunicación corporativa permitirá a cualquier organización avanzar un buen camino. Por su parte, Islas (2005) nos habla sobre un monopolio en decadencia con respecto a las agencias de publicidad, pues argumenta que hoy en día las organizaciones sobreviven por un ajuste integral de todos sus componentes más que por la publicidad que tienen. Es decir, “la campaña publicitaria hoy debe subordinarse al programa integral de comunicación estratégica” (Islas, 2005, p. 42). Pero ¿cuál es ese supuesto integral del que se habla?

Sandra Massoni (2009) menciona que la comunicación estratégica debe abordar el cambio, la transformación, la novedad, debe exigirle al comunicador pensar el tiempo desde una perspectiva diferente: el tiempo como temporalidad.

Estas son nuestras herramientas específicas para investigar en comunicación desde una dinámica vincular no dualista, no esencialista, nuestra mirada concentrada en el movimiento generativo de los actores. Proponemos abordar lo comunicacional como un fenómeno situacional complejo y fluido... como una

topología compleja, un estudio de las relaciones emergentes, de lo que enactúa y hace nacer nuevas realidades compartidas a partir del reconocimiento de matrices socioculturales como autodispositivos colectivos y de las mediaciones, en combinación con el análisis de marcas de racionalidad en torno al problema que aborda la estrategia de comunicación (Massoni, 2009, p. 16).

Entonces, ¿cuál es esa integralidad de la que hablamos? Con base en los autores anteriores, podemos afirmar que la comunicación estratégica es integral o al menos debería de serlo, en el sentido de que se apoya de otras disciplinas, es decir, de otras áreas para construirse a sí misma. De hecho, las estrategias de comunicación deben estar basadas en una investigación que contemple no solo la voz de los expertos sino también de aquellos que conforman la organización. Saber escuchar.

Por su parte, Garrido (2016) establece 4 directrices para abordar la concepción estratégica, los cuales son:

- La estrategia de comunicación es una directriz teórica con un referente práctico.
- Se incorpora un componente normativo y unificador en la estrategia de comunicación
- La estrategia de comunicación es un inductor de la naturaleza de largo plazo en la que se desarrolla la imagen de la empresa
- La estrategia de comunicación definirá responsabilidades y propósitos a todo nivel

Con base en lo anterior, podemos la etapa de la estrategia es considerada como uno de los pasos o etapas fundamentales en la planificación de la comunicación y las relaciones públicas de una organización.



## COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

De acuerdo con el blog de Comunicación Interna de la Asociación Peruana de Profesionales de Comunicación Interna (2009), la comunicación interna es un pilar fundamental en los procesos de modernización de la gestión pública. Se inicia con esta idea para que podamos entender la importancia que tiene la comunicación dentro de las organizaciones del sector privado sino también del público ya que trata del referente clave para pasar de los modelos administrativos piramidales de la era industrial a los modelos planos enfocados en el servicio de la era de la información.

En este sentido, citada por Barberis (2016), y ya enfocados específicamente en la comunicación en el sector público, se encuentra el libro “Comunicación de las instituciones públicas” (2007), escrito por la catedrática María José Canel, “el cual ofrece un aporte teórico y práctico de cómo gestionar y direccionar la comunicación en las distintas dependencias gubernamentales, destacando el valor de pensar y ejecutar estratégicamente al momento de comunicar” (Pág. 10). La autora destaca como meta estudiar la estrategia para comunicar, e inicia esta segunda parte preguntándose ¿Qué es la estrategia? Esta cuestión la desarrolla desde la simplicidad de un interrogante que nos revela la dificultad del planteamiento comunicativo. Ahondando en su lectura, nos encontramos con los distintos modos de concebir una estrategia y que han sido descritos por la autora basándose en las diferentes Escuelas, las de Naturaleza Prescriptiva, las de Naturaleza Descriptiva, la Escuela de Poder, la Cultural y, por último, e integrando elementos de todas ellas, la Escuela de Configuración. Por su parte, Aranes Usandizaga (1996) escribió un pequeño texto sobre este tema en cuestión, en el que sitúa diferentes focos que atiende la comunicación institucional, o más bien, puntos a tratar sobre el tema. Entre los que destacan los siguientes:

- a) La comunicación institucional incide en un contexto expansivo y estratégico a partir de la información
- b) La administración pública presenta cambios constantes, regidos por los cambios sociales
- c) La comunicación institucional (interna y externa) aún carece de un enfoque satisfactorio en las organizaciones publicas

d) La comunicación institucional (interna y externa) es vital para el alcance de la legitimación pública de cada organización del Estado.

A pesar de que han pasado más de 20 años de esos planteamientos escritos por Aranes, hoy en día aún tienen importancia debido a la elocuencia que cada uno representa en la actualidad. Por ejemplo, la comunicación interna en las organizaciones públicas aún sigue siendo una cuestión de poco interés, por eso, se hacen necesarias las auditorías como la que esta tesis ha realizado.

De acuerdo con López Acera (2018) En el caso de la administración pública, y a diferencia de por ejemplo las empresas, la comunicación que se produce dentro de la misma es muy peculiar y tiene unas características propias que hacen de ella un ecosistema único. En una administración, señala la autora, ya sea un ayuntamiento, una diputación o un ministerio, encontramos por un lado a una serie de personas que son funcionarias y que tienen un vínculo más o menos estable con esa administración. Y por otro lado tenemos a un equipo directivo de carácter político que va rotando cada cierto tiempo (4 años en el mejor de los casos).

Finalmente, para Rodrich (2012), la Comunicación Institucional es aquella función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de la organización. Esta definición, está desarrollada a partir de las ideas de los profesores Dolphin y Cornelissen.

## **Metodología**

---

En este capítulo se abordan los elementos claves que guiarán la ruta para encontrar la respuesta a nuestra pregunta de investigación. El enfoque es cualitativo y pretende realizarse desde 3 públicos internos a partir de una entrevista a profundidad. Esto nos permitirá respaldar la validez de nuestros resultados, mismo que construirán las bases de nuestras propuestas.

## **ENFOQUE METODOLÓGICO**

El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que nos interesa responder a la pregunta de investigación a partir de una descripción sobre los procesos internos de comunicación dentro de la institución donde realizaremos la auditoría.

Olabuénaga (2012) explica que los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de insider, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistemático. Nada de todo ello es apreciado como importante por la metodología cuantitativa.

Además, “la metodología cualitativa es tan válida como la cuantitativa y su diferencia estriba en la diferente utilidad y capacidad heurística que poseen, lo que les hace recomendables en casos y situaciones distintas. El acierto del investigador depende no de la metodología que utiliza sino del acierto en aplicarla en aquellos casos específicos para los que está más adaptada” (Olabuénaga, 2012, p. 17).

Por esta razón la investigación tomará un rumbo cualitativo, el cual nos permitirá obtener conclusiones a partir de la descripción con la que construiremos la respuesta a la pregunta de investigación.

## **PREMISA**

Los procesos de comunicación interna dentro del Congreso del Estado son afectados por la intolerancia hacia las ideas del otro, lo que ocasiona conflictos entre los diputados y los integrantes de la organización, proyectando una imagen negativa en los públicos externos.

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA CATEGORÍA**

Con base en Fernández Collado (2006), Irene Trelles (2011) y Horacio Andrade (2005), definimos la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus

miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados, motivados así como también generar un sentido de pertenencia para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, dicho proceso comunicativo se presenta de forma ascendente, descendente y horizontal, puede ser de carácter formal e informal y está determinado por la naturaleza de la organización.

## SUBCATEGORÍAS

Subcategoría de la Comunicación Interna	Definición
Medios de comunicación utilizados	Canales por los cuales se transmite la información entre diferentes partes de la organización
Identidad	Base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo es la unión de 2 o más personas, que se organizan para trabajar en cooperación por la búsqueda de un objetivo y meta común
Sentido de pertenencia	El sentido de pertenencia es aquello que hace que los miembros de una empresa sientan que todo lo que existe en ella les pertenezca a todos por igual
Comunicación ascendente	Forma de comunicación que ejercen los trabajadores (subordinados) hacia los superiores (directivos)
Comunicación descendente	Forma de comunicación que ejercen los directivos hacia sus empleados.
Comunicación horizontal	Forma de comunicación que se desarrolla en el mismo nivel jerárquico

Comunicación formal	Transmitir la información útil para la toma de decisiones
Comunicación informal	Se conforma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados, es decir, son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal.
Naturaleza de la organización	Situación dentro de la cual se encuentra la empresa a partir de un contexto que la hace ser, tales como: espacio físico de trabajo, sindicatos, etc.

Tabla 3: Subcategorías. Fuente: elaboración propia

## **DISEÑO (METODO)**

Estudio de caso

- Único
- Inclusivo
- Descriptivo

Se dice que es único debido que se llevara a cabo solo en el Congreso del Estado de Guerrero, inclusivo porque se tomarán en cuenta 3 tipos de públicos internos, y descriptivo porque pretende, valga la redundancia, describir el proceso de comunicación interna.

## **TÉCNICA**

La técnica para recopilar la información será la entrevista semi estructurada.

Alonso, citado por Toscano (2009), explica que “en el caso de la entrevista semiestructurada, se pretende mediante la recolección de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia del sujeto entrevistado; y de esta manera, permitir la entrada en un lugar comunicativo de la realidad, donde la palabra es el vector vehiculizante principal de una experiencia personalizada, biográfica e intransferible” (pág. 52).

En esta idea, se construyó una serie de preguntas que sirvieran como guía para conocer un saber individual de diferentes personajes que, nos condujeran a su experiencia en el desarrollo interno del proceso comunicativo en el Congreso del Estado.

## MUESTRA

Hemos estratificado nuestros públicos internos en 3:

- Diputados
- Integrantes de los distintos departamentos que conforman la institución (trabajadores)
- De este último se desprenden los directivos de cada departamento.

Para cada ha de seleccionarse una muestra. Tal y como se muestra a continuación.

Población	Tipo de muestreo	Justificación
Diputados	Por saturación teórica	Se han seleccionado diferentes diputados porque existen 7 partidos políticos dentro del Congreso del estado
Integrantes de los distintos departamentos que conforman la institución (trabajadores)	Por saturación teórica	Tratándose de una entrevista a profundidad nos interesa la elocuencia de la información que podamos obtener y no cuantos pueda proporcionarla.
Directivos	Por saturación teórica	Tratándose de una entrevista a profundidad nos interesa la elocuencia

		de la información que podamos obtener y no cuantos pueda proporcionarla.
--	--	--

Tabla 4: Tipo de muestreo. Fuente: elaboración propia

## PROCESAMIENTO

Para la sistematización de los resultados utilizamos la hermenéutica de las respuestas obtenidas en los cuestionarios realizados, de dicha interpretación se construyeron códigos que explicaran los problemas más significativos de manera concisa y breve; posteriormente, discutimos dicha codificación en relación a la teoría. El orden de los resultados es el siguiente: subcategoría, elementos que componen dicha subcategoría y el ítem, que representa a cada pregunta que se hizo, después se enlistan los códigos encontrados y se discuten en relación con la teoría. Cabe señalar que todas las subcategorías conforman la categoría “Comunicación interna”. Para la redacción de las oraciones citadas en la siguiente interpretación se recurrió a etiquetar a cada participante de la siguiente forma:

- T1: Trabajador uno
- T2: Trabajador dos
- T3: Trabajador tres
- D1: Directivo 1
- D2: Directivo 2
- Dip.1: Diputado 1
- Dip.2: Diputado 2

## DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Las preguntas se desprendieron de cada subcategoría que conforma la comunicación interna (categoría).

Subcategorías	Criterio (procesos significativos)		Guía de preguntas	
Identidad	Corazón ideológico	Misión	Trabajadores	¿Conoces la misión? ¿Crees que la misión define quiénes son?



				¿Has visto la misión en algún espacio físico de la empresa?
			Directivos	¿Conoce la misión? ¿Considera que la misión define quiénes son? ¿Ha visto la misión en algún espacio físico de la empresa?
			Diputados	¿Conoce la misión del Congreso del Estado? ¿Considera que la misión define quiénes son? ¿Ha visto la misión en algún espacio físico de la empresa?
		Visión	Trabajadores	¿Conoces la visión? En tu opinión ¿Consideras que la visión mira hacia adelante? ¿Has visto la visión en algún espacio físico de la empresa?
			Directivos	¿Conoce la visión? En tu opinión ¿Considera que la visión mira hacia adelante? ¿Has visto la visión en algún espacio físico de la empresa?
			Diputados	¿Conoce la visión? En su opinión ¿Considera que la visión mira hacia adelante? ¿Has visto la visión en algún espacio físico de la empresa?
		Valores	Trabajadores	¿Cuáles son los valores institucionales? ¿Has visto los valores institucionales en algún espacio físico de la empresa?
			Directivos	¿Considera que los valores de institucionales adecuados para el Congreso del Estado? ¿Cree que son factibles de que los empleados se apropien de ellos?

		Logotipo	Diputados	¿Cuáles son los valores institucionales? ¿Ha visto los valores institucionales en algún espacio físico de la empresa?	
			Trabajadores	¿Consideras que el logotipo del Congreso representa a la Organización?	
			Directivos	¿Considera que el logotipo del Congreso representa a la Organización? ¿Cree que es fácil de recordar (simple y estético)?	
				Diputados	¿Considera que el logotipo del Congreso representa a la Organización?
		Colores institucionales	Trabajadores	¿Cuáles son los colores institucionales?	
			Directivos	¿Cuáles son los colores institucionales?	
			Diputados	¿Cuáles son los colores institucionales?	
		Clima laboral	Relaciones laborales	Trabajadores	¿Conoces el reglamento interno? Si es así, me podría hablar un poco sobre este  ¿Has tenido algún tipo de desacuerdo con algún trabajador o directivo? ¿Por qué sucedió?
				Directivos	¿Qué tan frecuente, considera usted, que existen conflictos entre los empleados?  ¿Qué tipo de estrategias utilizan para generar un ambiente armonioso dentro de la organización?
Diputados	¿Conoce el reglamento interno? Si es así, me podría hablar un poco sobre este  ¿Ha tenido algún tipo de desacuerdo con algún trabajador o directivo? ¿Por qué sucedió?				
Trabajo en equipo	Trabajadores		¿Con qué frecuencia has participado en alguna actividad colectiva que se haya realizado dentro de la organización (proyectos/convivios)?		
	Directivos		¿Con qué frecuencia se integran la mayoría de los trabajadores a actividades que se deben realizar en equipo (proyectos/convivios)?		

		Diputados	¿Con qué frecuencia ha participado en alguna actividad colectiva que se haya realizado dentro de la organización (proyectos/convivios)?	
Sentido de pertenencia			Trabajadores	¿Te sientes identificado con la organización en la que trabajas? ¿Por qué?
			Directivos	¿Qué actividades se realizan para que los integrantes de la institución se sientan identificados con la organización?
			Diputados	¿Se siente identificado con la organización en la que trabaja? ¿Por qué?
Medios de comunicación utilizados	Formales	Redes sociales	Trabajadores	¿Qué redes sociales utilizan para comunicarse entre ustedes como empleados con respecto a asuntos laborales (grupos de Whatsapp)? ¿Cómo son estos grupos? ¿Qué tan eficientes los considera?
			Directivos	¿Qué redes sociales utilizan para comunicarse entre ustedes como empleados con respecto a asuntos laborales (grupos de Whatsapp)? ¿Cómo son estos grupos? ¿Qué tan eficientes los considera?
			Diputados	¿Qué redes sociales utilizan para comunicarse entre ustedes como diputados con respecto a asuntos laborales (grupos de Whatsapp)? ¿Cómo son estos grupos? ¿Qué tan eficientes los considera?
	Informales	Comunicación interpersonal	Trabajadores	¿Con qué frecuencia se utiliza la comunicación cara a cara para informar sobre asuntos oficiales? ¿Cómo considera usted ese proceso?  ¿Además de los grupos oficiales de trabajo en FB o Whatsapp estás en otros grupos diferentes a estos?
			Directivos	¿Con qué frecuencia se utiliza la comunicación cara a cara para informar sobre asuntos oficiales? ¿Cómo considera usted ese proceso?

				¿Además de los grupos oficiales de trabajo en FB o Whatsapp estás en otros grupos diferentes a estos?
			Diputados	¿Con qué frecuencia se utiliza la comunicación cara a cara para informar sobre asuntos oficiales? ¿Cómo considera usted ese proceso?  ¿Además de los grupos oficiales de trabajo en FB o Whatsapp estás en otros grupos diferentes a estos?
Comunicación descendente	Documentos administrativos	Manual de identidad	Trabajadores	¿Conoce el manual de identidad? Cuénteme un poco sobre este manual
			Directivos	¿Considera que el manual de identidad cuenta con los elementos suficientes para integrar y representar a todo lo que es la organización?
			Diputados	¿Conoce el manual de identidad? Cuénteme un poco sobre este manual
		Manual de bienvenida	Trabajadores	¿Recibiste el manual de bienvenida en tu ingreso al Congreso?  ¿conoces el manual de bienvenida? Con base en tu experiencia ¿Consideras que tiene los elementos necesarios para guiar al nuevo integrante de la organización a integrarse a la institución?
			Directivos	No aplica
			Diputados	¿Recibió el manual de bienvenida en tu ingreso al Congreso?  ¿Conoce el manual de bienvenida? Con base en tu experiencia ¿Considera que tiene los elementos necesarios para guiar al nuevo integrante de la organización a integrarse a la institución?
		Comunicados oficiales	Trabajadores	¿Con qué frecuencia recibe comunicados oficiales? ¿Le parecen adecuados?
			Directivos	¿Hacen comunicados oficiales dirigidos a los integrantes de la organización? ¿En qué tipo de situación hacen un comunicado?

			Diputados	¿Con qué frecuencia recibe comunicados oficiales? ¿Le parecen adecuados?
		Señalética	Trabajadores	¿Considera que las representaciones gráficas o textuales para identificar espacios y actividades específicas dentro de la organización son adecuadas? ¿Qué señalaría usted con mayor precisión?
			Directivos	¿Considera que las representaciones gráficas o textuales para identificar espacios y actividades específicas dentro de la organización son adecuadas? ¿Qué señalaría usted con mayor precisión?
			Diputados	¿Considera que las representaciones gráficas o textuales para identificar espacios y actividades específicas dentro de la organización son adecuadas? ¿Qué señalaría usted con mayor precisión?
Comunicación ascendente	Reporte de funciones	Trabajadores		¿Cómo reporta los diferentes aspectos relacionados con alguna actividad en específico? (Por ejemplo: registro de hr de entrada y salida, entre otros)
		Directivos		No aplica
		Diputados		¿Cómo reporta los diferentes aspectos relacionados con alguna actividad en específico? (Por ejemplo: registro de hr de entrada y salida, entre otros)
	Reporte de quejas y sugerencias	Trabajadores		¿Utiliza el buzón de sugerencias?
		Directivos		No aplica
		Diputados		¿Utiliza el buzón de sugerencias?
	Sondeos de opinión	Trabajadores		No aplica
		Directivos		¿Se llevan a cabo sondeos para conocer qué opinan los integrantes de la organización sobre la gestión de los directivos y las formas de trabajo?
		Diputados		No aplica
		Trabajadores	No aplica	

Comunicación horizontal	Directivos	¿Cuáles son las formas de comunicarse entre los departamentos de la organización? ¿Existe algún sistema para la transmisión de mensajes entre los departamentos de la institución?
	Diputados	No aplica
Naturaleza de la organización	Trabajadores	<p>¿Los espacios de trabajo son adecuados para el desarrollo de las actividades laborales?</p> <p>¿El sindicato que existe en el Congreso atiende las necesidades de los trabajadores? ¿cuáles son las debilidades y fortalezas de contar con dicho sindicato?</p> <p>¿Qué tanta influencia tiene el sindicato sobre el desarrollo de tus actividades?</p> <p>¿Hasta qué punto consideras que la ideología política interviene en el desarrollo de las actividades de la institución?</p>
	Directivos	<p>¿Los espacios de trabajo son adecuados para el desarrollo de las actividades laborales?</p> <p>¿El sindicato que existe en el Congreso atiende las necesidades de los trabajadores? ¿cuáles son las debilidades y fortalezas de contar con dicho sindicato?</p> <p>¿Qué tanta influencia tiene el sindicato sobre el desarrollo de tus actividades?</p> <p>¿Hasta qué punto consideras que la ideología política interviene en el desarrollo de las actividades de la institución?</p>
	Diputados	<p>¿Los espacios de trabajo son adecuados para el desarrollo de las actividades laborales?</p> <p>¿El sindicato que existe en el Congreso atiende las necesidades de los trabajadores? ¿cuáles son las debilidades y fortalezas de contar con dicho sindicato?</p> <p>¿Qué tanta influencia tiene el sindicato sobre el desarrollo de tus actividades?</p> <p>¿Hasta qué punto considera que la ideología política interviene en el desarrollo de las actividades de la institución?</p>

Tabla 6: Diseño del instrumento. Fuente: elaboración propia

## **Resultados**

---

En el siguiente capítulo se narran los hallazgos encontrados en esta investigación, los cuales responden, de manera descriptiva, a la pregunta de investigación “¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en el Congreso del Estado de Guerrero?”. Para la sistematización de los resultados utilizamos la hermenéutica de las respuestas obtenidas en los cuestionarios realizados, de dicha interpretación se construyeron códigos que explicaran los problemas más significativos de manera concisa y breve; posteriormente, discutimos dicha codificación en relación a la teoría. El orden de los resultados es el siguiente: subcategoría, elementos que componen dicha subcategoría y el ítem, que representa a cada pregunta que se hizo, después se enlistan los códigos encontrados y se discuten en relación con la teoría. Cabe señalar que todas las subcategorías conforman la categoría “Comunicación interna”. Finalmente, a partir de los códigos encontrados se construyó un plan de comunicación estratégica.

## IDENTIDAD

### CORAZÓN IDEOLÓGICO

- *Misión*

De acuerdo con el trabajador (T1), la misión del Congreso del Estado de Guerrero solía encontrarse en la entrada, justo a lado de la recepción. Con el paso de los años, se quitó y, según las respuestas de los otros sujetos que forman parte de la muestra, no ha vuelto a colocarse en otro sitio. Sin embargo, mientras los trabajadores entrevistados no mostraron ningún interés por pensar en un acercamiento a la caracterización de la misma, los diputados (Dip. 1 y Dip. 2) y los directivos (D1 y D2), a pesar de que asumieron no conocerla como tal (estructuralmente exacta) hicieron intento por conceptualizarla bajo una mirada cercana al sentido de la creación de leyes para salvaguardar los derechos de los seres humanos. Lo anterior nos permite observar que la misión no ha sido socializada dentro del Congreso del Estado de Guerrero, sumado a que tampoco es visible en los espacios físicos de la misma.

A pesar de existir dicho desconocimiento de la misión, el interés por conocerla o verla socializada se manifiesta en una de las entrevistas:

*“No la he visto, y por lo regular se encuentran en la entrada de una empresa junto a la visión y valores, incluso he observado decálogos” (T3).*

En la anterior cita podemos encontrar cierta “oración indirecta” del T3 sobre la visibilización de la misión en otras organizaciones, e incluso podemos decir que dicha oración se encuentra estructurado en tela de juicio y crítica a la ausencia de dicha característica en el Congreso del Estado.

#### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Misión</i>	Desconocimiento de la misión
	Misión no socializada
	Desinterés por caracterizar la misión (trabajadores)

Tabla 7: Códigos “misión”. Fuente: elaboración propia



## *Discusión*

De acuerdo con la teoría de la Comunicación Interna, la misión es el punto de partida de una organización, ya que anuncia quienes somos y cuál es nuestra razón de ser, a partir de esta misión se deberían desarrollar estrategias para el crecimiento de una organización. De manera que, si en el Congreso del Estado existe un desconocimiento de la misión y poca comunicación de la misma, se hace lógico que exista un desinterés por parte de los trabajos en apropiarse de su conceptualización, esta enajenación permea en la participación de las acciones que se emprenden durante el Congreso, ya que no si no hay una familiaridad con el “Quiénes somos” es lógico que se vea reflejado en la praxis.

- ***Visión***

Existe un desconocimiento total de la visión. Cabe mencionar que el Congreso del Estado de Guerrero si cuenta con una visión, no obstante, gracias a los cuestionarios aplicados, es evidente que dicha visión no está siendo comunicada de manera correcta. Uno de los trabajadores (T3) mostró un poco de interés en las preguntas realizadas acerca de la visión:

*“Tampoco la sé, ahorita que lo recuerdo ni siquiera la he visto en la entrada, quizá sea por la prisa y el contexto legislativo, pero a partir de este momento y en cuanto se reanuden las actividades en el congreso seré más precavido en observar” (T3).*

El entrevistado, asegura ser poco “precavido”. Lo que entendemos entonces es, que la visión, aunque quizás no se comunica de la manera correcta, si se intenta visibilizar en algunos espacios, aunque sea virtuales. Tal y como se muestra en la siguiente respuesta:

*“Desconozco si existe una visión, me parece que en la página del Congreso la he visto en alguna de las pestañas, pero a decir verdad no sé cuál es la visión del congreso” (D1).*

Como podemos observar en la oración anterior, D1 afirma haber visto la visión en la página oficial del Congreso, pero también señala que, a pesar de eso, desconoce la visión.

Con las dos respuestas anteriores podemos encontrar que además de que la visión no es socializada de manera correcta, hay un desinterés que rebasa dicha comunicación de la visión. Los trabajadores, diputados y directivos de hoy en día, no están interesados en familiarizarse con estas acciones comunicativas. De esta forma, ambos problemas abonan a lo que podría considerarse como pequeños ajustes en la comunicación interna con posibles graves consecuencias.

### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Visión</i>	Desconocimiento de la visión
	Desinterés en la apropiación de la visión

Tabla 8: Códigos “visión”. Fuente: elaboración propia

### *Discusión*

¿Es suficiente con plasmar la visión de una organización en diferentes espacios de la misma? ¿Qué es más preocupante: el desinterés de los integrantes de una institución por apropiarse de la visión o la poca socialización de la misma por el Dpto. de Comunicación? Algo que pudimos observar en los resultados de este ítem es que, en ocasiones el problema va más allá de una buena comunicación de los elementos del corazón ideológico de una organización; también influye la cultura del trabajador o directivo (o diputado, como en este caso). Esto nos hace pensar en lo que Rafael Alberto Pérez dice acerca de los integrantes de una empresa: son seres relacionales. Es decir, los trabajadores se relacionan con un entorno, y este entorno influye en su comportamiento laboral.

- ***Valores institucionales***

En este apartado encontramos 3 aspectos distintos: en un primer momento se encuentran aquellos que desconocen cuáles son los valores de la institución; después, quienes intentan salvar su respuesta conceptualizando los valores a partir de la constitución; y finalmente, quienes asumen estar familiarizados con valores institucionales de la oficina a la pertenecen.

Quienes intentaron dar una respuesta son D1, D2, Dip. 1 y Dip. 2, tal vez por el cargo que ocupan se notaron más interesados en tratar de contestar, sus comentarios aludieron a valores como responsabilidad, respeto, humildad y compromiso social. Dichos valores institucionales no están alejados de los que el Congreso del Estado tiene.

Por otra parte, hay una respuesta muy elocuente sobre a qué valores institucionales responde un trabajador, el cuál vale la pena citar:

*“Los valores pueden variar según la empresa, te voy hablar de los valores que tenemos en el equipo Servando Salgado, y para llegar a obtenerlos antes realizamos un trabajo en equipo y obtuvimos los siguientes valores: laboriosidad, empatía, tolerancia, respeto, sencillez y sobre todo lealtad. Los he visto solo en la oficina del jefe” (T3).*

En la cita anterior podemos encontrar que existe una devoción por un personaje político, y dicha enajenación al resto de la organización. Sin embargo, el proceso de construcción de dichos valores institucionales responde a un trabajo colaborativo en una sola oficina. Por un lado, encontramos que por parte del directivo de esa oficina existe interés en que sus integrantes participen, pero también puede encontrar cierto aislamiento que posiblemente respondan a ideologías partidistas.

#### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Valores institucionales</i>	Conocimiento parcial de los valores institucionales
	Valores institucionales fragmentados
	Valores no visibles

Tabla 9: Códigos “Valores institucionales”. Fuente: elaboración propia

#### *Discusión*

De las respuestas obtenidas en este ítem la discusión más relevante que existe es acerca de la forma en que podrían estarse gestando los valores institucionales, de una manera aislada en

cada departamento del Congreso. Esto está ocasionando que exista cierta fragmentación en la cultura organizacional. Villafañe apunta que existe un tipo de cultura organizacional que se denomina fragmentada y que, responde precisamente a lo que se ha ejemplificado en este apartado.

- **Logotipo**

Con mayoría relativa, puede afirmarse que el logotipo representa al Congreso del Estado, a excepción de un entrevistado. Las razones por las que los participantes de la muestra consideran que el logotipo de la organización los representa son:

1. Serio y austero
2. Acorde al poder legislativo
3. Tiene la forma del edificio
4. Sin colores apartidistas

En este sentido, el logotipo se considera adecuado. No obstante, T1 señaló que el logotipo es solo un remake de los logotipos anteriores y que, en sus palabras “no representa al Congreso ni mucho menos a su historia”. En este caso, debe considerarse que la mayoría de las respuestas de T1 han sido, negativas. Sin embargo, no debe menospreciarse su respuesta, la cual podría tener un potencial heurístico considerable.

*Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Logotipo</i>	Adecuado
	Problemas de aceptación
	Serio y austero

Tabla 10: Códigos “Logotipo”. Fuente: elaboración propia

*Discusión*

Los elementos gráficos de una organización son parte de su identidad, hay quienes afirman que son el primer filtro de una empresa para ser identificada, sobre todo en su logotipo (o imagotipo), en esta idea, podemos concluir que el Congreso del Estado de Guerrero cuenta

con un logotipo adecuado y que los empleados se sienten satisfechos con el mismo. Empero, habría que revisar la comunicación de la conceptualización de dicho logotipo con los empleados, esto reforzaría los comentarios positivos sobre el mismo.

- ***Colores institucionales***

Los trabajadores, directivos y diputados reconocen los colores institucionales, el color principal es el gris, los demás varían entre el blanco, negro y vino.

¿Qué nos dice esto? Existe una apropiación de los colores institucionales porque están plasmados en toda la identidad gráfica del Congreso del Estado de Guerrero. No obstante, habría que revisar dicha apropiación en los uniformes, ya que los integrantes de dicha organización no utilizan uniformes, lo cual podría ayudar a distinguir áreas de trabajo.

*Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Colores institucionales</i>	Reconocimiento del color gris como elemento institucional
	No los utilizan en uniformes

Tabla 11: Códigos “colores institucionales”. Fuente: elaboración propia

*Discusión*

No existe un problema en cuanto a los colores institucionales. Sin embargo, se deberían considerar dichos colores institucionales que ya están identificados, como parte del uniforme de los integrantes de la organización, ya que son parte de la imagen de la institución. Además, ayuda a mejorar el proceso de comunicación interna pues identifica áreas de trabajo e incluso, en algunos casos, jerarquías.

## CLIMA LABORAL

- **Reglamento interno**

Según los datos recabados, no hay una familiarización entre el reglamento interno del Congreso del Estado y sus integrantes. Sin embargo, se le caracteriza en un marco de respeto y trabajo en equipo. Dip. 1 y Dip. 2 afirman que es una tarea que tienen pendiente de realizar, pero que están conscientes de que existe y se les dio a conocer. La respuesta de uno de los trabajadores se relaciona con esta situación:

*“De verdad discúlpame por no poder responderte como se debería, pero pareciera que en el congreso del estado la rutina te vuelve un poco ciego y sordo en cuestiones de institución. Pero son las reglas de urbanidad las que nos dan la pauta y no salirnos de la tangente” (T3).*

El Congreso, al ser un poder legislativo, que se supone “ayuda establecer el orden social” mediante la reformación de leyes, se divide en diferentes áreas, no solo de trabajo sino de metas sociales y políticas, estas últimas albergan el mayor interés de quienes forman parte del Congreso, en especial de los diputados y muy seguramente, de los directivos. En este sentido, los intereses de estos personajes van más allá de conocer reglamentos internos, misión, valores, etc., de la organización a la que pertenecen.

### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Reglamento interno</i>	Desconocimiento
	Intereses políticos
	Desinterés

Tabla 12: Códigos “reglamento interno”. Fuente: elaboración propia

### *Discusión*

¿Es suficiente la labor social del Congreso del Estado? ¿Importará su desempeño organizacional? ¿Su desarrollo organizacional impactará en su labor social? Como pudimos observar en la interpretación de las respuestas, el desconocimiento del reglamento interno

responde a un desinterés en el desarrollo organizacional por parte de trabajadores, directivos y diputados. Esto, representa un peligro ya que en la actualidad las instituciones públicas deben responder a una demanda de una ciudadanía mayor informada; esto es, desde su labor con la sociedad hasta su comportamiento en el área de trabajo e incluso en su vida personal. En esta idea, se vuelve importante que dichos integrantes del Congreso del Estado conozcan la forma en que deben comportarse dentro de su trabajo.

- ***Conflictos***

“Los conflictos siempre suceden” respondió T2, pero ¿de qué forma y por qué suceden? Es cierto que en una organización siempre han existido diferentes desacuerdos, sin embargo, esto debería ser un proceso tolerable y no tendría por qué llegar a los medios masivos de comunicación (revisar justificación). Los conflictos se dan por dos motivos principales: ideología política y prepotencia. Tal y como se muestra dos respuestas:

*“Bueno, los conflictos suceden muy frecuentemente, entendamos que nos encontramos en el parlamento del estado, las diversas ideologías políticas muchas veces sacan a relucir las diferencias entre trabajadores, incluso decisiones que se toman en este recinto pueden no ser del agrado de todos, sin embargo, también podemos decir que, a pesar de las diferencias, siempre le damos prioridad al dialogo para salir a delante” (D2).*

*“Si, cuando llegué al congreso tuve un roce con personal de comunicación del congreso, ya que hay algunos que son de lo más prepotentes” (T3).*

En el primer párrafo podemos encontrar que el primer obstáculo para lograr la convivencia es la ideología política. Es bien sabido, que la ideología política ha permeado en el clima laboral desde el inicio de las instituciones. La actitud de los trabajadores es otro aspecto que afecta en las relaciones laborales, como se pudo observar en el segundo párrafo la prepotencia de algunos empleados abona a esta tensión laboral.

### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Conflictos</i>	Problemas de convivencia de las ideas
	Malas actitudes laborales
	Prepotencia

Tabla 13: Códigos “conflictos”. Fuente: elaboración propia

### *Discusión*

Aunque el clima organizacional y la comunicación organizacional interna son dos cosas diferentes, ambas tienen una estrecha relación y es imposible hablar de una sin mencionar a la otra, en este sentido se vuelve importante mencionar que este binomio indisoluble afecta el proceso comunicativo de una organización, ya que la base principal de la convivencia es la comunicación. Las malas actitudes definen la eficiencia del flujo de mensajes dentro del Congreso, y los problemas de convivencia de las ideas determinan el tipo de proceso de comunicación interna que pueda gestarse.

- ***Participación***

Existen dos tipos de participación en el Congreso, y quizás en todas las organizaciones: la participación obligatoria en algunas actividades y la participación voluntaria en otras. De acuerdo con los cuestionarios revisados, la participación de los integrantes del Congreso del Estado es obligatoria, es decir, ellos afirman integrarse a las actividades, pero por obligación, tales como: talleres, cursos, etc. Y su participación voluntaria en otros eventos es según su oficina, según su círculo laboral dentro de la organización. Por ejemplo, veamos lo que dice el D2:

*“Cada área sabe cómo generar su propio ambiente, por ejemplo en nuestra área tratamos de convivir y celebrar algún cumpleaños, en estos tiempos del covid que hacemos reuniones diarias vía video llamada, cantamos las mañanitas para que no pasen desapercibidos los cumpleaños, buscamos la integración de los compañeros dándoles roles diferentes a la hora de la comida por ejemplo para*



*que no siempre se vayan los mismos a comer, a decir verdad también se hace para evitar la grilla que como ya lo he dicho se da mucho aquí porque son muchas las ideas partidistas que existen” (D2).*

Se ha detectado que en el equipo de trabajo del D2 responde a las necesidades comunicativas que toda organización necesita, sin embargo, como él lo aclara “cada quién su área”, la cuestión es ¿Hasta qué punto esto podría funcionar? ¿Las áreas de trabajo nunca entran en Contacto? Entonces, por un lado, se encuentra una participación activa, pero dentro de cada área, y cuando son generales, estas participaciones se vuelven obligatorias.

#### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Participación</i>	Obligatoria
	Fragmentada
	Condicionada

Tabla 14: Códigos “participación”. Fuente: elaboración propia

#### *Discusión*

Nos encontramos nuevamente frente a un problema de cultura fragmentada que genera una intransigencia en el proceso de convivencia y por lo tanto en el proceso de comunicación interna. Sandra Massoni señala que somos seres en red dándonos, porque estamos conectados y esta conexión permite una retroalimentación, sin embargo, este proceso no garantiza que los resultados sean positivos. De hecho, mucho depende del tipo de seres que forman las redes. En el congreso podemos ver distintas redes que se agrupan según ideología política, según su directivo o según su diputado. La cuestión es ¿hasta qué punto esto es bueno?

### **SENTIDO DE PERTENENCIA**

Los integrantes del Congreso del Estado de Guerrero se sienten identificados con su organización, por tres razones principales: buen trato laboral, servicio a la comunidad y amor a su trabajo. Sin embargo, este sentido de pertenencia tiene un cariz de análisis que va más

allá de la simple identificación con la institución. En los dos primeros planteamientos hay un trasfondo que vale la pena citar:

*“Me siento identificado porque es un honor ser parte de esta legislatura y poder servir al pueblo de Guerrero” (Dip.1).*

*“Me siento muy identificado, porque el diputado con el que trabajo tiene las comisiones del transporte y la sierra y yo en lo particular fui taxista y mi sangre es sierraña. Aunado a eso el jefe es una persona muy sencilla y te hace ser parte no solo del trabajo si no de sus amistades” (T3).*

¿Con qué se sienten identificados realmente? Tal vez exista una confusión entre sentirse parte del Congreso del Estado y servir a la comunidad, aunque son cosas que van de la mano, el sentido de pertenencia a una organización va más allá de su labor social, es, en términos literarios, darlo todo por esta. En cuanto a T3 volvemos al mismo problema: cultura fragmentada. En este caso, afirma sentirse identificado, pero desde esa estrecha relación con su diputado. Cabe mencionar que es cierto que cada integrante ha de sentirse identificado según su contexto laboral, pero ese trasfondo quizás tenga que ver más con una división de en lo que si se sienten identificados y en lo que no.

### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Sentido de pertenencia</i>	Existe un sentido de pertenencia
	Pertenencia a la labor social
	Pertenencia fragmentada

Tabla 15: Códigos “pertenencia”. Fuente: elaboración propia

### *Discusión*

De acuerdo con la definición de Comunicación interna establecida en el marco teórico y la metodología, todas las acciones comunicativas deben apuntar a generar un sentido de pertenencia para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, de manera que, si este sentido de pertenencia es parcial y fragmentado los objetivos del

Congreso del Estado estarán respondiendo a ciertos umbrales específicos en relación a los intereses de sus integrantes.

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS

### - *Formales*

El principal medio de comunicación interna es el correo electrónico. Todos los entrevistados coincidieron en que es este medio por el cuál se les dan a conocer los eventos más trascendentes.

También utilizan las redes sociales virtuales, tales como Whatsapp donde cada encargado de área tiene su grupo con las personas que coordina, además de que los directivos también tienen un grupo solo para ellos y de ahí bajan a sus respectivas áreas los trabajos a realizar. Además, cada director tiene un grupo de Whatsapp con los diputados de cada una de las bancadas. *“Son eficientes por que el trabajo siempre se distribuye en tiempo y forma, es una forma fluida de hacer lo que les toca”* (D1).

Se puede notar un aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la comunicación ya que los entrevistados comentaron sobre otros canales como grupos en google hangouts y Telegram. Y aunque casi todos afirmaron que son muy eficientes habría que estudiar a profundidad el proceso del flujo de mensajes de los mismos pues uno de ellos apuntó: *“Los medios de comunicación son los ideales, aunque no son los mejores”* (T2).

Como canales formales de comunicación interna también se utilizan los comunicados oficiales con mucha frecuencia. Esta combinación hace pensar en que el flujo de interno de la información es eficiente, aunque siempre se puede mejorar.

### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Medios de comunicación formales</i>	Aprovechamiento de las TICs
	Estudiar flujo de mensajes digitales
	Comunicación tradicional

Tabla 16: Códigos “formales”. Fuente: elaboración propia

## *Discusión*

La comunicación digital cobra mayor importancia cada día, como pudimos observar en la interpretación de los resultados anteriores, existe un interés en utilizar las redes sociales virtuales como canales formales de comunicación, mediante grupos específicos. Esta situación es una oportunidad para otra investigación más minuciosa que un cuestionario semiestructurado, ya que, aunque se les cuestionó cómo era este proceso de comunicación en los grupos de Whatsapp, las respuestas no fueron suficientes y quizás, en algunos casos, poco ciertas. En esta idea se propone estudiar a profundidad el flujo de información en los canales digitales como parte de las nuevas tendencias de investigación en comunicación.

### *- Informales*

De acuerdo con la información recabada, no existen canales informales de comunicación. Según los entrevistados los únicos medios por los cuales se comunican son los grupos oficiales y los correos institucionales.

La comunicación cara a cara se realiza con mucha frecuencia, sobre todo en asuntos de carácter inmediato o que no requieren de un comunicado especial, pero que no dejan de ser importantes. Tal y como lo explica T1:

*“Dentro de la oficina cuando el jefe necesita informar algo a todos se hacen reuniones de área y así es como se comunican los asuntos más urgentes” (T1).*

Sin embargo, es importante señalar que dentro de nuestra participación en el Congreso del Estado hemos sido partícipes de grupos informales en diferentes redes sociales digitales, así como de rumores de pasillos. Nuestra observación no carece de valor informacional sino todo lo contrario, aporta a la reflexión de este apartado: negación de canales informales.

### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Canales informales</i>	Negación de su existencia

Tabla 17: Códigos “informales”. Fuente: elaboración propia

### *Discusión*

Es una realidad que tratándose de una institución pública se eviten mencionar los medios informales con los que algunos integrantes se comunican, no obstante, esto forma parte de su cultura organizacional. Existe un tabú acerca de cómo debería ser “un buen trabajador público”, aquel trabajador tradicional que acata las ordenes de sus superiores. Sin embargo, la nueva teoría estratégica nos señala que es momento de deconstruir. No está mal utilizar canales de comunicación que no sean oficiales, de hecho, en algunos casos, estos medios podrían abonar al proceso interno de la comunicación, o en el peor de los escenarios, multiplicar la información falsa. En cualquiera de las situaciones, si se guarda silencio al respecto, dicho escenario no existe.

## **COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

- **Manual de bienvenida**

El Dip. 1 y 2 afirman que recibieron un documento de bienvenida, en el cual se les orientaba acerca de su integración al Congreso del Estado, pero no como organización sino como poder legislativo. Por otra parte, T1, T2 y T3 no recibieron un manual de bienvenida, y por lo tanto omitieron comentarios acerca del mismo. Podemos encontrar entonces que el Congreso del Estado se ve a sí mismo como organización y poder legislativo en dos escenarios diferentes y que, incluso las acciones comunicativas varían según sea el caso, esto no está mal. Lo que podría causar problemas es la atención que brinda sobre cada escenario, ya que los trabajadores también son engranes importantes que merecen ser introducidos adecuadamente al Congreso del Estado como miembros nuevos del mismo.

### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Manual de bienvenida</i>	No existe para trabajadores
	Existe para diputados
	Desconocimiento en ambos casos

Tabla 18: Códigos “manual de bienvenida”. Fuente: elaboración propia

## *Discusión*

¿Quiénes son los sujetos más importantes en una organización? Todos. Absolutamente todos forman parte de la estructura organizacional y por lo tanto todos son relevantes en una institución. Es lógico que, tratándose de áreas diferentes de trabajo, las acciones deban ser contextualizadas, pero omitidas, tal y como ha pasado en el Congreso del Estado en este aspecto comunicativo, el cuál es de suma importancia ya que orienta al trabajador sobre su nuevo lugar de trabajo y hace que comience a apropiarse de los espacios. Esta dicotomía entre Diputados y trabajadores responde a la política tradicional sobre los cuerpos que importan, hoy, la nueva teoría estratégica nos dice: todos importan. Somos seres relacionales.

- **Manual de identidad**

Mientras los directivos y diputados afirman haber recibido el manual de identidad del Congreso del Estado, los trabajadores asumen que desconocen por completo dicho manual. Esta situación nos hace pensar en el que manual de identidad no socializado ni explicado, ya que no es suficiente con solo entregarlo. Por ejemplo, los directivos afirman tenerlo, pero no conocerlo:

*“Tengo el manual de identidad en mi oficina, pero a decir verdad no lo he terminado de leer todo, creo que esta completo, más bien me hace falta tiempo para revisarlo y dar una opinión más completa” (D1).*

Ahora bien, si los entrevistados que cuentan con el manual no pueden formular una opinión acerca del mismo ¿qué será de los trabajadores que ni siquiera se les fue entregado? Con lo anterior podemos reforzar la conclusión del apartado previo, aquel que señala que pareciera que no todos tienen la misma importancia dentro del Congreso.

## *Códigos encontrados*

- No se comparte el manual de identidad con los trabajadores (pero si con los diputados y directivos)

## *Discusión*

Contar con un manual de identidad y entregárselo a los integrantes de la organización son solo los primeros pasos para cumplir con esta acción comunicativa. El resto tiene que ver con la socialización del mismo entre todos los integrantes de la institución. La apropiación de los elementos que conforman la identidad es un proceso complejo, pero que, cuando se consigue trae consecuencias benéficas al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La teoría de los intangibles nos habla de que la identidad es un principio generador de reputación; si no se conoce dentro de la institución dicha identidad, difícilmente se proyectará al público externo.

- **Comunicados oficiales**

Los diputados reciben comunicados oficiales en sus correos institucionales, los cuales, según ellos, son adecuados. Los directivos por su parte, reciben los comunicados oficiales cuya información deben compartir a sus subordinados. Esta situación genera un clima laboral tenso, como puede observarse en la siguiente respuesta de un trabajador:

*“La mayoría de ellos los entregan solo a directivos y ellos se encargan de dar la información a los demás empleados, no hay de otra” (T2).*

¿Qué tipo de comunicados pueden recibir los trabajadores? Podría pensarse que es una exageración, pero en muchas ocasiones la información que se toma como clasificada genera un descontento laboral. Veamos la siguiente cita:

*“Los únicos comunicados oficiales son los que he llegado a ver puestos en las mamparas y son las circulares. No son del todo adecuados porque a veces ni nos enteramos” (T3).*

La información no es democrática, y existe una comunicación inadecuada. Resulta irónico que al hablar de grupos de Whatsapp y correos institucionales todos señalaron que eran una fuente sumamente eficiente para enterarse de los asuntos, sin embargo, como se puede

observar en este apartado, no toda la información se les comparte en dichos grupos o vías digitales.

*Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Comunicados oficiales</i>	Información poco democrática
	Distribución por jerarquías
	Visibilidad insuficiente

Tabla 19: Códigos “comunicados oficiales”. Fuente: elaboración propia

*Discusión*

Hay información clasificada que debería quedarse en jerarquías específicas, pero, a pesar de que no hay canales informales (según las respuestas anteriores), dicha información llega a los trabajadores, ya que ellos asumen que hay información en comunicados oficiales que los directivos deben compartirlas. Los comunicados oficiales son parte de la comunicación interna de una institución, sobre todo cuando es de carácter público y la oficialidad es más relevante aún. En ciertos niveles jerárquicos dichos comunicados son eficientes, el problema surge cuando la información no es comunicada de manera adecuada, afectando el proceso interno de comunicación descendente, la cual, de acuerdo con la teoría, debe abonar a una mejor relación entre directivos y subordinados.

- **Señalética**

La señalética es adecuada según las opiniones de los directivos y diputados, quienes aceptan que hay ciertas cosas que podrían mejorarse, como el señalamiento de actividades espontáneas que surgen en diferentes momentos, por ejemplo:

*“Si son adecuadas, aunque no todas las actividades tienen una buena representación gráfica y esto se debe a que algunas actividades no son planeadas con anticipación y se hacen de manera austera sin ningún material gráfico. Deberíamos tener mucho mayor control en dichas actividades, pero esto*



*es un tanto imposible porque son los diputados quienes piden sus actividades muchas veces de bote pronto” (D2).*

Por otra parte, de acuerdo a lo observado, existen áreas que deben ser precisadas con mayor puntualidad, tal como: oficinas de ciertas diputaciones, tipología de diputaciones, diferenciación entre el pleno y la administración, instrucciones para periodistas, instrucciones para administrativos.

#### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Señalética</i>	Adecuada
	Carencia en señalar actividades espontaneas

Tabla 20: Códigos “señalética”. Fuente: elaboración propia

#### *Discusión*

La señalética es una pieza fundamental en el desarrollo de la comunicación interna. La institución presenta una señalética adecuada, en términos generales. Podríamos decir que es útil, pero también es importante aclarar que existen ciertos aspectos que pueden mejorarse, a nivel preventivo y orientativo.

## **COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

- **Reporte de funciones**

Para los trabajadores existe un checador electrónico que permite conocer su asistencia, hora de entra y salida. Mientras que, los diputados desvelaron que ellos no entregan un reporte de sus actividades laborales cotidianas.

Para el reporte de las acciones específicas se realiza un procedimiento local (por área de trabajo) en una comunicación cara a cara. De esta forma, entre el aprovechamiento de la tecnología y el reporte de acciones cara a cara, podría decirse que existe un reporte de funciones eficiente.

## *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Reporte de funciones</i>	Funcional
	Inexistencia en las disputaciones
	Espontaneo

Tabla 21: Códigos “reporte de funciones”. Fuente: elaboración propia

## *Discusión*

¿A quiénes deberían reportar sus actividades laborales cotidianas los diputados? ¿Es necesario? ¿Generaría un mayor control? ¿Es suficiente el reporte anual de su informe? Hoy en día, la ciudadanía exige mayor información acerca de sus gobernantes. Si este gremio no reporta sus actividades cotidianas laborales a nivel interno ¿qué nos hace pensar que lo hará en una dimensión pública? La gestión de la transparencia está convirtiéndose en un componente para la reputación; es decir, si existe mayor claridad en el reporte de las funciones por parte de los diputados a un departamento del Congreso, existiría un mayor control del aprovechamiento que este gremio está construyendo.

- ***Reporte de quejas, opiniones y sugerencias***

El buzón de sugerencias, “al principio de la legislatura se intentó usar, sin embargo, nadie escribía nada, y lo llegaron a usar incluso de basurero, falta de cultura” (Dip.2). Como podemos observar el buzón de sugerencias, aunque existió, nunca funcionó, las causas pueden ser múltiples, pero Dip.2 mencionó algo importante: un problema de cultura organizacional.

A pesar de que el buzón de sugerencias no funcionó, no se optó por otras opciones para conocer las opiniones de los empleados, tales como sondeos de opinión, encuestas, grupos de discusión, etc. Lo que muestra un desinterés en saber la forma en que los subordinados conciben la forma de trabajo en el Congreso del Estado.

### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Reporte de opiniones, quejas y sugerencias</i>	Desconocimiento
	Inexistente
	Carente

Tabla 22: Códigos “reporte de opiniones”. Fuente: elaboración propia

### *Discusión*

“Escuchar al otro” menciona Capriotti en sus ideas sobre la estrategia. ¿Por qué es tan importante escuchar al otro en una organización? Sandra Massoni señala que el comunicador tradicional dicta y ordena, mientras que el comunicador estratégico escucha. Si no se escucha a los empleados, diputados y otros directivos dentro de la institución en cuestión ¿cómo sabremos cuál es el desempeño de nuestro trabajo en relación a su conocimiento? De manera que, si existe un desconocimiento de la opinión de los empleados sobre lo que pasa en el lugar donde ellos trabajan difícilmente las estrategias emprendidas tendrán éxito ya que para strategar es necesaria la intervención de todos los componentes de una organización.

## **EVALUACIÓN Y SUGERENCIAS DEL PROCESO COMUNICATIVO**

Las opiniones sobre el desarrollo de la comunicación dentro del Congreso son muy diversas. Por un lado, se están aquellas que se encuentran satisfechas con el desempeño del Departamento de Comunicación, y por otro, existen quienes hicieron comentarios precisos, mismos que coinciden con los resultados a lo largo de este capítulo, veamos la siguiente cita:

*“Que tendrían que empezar por enseñarles a sus trabajadores la misión y la visión, y sobre todo cursos de relaciones humanas a los diputados porque algunos se sienten inferiores o de una raza superior como en los buenos tiempos de los nazis” (T3).*

Se puede encontrar que existe un problema de actitudes en las relaciones laborales entre diputados y trabajadores, según T3, por los niveles jerárquicos. En ocasiones el proceso de comunicación puede tener una planeación y una estrategia, pero la cultura organizacional afecta dicho desarrollo. En la siguiente respuesta podemos ver dicha situación:

*“Creo que es buena, las deficiencias muchas veces tienen que ver con la responsabilidad de cada uno de nosotros como trabajadores” (D2).*

Sin embargo, este problema se agudiza más cuando la comunicación queda en la tradicionalidad de las cosas, como: pegar un comunicado, enviar un mensaje, entre otras. Por lo que algunos sugieren lo siguiente:

*“Que sea reiterativa, porque a veces los comunicados se ponen un día y los arrancan, y quizá ese comunicado no ha sido visto por todos, entonces debe ser verificado que ha cumplido al 100% su objetivo” (D1).*

En la actualidad, la comunicación debe ver más allá de simples acciones, pues estas acciones deben ser tácticas y partir de un origen y una planeación.

#### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Evaluación y sugerencias del proceso comunicativo</i>	Proceso de comunicación funcional
	Problemas de actitudes por niveles jerárquicos
	Comunicación tradicional

Tabla 23: Códigos “evaluación”. Fuente: elaboración propia

#### *Discusión*

Si aprovechan la tecnología, ¿por qué decimos que la comunicación tiene aspectos tradicionales y no estratégicos? A pesar de que el proceso comunicativo es funcional, los problemas de actitudes en niveles jerárquicos afectan el desarrollo del flujo de mensajes, obstante a esto, este flujo de mensajes tiene características de la vieja escuela, ya que se cree que, por pegar un comunicado, enviar un mensaje o cosas por el estilo, se está comunicando

eficientemente, y no siempre es el caso. Es cierto que estas acciones son el inicio de, pero no termina ahí, es necesario dar un seguimiento y construir una estrategia. Pensar global, y actuar local.

## NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

- **Espacios físicos de trabajo**

De acuerdo con los entrevistados, los espacios de trabajo son reducidos y el personal dentro del Congreso es, en sus palabras, “demasiado”. Hay que tomar en cuenta que el Congreso del Estado cuenta con diferentes tipos de trabajadores, además los diputados también tienen sus empleados de confianza. En esta idea, los espacios se saturan y se vuelve complicada la organización y distribución de las actividades.

Cabe mencionar, que a pesar de este problema, trabajadores, directivos y diputados asumieron que su “amor por servir” hace que dicha situación no represente un problema pues son capaces de adaptarse a dichas circunstancias.

### *Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Espacios físicos de trabajo</i>	Reducidos
	Saturados
	Prioridades de base

Tabla 24: Códigos “espacios físicos”. Fuente: elaboración propia

### *Discusión*

¿Hasta qué punto influyen los espacios de trabajo en la comunicación interna de una institución? En el congreso encontramos una disposición física que podría imposibilitar la cooperación entre las personas. De acuerdo con la teoría de la Comunicación interna, los espacios de trabajo influyen en las interacciones. De manera que, si además de que existe saturación del personal, los espacios de trabajo son reducidos muy probablemente se estén gestando ciertas incomodidades a partir de dicha situación.

- **Sindicato**

¿Cuáles son los cuerpos que importan? T1 señala que el Sindicato funciona para trabajadores de base, cuyo beneficio es bueno, pero que ellos no alcanzan dicha estructura de oportunidades (ellos: trabajadores de confianza). La siguiente respuesta ejemplifica dicha situación:

*“Al menos para los trabajadores de confianza si es una garantía que exista un sindicato, los trabajadores de confianza estamos propensos a ser pisoteados en nuestros derechos en cualquier momento” (T1).*

Sin embargo, tenemos que entender que el procedimiento de los sindicatos de trabajadores funciona de esta forma. El problema surge cuando “sirven a intereses personales que tergiversan su actuar” (Dip.1). En esta idea, habríamos de preguntarnos hasta qué punto influye esta situación en el proceso interno de la comunicación dentro del Congreso. De manera general podríamos decir que afecta a todas las dimensiones de la institución, tal y como lo dice D2:

*“En los paros laborales, tienen mucha influencia solo el año pasado tomaron el congreso por varios meses y eso retrasa el trabajo de todas las áreas” (D2)*

*Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Sindicato</i>	Intereses fragmentados
	Intereses personales
	Genera paros laborales

Tabla 25: Códigos “sindicato”. Fuente: elaboración propia

*Discusión*

De acuerdo con la definición de comunicación interna establecida en el Marco teórico, la naturaleza de la organización influye en la conducta de los integrantes de una organización, y este comportamiento afecta directamente el desarrollo del proceso comunicativo. Es en este

sentido que vale la pena identificar los dos problemas principales relacionados al Sindicato y la Comunicación: paros laborales y un sindicato que en ocasiones sirve a intereses personales. ¿Cómo podríamos coexistir con ambas cosas? Tenemos que hacerlo porque son parte de las instituciones, no desaparecerán, permanecerán.

- **Ideologías políticas**

Todos los entrevistados han afirmado que la ideología política es la que más permea en el desarrollo de sus actividades. Las diferencias entre partidos generan desacuerdos entre los integrantes del Congreso e incluso, señalan, “es una de las principales causas del desorden”. Aunque los trabajadores, directivos y diputados no relacionan dicha situación con el proceso comunicativo, nosotros sabemos que hay una concomitancia entre ambos escenarios, ya que la comunicación interna va más allá de solo los medios técnicos de comunicación. El problema de las ideas genera una intransigencia que afecta el desarrollo de las interacciones dentro de las instituciones públicas.

*Códigos emergentes*

<i>Ítem</i>	<i>Códigos</i>
<i>Ideologías políticas</i>	División
	Problemas de convivencia
	Normalizado

Tabla 26: Códigos “ideologías políticas”. Fuente: elaboración propia

*Discusión*

La diferencia de ideologías partidistas genera un problema de convivencia que va más allá de la convivencia tradicional como la conocemos (reuniones, fiestas, convivios, etc.), hablamos de un problema de convivencia de las ideas. Esta problemática genera comportamientos organizacionales que afectan la cultura de una institución, dicha cultura repercute en el desarrollo de la comunicación, de las interacciones.

---

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN  
INTERNA EN EL CONGRESO DEL ESTADO DE GUERRERO**

---



- **Fundamentación de la estrategia**

La siguiente propuesta estratégica de comunicación está basada en tres problemas principales que se identificaron en la interpretación de resultados, y que consideramos, por su elocuencia y relevancia, aportarán no solo a la comunicación interna del Congreso sino a las instituciones públicas en general. Los tres aspectos principales son:

- Apropiación del corazón ideológico
- Convivencia de las ideologías
- Cambio de actitudes negativas causadas por niveles jerárquicos

La apropiación del corazón ideológico es un aspecto al que no se le da la importancia necesaria en las organizaciones de la administración pública. Se confunde el quehacer social con el desempeño laboral dentro de la organización, o peor aún, tratándose del espacio público se enactúa bajo intereses personales con una mirada ajena al sentido organizacional. Por esa razón, consideramos que es necesaria la apropiación de los elementos que constituyen el corazón ideológico del Congreso del Estado en todos los integrantes de dicha institución.

¿Por qué es importante hablar de una convivencia de ideologías? La diferencia de ideologías ha existido desde el inicio de las instituciones, sin embargo, sigue siendo igual de importante que desde su aparición. Zizek (1999) señala que la ideología no es una ilusión, sino una construcción de principios que funcionan como soporte a nuestra realidad y que, estructura nuestras relaciones sociales efectivas. En esta definición tan importante se hace necesario que en las administraciones públicas del siglo XXI se comience hablar de una convivencia de las ideas y comenzar a actuar desde el común acuerdo donde imperen los hechos.

En cuanto al cambio de actitudes negativas causadas por niveles jerárquicos podemos hacer alusión que dicha situación, es como “una enfermedad silenciosa” (en sentido figurado), a la que se le resta atención por lo simple que puede parecer, no obstante, como toda enfermedad silenciosa destruye poco a poco, el organismo del ser humano. En este sentido, es necesario hablar de actitudes en la administración pública, ya que hoy en día, se ha olvidado que los servidores públicos son trabajadores de la sociedad en general, lo que ha provocado una actitud de prepotencia en muchos casos, afectando el desarrollo de los objetivos organizacionales.

- **Objetivos comunicativos**

- 1.- Socializar los elementos que conforman el corazón ideológico del Congreso Estatal con todos los integrantes de la organización para producir un mayor sentido de pertenencia
- 2.- Generar un ambiente de tolerancia entre las ideologías de los integrantes del Congreso Estatal
- 3.- Contribuir en el cambio de actitudes negativas causadas por niveles jerárquicos dentro del Congreso Estatal

- **Públicos**

*Trabajadores de base*

- Lo forman los trabajadores al servicio de la Federación que no están incluidos como personal de confianza en el artículo 5 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estados o en las disposiciones legales que formalicen la creación de sus categorías o cargos.
- Trabajan 8 horas diarias
- Pertenecen a un sindicato
- La mayoría tiene una edad mayor a 30 años
- Utiliza las redes sociales virtuales más comunes como Whatsapp y Facebook
- Son aproximadamente 170 trabajadores de base, hombres y mujeres

*Trabajadores de confianza*

- Los trabajadores de confianza suelen trabajar algunas horas más de las previstas
- Los trabajadores de confianza no tienen derecho a la reinstalación en su empleo.
- No pertenecen a un sindicato
- Suelen ser personas (hombres y mujeres) de 23 años en adelante

- Utilizan casi todas las redes sociales virtuales, así como otras aplicaciones digitales más recientes

- Son aproximadamente 108 trabajadores de confianza

### *Diputados*

- 46 diputados de los cuales 28 son de mayoría relativa y 18 son de representación proporcional

- Son hombres y mujeres, la mayoría de 35 años en adelante

- No están cien por ciento familiarizados con todas las nuevas tecnologías de comunicación, pero si las conocen y las utilizan

- Pertenecen a 7 distintos partidos políticos

### *Directivos*

- Hombres y mujeres, la mayoría de 35 años en adelante

- No están cien por ciento familiarizados con todas las nuevas tecnologías de comunicación, pero si las conocen y las utilizan

- Cada directivo tiene a su cargo un grupo de trabajadores pertenecientes a cada área

- Son alrededor de 15 directivos

- **Fundamentación del tipo de estrategia: modelos comunicativos que se utilizarán**

La propuesta estratégica está sustentada en el modelo de comunicación institucional de Joan Acosta. De acuerdo con Néstor Luis Santomartino (2006) para Acosta, “la imagen pública de las instituciones no es producto exclusivamente de sus mensajes visuales, sino de un conjunto de percepciones y sensaciones diversas; la organización es la generadora y gestora de su propia imagen, que irradia hacia los distintos públicos. Lo comunicado y lo hecho deberían constituir una unidad inseparable; lo contrario deviene en una pérdida de

credibilidad de la organización, valor cuya recuperación es muy difícil y muy costosa” (pág. 220).

En la idea de Acosta citado por Santomartino, podemos encontrar tres elementos principales que justifican nuestra preocupación por la apropiación del corazón ideológico, la convivencia de las ideologías y el cambio de actitudes negativas, los cuales son:

- Mensajes visuales
- Conjunto de percepciones
- Sensaciones diversas

La comunicación interna va más allá de los elementos visuales, de la comunicación instrumental. La nueva teoría estratégica propone que las acciones comunicativas atraviesen todas las dimensiones de una organización, porque todas están estrechamente relacionadas.

En este sentido nuestro modelo de comunicación responde a las necesidades no solamente visuales, sino también de actitudes y comportamientos, de interacciones y opiniones.

- **Ejes temáticos que sustentarán la estrategia**

Subcategoría	Elementos que conforman la subcategoría	Observaciones encontradas (códigos)	Estrategia	Acciones tácticas
Identidad (Corazón ideológico)	Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de la misión</li> <li>- Misión no socializada</li> <li>- Desinterés por caracterizar la misión (trabajadores)</li> </ul>	Transmitir la esencia de la organización, a través de elementos claves, a los integrantes del Congreso del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impartir un taller con el tema ¿Quiénes somos? contextualizado en cada tipo de público</li> <li>- Colocar la misión en distintos espacios físicos y virtuales de manera estratégica</li> <li>- Generar material audiovisual para comunicar la misión</li> </ul>
	Visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de la visión</li> <li>- Desinterés en la apropiación de la visión</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impartir un taller con el tema ¿Hacia dónde vamos? contextualizado en cada tipo de público</li> <li>- Colocar la visión en distintos espacios físicos y virtuales de manera estratégica</li> <li>- Generar material audiovisual para comunicar y socializar la visión</li> </ul>
	Valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento parcial de los valores institucionales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer 12 valores institucionales, caracterizando un mes del año por cada valor,</li> </ul>

		- Valores institucionales fragmentados		haciendo diferentes actividades relacionadas al valor del mes - Establecer los 12 valores institucionales de manera general para todo el Congreso Estatal, evitando dividir por equipos de diputaciones
	Logotipo	- Logotipo adecuado - Negatividad para aceptar los elementos gráficos		- Generar material audiovisual para el personal del Congreso, que explique el diseño del logotipo y justifiquen su pertinencia
	Colores institucionales	- Reconocimiento del color gris como elemento institucional - No utilizan uniformes		- Proponer el uso del logotipo del Congreso Estatal en playeras o camisas como vestimenta cotidiana dentro del área de trabajo
Clima laboral	Reglamento interno	- Desconocimiento del reglamento interno - Intereses políticos, más que organizacionales	Proponer con un reto del siglo XXI la convivencia de las ideas en las instituciones públicas	- Verificar que todos los integrantes del Congreso cuenten con el reglamento interno de la organización
	Conflictos	- Problemas de convivencia de las ideas		- Impartir diferentes cursos y talleres sobre la importancia de

		- Malas actitudes laborales		<p>aceptar la otredad, y el potencial heurístico que tiene</p> <p>- Generar un lema sobre la convivencia de las ideologías partidistas que se asuma como un reto de la actual administración</p> <p>- Impartir cursos y talleres sobre el servicio a la comunidad</p> <p>- Proponer sanciones para que las acciones propiciadas por la prepotencia sean castigadas y corregidas</p>
	Participación	<p>- Participación obligatoria</p> <p>- Participación voluntaria fragmentada</p>		<p>- Impartir un curso taller a los directivos sobre la importancia de las ideas de todos los integrantes del Congreso para el cumplimiento de los objetivos organizacionales</p>
Sentido de pertenencia		<p>- Existe un sentido de pertenencia</p> <p>- Sentido de pertenencia a la labor social</p> <p>- Sentido de pertenencia al área</p>	<p>Generar un ambiente laboral donde todos se sientan parte de la historia que está</p>	<p>- Realizar felicitaciones desde el área de Comunicación para todos los integrantes del Congreso, y no</p>

		específica de trabajo	construyendo el Congreso del Estado	solo para los diputados - Crear espacios comunes y de participación, distribuir responsabilidades - Celebrar los logros de cada miembro, pues su éxito es el de todo el grupo, el de toda la organización
Medios de comunicación utilizados	Formales	- Aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información - Estudiar a profundidad el flujo de información en los canales digitales	Sistematizar los canales digitales de comunicación	- Estudiar a profundidad el flujo de información en los canales digitales
	Informales	- Negación de canales informales de comunicación		- Investigar los canales informales de comunicación para que conocerlos y estudiarlos y no representen una amenaza
Comunicación descendente	Manual de bienvenida	- No existe una guía introductoria para los nuevos trabajadores (pero	Generar un “Nosotros” mediante una visión global de	- Realizar una guía introductoria para los nuevos trabajadores del Congreso



		si para los diputados)	la organización que integre a todos los miembros de la misma	- Compartir una guía introductoria con todos los nuevos integrantes del Congreso
	Manual de identidad	- No se comparte el manual de identidad con los trabajadores (pero si con los diputados y directivos)		- Compartir el manual de identidad con todos los integrantes de la institución - Generar material audiovisual sobre los elementos que componen el manual de identidad, justificando su pertinencia e importancia para los trabajadores, directivos y diputados
	Comunicados oficiales	- Información oficial poco democrática		- Reiterar las veces que sea necesaria la información que se comparte en las mamparas a través de comunicados oficiales - Corroborar que los directivos compartan la información con sus subordinados
	Señalética	- No existe una orientación para		- Construir una guía de orientación para señalar gráficamente

		señalar actividades espontaneas		los eventos espontáneos
Comunicación ascendente	Reporte de funciones	- Reporte de actividades funcional - Las diputaciones carecen de un reporte de funciones cotidianas	Generar una cultura abierta y colaborativa: escuchar al otro	- Proponer un reporte básico de funciones diarias de cada diputación para tener un mayor control de sus actividades
	Reporte de quejas, opiniones y sugerencias	- Desconocimiento de la opinión de los empleados		- Realizar sondeos de opinión entre los integrantes del Congreso para conocer su postura frente al trabajo que se realiza en la institución
	Evaluación del proceso comunicativo	- Problemas de actitudes por niveles jerárquicos		- Impartir un curso taller sobre la actitud de servicio para cada tipo de público
Naturaleza de la organización	Espacios físicos de trabajo	- Espacios de trabajo reducidos - Saturación de personal	Construir una cultura de adaptación a las circunstancias	- Distribuir los espacios según la cantidad de empleados por área - Adaptar los espacios con materiales poco costosos para generar subdivisiones dentro de las áreas
	Sindicato	- Un sindicato que en ocasiones sirve a intereses personales - Paros laborales		- Utilizar las nuevas tecnologías digitales para realizar actividades de oficina

			<p>cuando existan paros laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impartir cursos sobre las nuevas herramientas de Home office</li> </ul>
	Ideologías políticas	- Diferencias a partir de ideologías partidistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impartir cursos y talleres sobre la importancia que tiene el convivir civilizadamente entre las distintas ideologías</li> <li>- Impartir cursos y talleres sobre las consecuencias que podría tener la intolerancia hacia las ideologías políticas diferentes</li> <li>- Promover la transparencia para evitar acciones a partir de intereses políticos</li> <li>- Construir espacios de trabajo con personas de diferentes ideologías partidistas</li> </ul>

Tabla 27: Estrategias y acciones tácticas. Fuente: elaboración propia

- **Intervención y monitoreo**

La siguiente tabla es una propuesta cualitativa a partir de la observación de cada acción que se esté revisando.

Estrategia	Acción táctica	Revisión		
		En marcha, sin problemas	En marcha, con atención puntual	Intervención y modificación de la estrategia necesarias
		¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
		¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
		¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
		¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?

De donde:

- En marcha sin problemas, significa que la acción está tomando un curso que proyecta buenos resultados y no es necesaria la intervención ni la modificación.
- En marcha, con atención puntual, significa que la acción se encuentra avanzando, pero presenta ciertas amenazas por lo que es necesaria la revisión constante de la misma
- Intervención y modificación de la misma, significa que la acción no está dando buenos resultados y que, por lo tanto, necesita una intervención para su modificación inmediata

## CONCLUSIONES

Uno de los principales problemas del Congreso, y probablemente de las instituciones en general, es un problema de convivencia generado por la diferencia de ideologías políticas que se ha normalizado pero que sigue afectado diferentes procesos dentro de sus estructuras. Es cierto que este problema es muy antiguo, sin embargo, con el paso del tiempo se ha vivido con ello sin buscar soluciones para que los efectos sean positivos más que negativos.

Partiendo de la idea anterior, se puede decir que debido a esta normalización se han derivado situaciones de fragmentación en muchas áreas de la comunicación. En el estudio se encontró que existe no solo una cultura fragmenta, sino también, una participación fragmentada, un flujo de mensajes fragmentados, entre otros casos, por lo que, vale la pena sumir como un reto el lograr la convivencia de las ideologías en la gobernabilidad del siglo XXI.

¿Aprovechar la tecnología digital es strategar? La respuesta es no, es cierto que usar los recursos tecnológicos de hoy en día, como los son las nuevas formas de comunicación digital, es parte de una estrategia, no obstante, strategar es un proceso que incluye más aspectos, tales como, la forma en que dicho canal emergente será aprovechado y el tipo de contenido que se ahí se comparte. En el presente estudio se observó que el Congreso utiliza muchas herramientas que son nuevas y de gran ayuda, no obstante, se pudo constatar que a pesar de recurrir a estos nuevos recursos los flujos de mensajes tienen un constructo tradicional, entonces, ¿la estrategia solo contempla nuevos canales digitales? Como puede concluirse, la nueva teoría estratégica es mucho más que solo eso.

La falta de cohesión entre diferentes departamentos genera una fragmentación en la forma en que se dan los procesos comunicativos. En la investigación realizada, encontramos que no se escucha a todos los integrantes del Congreso, sino solo a algunos, lo que provoca que los resultados de los objetivos comunicativos no se cumplan en un cien por ciento. Con lo anterior, afirmamos que a pesar de que se propuso una estrategia a partir de los hallazgos, es necesario el aporte de otros expertos en materia administrativa y desarrollo organizacional, de esta manera se podrá asegurar el éxito de la propuesta.

## BIBLIOGRAFÍA

Ferrer Muñoz, M. (2004). Apuntes sobre la historia del Congreso en México. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 54(241), 147-185.

LXIII Legislatura de la H. Cámara de Diputados (2018). El congreso de la unión en la historia. Ciudad de México. Recuperado de:

[http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/lxiii/cong\\_un\\_hist\\_lxii.pdf](http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/lxiii/cong_un_hist_lxii.pdf)

Portugal, R. R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de comunicación*, (11), 212-234.

Congreso de la Unión (2017). Breve historia del canal del congreso. Recuperado de: <https://www.canaldelcongreso.gob.mx/assets/img/transparencia/bdaf6185197df186835b210b4c763870.pdf>

López, T. Z., & Sartori, G. (2014). Historia del Parlamentarismo en Guerrero 1850-2013.

Rodríguez Saldaña, M., 2001. Desarrollo constitucional del Estado de Guerrero. In: F. Andrea Sánchez, ed., *Derecho constitucional estatal estudios históricos, jurídicos y legislativos*, 1st ed. CDMX.

Agustín E.R. (2019) Suspenden sesión del Congreso de Guerrero; se agudiza problema. Milenio. CDMX. Recuperado de: <https://www.milenio.com/estados/cancelan-sesion-congreso-guerrero-agudiza-problema>

Flores C. E. (2018). Congreso de Guerrero destina más de 17 mdp anuales a medios de comunicación. Proceso. CDMX. Recuperado de: <https://www.proceso.com.mx/547463/congreso-de-guerrero-destina-mas-de-17-mdp-anuales-a-medios-de-comunicacion>

Salgado P. S. (2013) Diagnostico de comunicación interna caso: grupo INDI. Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de México, CDMX.

Barriga D. A. (2009). Estrategia de comunicación interna para el instituto mexicano de la investigación de familia y población, ac. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, CDMX.

Carrera G. C. (2014). DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA APLICADA A INTERMEDIA MÉXICO. Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de México, CDMX.

Huaracha A. M. (2003). Gestión de la comunicación interna: una propuesta estratégica. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, CDMX.

Martínez T. C. (2015). auditoria de comunicación interna del centro de bachillerato tecnológico industrial y de servicios no. 134 en Chilpancingo de los bravos, guerrero: un estudio de caso. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Guerrero, Chilpancingo de los Bravo.

Hernández C. A. (2018). UNA PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA UAGRO. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Guerrero, Chilpancingo de los Bravo.

Serrano A. C. (2017). Auditoría de comunicación interna, para mejora del clima organizacional del hospital sur corporativo. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Guerrero, Chilpancingo de los Bravo.

Ayala M. N. (2014). ESTRATEGIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA: LA MARCA EMPLEADOR. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, CDMX.

Bravo P. M. (2016). DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL IFAI. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, CDMX.

Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Universidad de Deusto.

Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa.

Collado, C. F. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.

Shumal K, Densen. La identidad de la Comunicación Organizacional, Artículo, s/e. Chile, 2001.

Medina, H. S. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de comunicación social*, 8(60), 0.

Trelles, I. (2001). Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelaciones. *revista Espacio*, 5.

Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.

Daft, R. L. (2008). Organizações: teorias e projetos. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.

Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Ediciones Granica.

Pérez, R. (2008), Estrategias de comunicación, Barcelona, Book Print Digital.

Argenti, P. (2013). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación: comunicación estratégica. LID. Madrid España

Islas, O. (2005). De las relaciones públicas a la comunicación estratégica.

Massoni, S. (2009). Comunicación estratégica: somos seres en-red-dándonos. *FISEC-Estrategias*, 5(12), 3-24.

Garrido, F. (2016). Comunicación Estratégica, Un puente significativo para la creación de valor empresarial.

Canel, J. M. (2007). Comunicación de las instituciones públicas, editorial Técno. *Madrid, España*.

Usandizaga, J. I. A. (1996). La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación= Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 1(1).



Asociación Peruana de Comunicación. (2009). Comunicación interna para Entidades públicas. Recuperado de: <http://comunicacioninternaperu.blogspot.com/2009/06/comunicacion-interna-para-instituciones.html>

Barberis, L. (2016). Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de Córdoba.

Acera, L. (2018). La comunicación interna en las administraciones públicas. Administración Pública. Recuperado de: <https://amaliaopezacera.com/comunicacion-interna-administraciones-publicas/>

## ANEXOS

---

## **Entrevista para trabajadores**

Las respuestas serán utilizadas solo para fines académicos. Siéntase libre de responder lo que usted considere verdadero.

### ***Sobre la identidad de la organización***

¿Conoces la misión? ¿Crees que la misión define quiénes son como Congreso del Estado?  
¿Por qué? ¿Has visto la misión en algún espacio físico de la empresa?

¿Conoces la visión? En tu opinión ¿Consideras que la visión mira hacia adelante? ¿Por qué?  
¿Has visto la visión en algún espacio físico de la empresa?

¿Cuáles son los valores institucionales? ¿Has visto los valores institucionales en algún espacio físico de la empresa?

¿Consideras que el logotipo del Congreso representa a la Organización?

¿Cuáles son los colores institucionales?

### ***Sobre el clima laboral***

¿Conoces el reglamento interno? Si es así, me podría hablar un poco sobre este

¿Has tenido algún tipo de desacuerdo con algún trabajador o directivo? ¿Por qué sucedió?

¿Con qué frecuencia has participado en alguna actividad colectiva que se haya realizado dentro de la organización (proyectos/convivios)? ¿Por qué?

### ***Sentido de pertenencia***

¿Te sientes identificado con la organización en la que trabajas? ¿Por qué?

### ***Medios de comunicación utilizados (comunicación ascendente, descendente y horizontal)***

¿Qué redes sociales utilizan para comunicarse entre ustedes como empleados con respecto a asuntos laborales (grupos de Whatsapp)? ¿Cómo son estos grupos? ¿Qué tan eficientes los considera?

¿Con qué frecuencia se utiliza la comunicación cara a cara para informar sobre asuntos oficiales? ¿Cómo considera usted ese proceso?

¿Además de los grupos oficiales de trabajo en FB o Whatsapp estás en otros grupos diferentes a estos?

¿Conoce el manual de identidad? Cuénteme un poco sobre este manual

¿Recibiste el manual de bienvenida en tu ingreso al Congreso?

¿Conoces el manual de bienvenida? Con base en tu experiencia ¿Consideras que tiene los elementos necesarios para guiar al nuevo integrante de la organización a integrarse a la institución?

¿Con qué frecuencia recibe comunicados oficiales? ¿Le parecen adecuados?

¿Cómo reporta los diferentes aspectos relacionados con alguna actividad en específico? (Por ejemplo: registro de hr de entrada y salida, entre otros)

¿Utiliza el buzón de sugerencias?

### ***Naturaleza de la organización***

¿Los espacios de trabajo son adecuados para el desarrollo de las actividades laborales?

¿El sindicato que existe en el Congreso atiende las necesidades de los trabajadores? ¿cuáles son las debilidades y fortalezas de contar con dicho sindicato?

¿Qué tanta influencia tiene el sindicato sobre el desarrollo de tus actividades?

¿Hasta qué punto consideras que la ideología política interviene en el desarrollo de las actividades de la institución?

### **Entrevista para directivos**

Las respuestas serán utilizadas solo para fines académicos. Siéntase libre de responder lo que usted considere verdadero.

#### ***Sobre la identidad de la organización***

¿Conoce la misión? ¿Considera que la misión define quiénes son? ¿Ha visto la misión en algún espacio físico de la empresa?

¿Conoce la visión? En su opinión ¿Considera que la visión mira hacia adelante? ¿Ha visto la visión en algún espacio físico de la empresa?

¿Considera que los valores de institucionales adecuados para el Congreso del Estado? ¿Cree que son factibles de que los empleados se apropien de ellos?

¿Considera que el logotipo del Congreso representa a la Organización? ¿Cree que es fácil de recordar (simple y estético)?

¿Cuáles son los colores institucionales?

#### ***Sobre el clima laboral***

¿Qué tan frecuente, considera usted, que existen conflictos entre los empleados?

¿Qué tipo de estrategias utilizan para generar un ambiente armonioso dentro de la organización?

¿Con que frecuencia se integran la mayoría de los trabajadores a actividades que se deben realizar en equipo (proyectos/convivios)?

### ***Sentido de pertenencia***

¿Qué actividades se realizan para que los integrantes de la institución se sientan identificados con la organización?

### ***Medios de comunicación utilizados (comunicación ascendente, descendente y horizontal)***

¿Qué redes sociales utilizan para comunicarse entre ustedes como directivos con respecto a asuntos laborales (grupos de Whatsapp)? ¿Cómo son estos grupos? ¿Qué tan eficientes los considera?

¿Con qué frecuencia se utiliza la comunicación cara a cara para informar sobre asuntos oficiales? ¿Cómo considera usted ese proceso?

¿Además de los grupos oficiales de trabajo en FB o Whatsapp estás en otros grupos diferentes a estos?

¿Considera que el manual de identidad cuenta con los elementos suficientes para integrar y representar a todo lo que es la organización?

¿Hacen comunicados oficiales dirigidos a los integrantes de la organización? ¿En qué tipo de situación hacen un comunicado?

¿Considera que las representaciones gráficas o textuales para identificar espacios y actividades específicas dentro de la organización son adecuadas? ¿Qué señalaría usted con mayor precisión?

¿Se llevan a cabo sondeos para conocer qué opinan los integrantes de la organización sobre la gestión de los directivos y las formas de trabajo? ¿Cómo es el proceso de estos sondeos?

### ***Naturaleza de la organización***

¿Los espacios de trabajo son adecuados para el desarrollo de las actividades laborales?

¿El sindicato que existe en el Congreso atiende las necesidades de los trabajadores?

¿cuáles son las debilidades y fortalezas de contar con dicho sindicato?

¿Qué tanta influencia tiene el sindicato sobre el desarrollo de tus actividades?

¿Hasta qué punto consideras que la ideología política interviene en el desarrollo de las actividades de la institución?



### **Entrevista para diputados**

Las respuestas serán utilizadas solo para fines académicos. Siéntase libre de responder lo que usted considere verdadero.

#### ***Sobre la identidad de la organización***

¿Conoce la misión del Congreso del Estado? ¿Considera que la misión define quiénes son?  
¿Ha visto la misión en algún espacio físico de la empresa?

¿Conoce la visión? En su opinión ¿Considera que la visión mira hacia adelante? ¿Ha visto la visión en algún espacio físico de la empresa?

¿Cuáles son los valores institucionales? ¿Ha visto los valores institucionales en algún espacio físico de la empresa?

¿Considera que el logotipo del Congreso representa a la Organización?

¿Cuáles son los colores institucionales?

#### ***Sobre el clima laboral***

¿Conoce el reglamento interno? Si es así, me podría hablar un poco sobre este

¿Ha tenido algún tipo de desacuerdo con algún trabajador o directivo? ¿Por qué sucedió?

¿Con qué frecuencia ha participado en alguna actividad colectiva que se haya realizado dentro de la organización (proyectos/convivios)?

### ***Sentido de pertenencia***

¿Se siente identificado con la organización en la que trabaja? ¿Por qué?

### ***Medios de comunicación utilizados (comunicación ascendente, descendente y horizontal)***

¿Qué redes sociales utilizan para comunicarse entre ustedes como diputados con respecto a asuntos laborales (grupos de Whatsapp)? ¿Cómo son estos grupos? ¿Qué tan eficientes los considera?

¿Con qué frecuencia se utiliza la comunicación cara a cara para informar sobre asuntos oficiales? ¿Cómo considera usted ese proceso?

¿Además de los grupos oficiales de trabajo en FB o Whatsapp estás en otros grupos diferentes a estos?

¿Conoce el manual de identidad? Cuénteme un poco sobre este manual

¿Recibió el manual de bienvenida en tu ingreso al Congreso? Con base en su experiencia ¿Considera que tiene los elementos necesarios para guiar al nuevo integrante de la organización a integrarse a la institución?

¿Con qué frecuencia recibe comunicados oficiales? ¿Le parecen adecuados?

¿Considera que las representaciones gráficas o textuales para identificar espacios y actividades específicas dentro de la organización son adecuadas? ¿Qué señalaría usted con mayor precisión?

¿Cómo reporta los diferentes aspectos relacionados con alguna actividad en específico? (Por ejemplo: registro de hr de entrada y salida, entre otros)

¿Utiliza el buzón de sugerencias?

*Naturaleza de la organización*

¿Los espacios de trabajo son adecuados para el desarrollo de las actividades laborales?

¿El sindicato que existe en el Congreso atiende las necesidades de los trabajadores?

¿cuáles son las debilidades y fortalezas de contar con dicho sindicato?

¿Qué tanta influencia tiene el sindicato sobre el desarrollo de tus actividades?

¿Hasta qué punto considera que la ideología política interviene en el desarrollo de las actividades de la institución?