

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



**“Propuesta de comunicación estratégica para el fortalecimiento de la comunicación interna de la Subdirección de Administración de la Coordinación estatal del INEGI”**

**TESIS**

**Que para obtener el grado de Maestra en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas.**

**Presenta: Ing. Alma Berenice Velázquez Grijalva**

**Director**

**Dr. José Roberto Santos Mejía**

**Co-directores**

**Dr. Emiliano López Gutiérrez**

**Dra. María del Socorro Cabrera Ríos**

**Co-directora externa**

**Dra. Olivia Álvarez Montalván**

Chilpancingo de los Bravo, Guerrero diciembre de 2024.



**CONAHCYT**  
CONSEJO NACIONAL DE HUMANIDADES  
CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS



*A mi madre, mujer maravillosa,  
flor de desierto,  
ejemplo de trabajo duro,  
superación, fortaleza, generosidad  
y amor desmedido.*

*A mis padres (Raúl y Alfredo).*

*A mis hermanos, complicados seres, los amo.*

*A mi Renatita, por esperar mi llegada  
con un efusivo: ¡tía almita!,  
un abrazo y tu preciosa sonrisa.*

*A mi Martín (Boosk8), cómplice en el amor,  
mejor amigo, impulso,  
inspiración, apoyo,  
gracias por hacer la llamada  
que condujo a este satisfactorio final.*

*A la ansiedad, no today bitch!*

*A mí.*





## Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo de esta tesis, así como a mi crecimiento académico y personal a lo largo de este proceso.

En primer lugar, agradezco a mi director de tesis, Dr. José Roberto Santos Mejía, por su invaluable orientación, apoyo constante y por brindarme su experiencia y conocimientos a lo largo de esta investigación.

Agradezco también a mis co-directores Dr. Emiliano López Gutiérrez, Dra. María Del Socorro Cabrera Ríos, a la co-directora externa Dra. Olivia Álvarez Montalván, por sus valiosos comentarios, sugerencias y retroalimentación que enriquecieron enormemente este estudio y me ayudaron a fortalecer los argumentos y análisis presentados en esta tesis.

A mis amigos, gracias por sus palabras de aliento y por compartir conmigo tanto los momentos de incertidumbre como los de éxito.

Agradezco al C.P. Jaime de la Cruz Cuevas por permitirme desarrollar esta investigación en la intimidad de la subdirección a su cargo que fue clave fundamental para favorecer el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, mi agradecimiento a todas las personas y entidades que, aunque no mencionadas explícitamente, de alguna forma han influido en el desarrollo de esta investigación. Cada aporte, por pequeño que fuera, fue esencial para la culminación de este proyecto de investigación del PCERRPP.





## Índice

Resumen .....	1
Introducción .....	2
1.1 Antecedentes .....	5
<b>1.1.1 Historia estadística en el Mundo .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2 Origen y antecedentes del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática en México.....</b>	<b>6</b>
1.2. Justificación.....	11
1.3 Estado del arte .....	12
1.4 Contextualización .....	17
1.4.2 Contextualización del INEGI y de la Subdirección de Administración de la Coordinación del INEGI en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.....	19
1.5 Objetivos .....	23
<b>1.5.1 Objetivo general.....</b>	<b>23</b>
<b>1.5.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>23</b>
1.6 Preguntas de Investigación .....	24
<b>1.6.1 Pregunta de Investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>1.6.2 Preguntas específicas .....</b>	<b>24</b>
2.1 Nueva Teoría Estratégica.....	25
<b>2.1.2 Estrategia .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.3 Comunicación Estratégica .....</b>	<b>28</b>
2.2 Comunicación organizacional.....	30
<b>2.2.1 Comunicación interna .....</b>	<b>32</b>
2.3 Teoría de la Comunicación Corporativa.....	37
2.4 Circulación o Flujo de la información .....	39
2.5 Cultura organizacional.....	40





3.1 Enfoque Metodológico.....	43
3.2 Premisa.....	43
3.3 Definiciones conceptuales de las categorías analíticas .....	44
3.4 Descripción de las Subcategorías .....	45
3.5 Muestreo .....	48
3.6 Método de Investigación.....	49
3.7 Técnicas de Investigación .....	49
3.7 Instrumentos de investigación .....	52
3.8 Procedimiento de análisis.....	57
4. Resultados de Investigación .....	59
4.1 Análisis de los Resultados.....	59
4.2 Análisis de la Comunicación Interna en la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI.....	60
<b>4.2.1 Conocimiento de los Programas de Comunicación .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.2 Difusión de la información .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.3 Circulación de la Información .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.4 Cohesión grupal.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.5 Clima Organizacional.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.6 Cultura Organizacional.....</b>	<b>72</b>
4.3 Conocimiento sobre el Plan de Comunicación en la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI .....	74
<b>4.3.1 Análisis de la situación organización.....</b>	<b>74</b>
<b>4.3.2 FODA .....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.3 Objetivos de Comunicación de la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.4 Público Objetivo.....</b>	<b>79</b>
<b>4.3.5 Estrategias de Comunicación (Medios y Mensajes).....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.6 Conocimiento de las Acciones tácticas de Comunicación.....</b>	<b>81</b>





<b>4.3.7 Gestión y Control de la Comunicación en la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI .....</b>	<b>81</b>
4.4 Conclusiones del Análisis de los Resultados .....	82
4.5 Propuesta de Comunicación Estratégica .....	88
4.6 Objetivos de Comunicación .....	89
Objetivos específicos .....	90
4.7 Acciones de la estrategia .....	90
4.7 Acciones de la estrategia .....	91
4.7 Acciones de la estrategia .....	94
4.8 Recomendaciones.....	95
Conclusiones .....	101
<b>Referencias .....</b>	<b>102</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 1 .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 2 .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 3 .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 4 .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 5 .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 6 .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 7 .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 8 .....</b>	<b>55</b>
<b>figura 1.....</b>	<b>14</b>
<b>figura 2.....</b>	<b>31</b>
<b>figura 3.....</b>	<b>32</b>
<b>figura 4.....</b>	<b>33</b>
<b>figura 5.....</b>	<b>34</b>
<b>figura 6.....</b>	<b>35</b>
<b>figura 7.....</b>	<b>38</b>
<b>figura 8.....</b>	<b>42</b>
<b>figura 9.....</b>	<b>59</b>
<b>figura 10.....</b>	<b>60</b>
<b>figura 11.....</b>	<b>61</b>
<b>figura 12.....</b>	<b>62</b>





**POSGRADO**  
EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
Y RELACIONES PÚBLICAS

<b>figura 13</b> .....	63
<b>figura 14</b> .....	64
<b>figura 15</b> .....	66
<b>figura 16</b> .....	67
<b>figura 17</b> .....	67
<b>figura 18</b> .....	68
<b>figura 19</b> .....	70
<b>figura 20</b> .....	71
<b>figura 21</b> .....	71
<b>figura 22</b> .....	72
<b>figura 23</b> .....	74
<b>figura 24</b> .....	75



**CONAHCYT**  
CONSEJO NACIONAL DE HUMANIDADES  
CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS



## Resumen

La comunicación interna forma parte de las estrategias de comunicación organizacional. Sin embargo, en estudios sobre el comportamiento de esta en el área latinoamericana, se ha encontrado que solo una de cada diez empresas impulsa la comunicación interna como una función directiva, lo que resulta insuficiente para el desarrollo del área comunicativa. Es una misión indispensable para los comunicadores lograr que el área de comunicación, así como sus diversos intangibles, sean aceptados, comprendidos y ejecutados por las organizaciones de manera orgánica. Con esta perspectiva, se hizo necesario realizar un estudio enfocado en conocer cómo se gestiona la comunicación interna en la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero. El objetivo es fortalecer la comunicación interna en la Subdirección de la Administración de la Coordinación Estatal del INEGI mediante la fundamentación de una estrategia adecuada. Los resultados evidencian una débil comunicación interna, ya que no existen estrategias documentadas o estudiadas dentro de la organización, tanto a nivel general como específicas para las subdirecciones del INEGI. Para mejorar esta situación, se propone una estrategia de comunicación que articule los puntos débiles en la gestión de la comunicación interna.

**Palabras Claves:** *Comunicación Estratégica, Comunicación Interna, Estrategia de Comunicación, Comunicación Organizacional.*



## Introducción

En un entorno organizacional que se caracteriza por su dinamismo y exigencias crecientes, la comunicación interna se convierte en un elemento fundamental en el logro de los objetivos estratégicos y en la optimización de los procesos de trabajo. En el caso de la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la eficiencia en la comunicación interna es crucial para garantizar la correcta ejecución de sus funciones y facilitar una coordinación efectiva entre los distintos niveles jerárquicos y áreas operativas.

El INEGI, como organismo autónomo encargado de producir información estadística y geográfica de gran relevancia para el desarrollo del país, enfrenta el reto de mantener una comunicación fluida y efectiva entre sus diferentes dependencias y colaboradores. La comunicación interna, como herramienta clave en la gestión de recursos humanos y en la alineación de los objetivos institucionales, es fundamental para el fortalecimiento de la identidad organizacional, la mejora del clima laboral y la promoción de un trabajo colaborativo.

Sin embargo, en la Subdirección de Administración, diversas áreas han reportado desafíos relacionados con la claridad y efectividad de los flujos comunicacionales internos, lo que puede afectar tanto el rendimiento de las tareas diarias como el alcance de las metas estratégicas. Estos retos incluyen la falta de mecanismos adecuados para la retroalimentación, la dispersión de la información importante y la ausencia de canales que faciliten una comunicación horizontal fluida entre los empleados y la dirección.

Este trabajo tiene como objetivo proponer una estrategia de comunicación interna que permita fortalecer los procesos comunicacionales dentro de la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI. La propuesta se basa en un análisis detallado de las necesidades comunicacionales actuales, así como en la identificación de las mejores prácticas en gestión de la comunicación organizacional.

La presente investigación está compuesto por cuatro capítulos; planteamiento del problema, en este capítulo se presenta el contexto general de la investigación, enfocándose en el problema de la comunicación interna en la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI en Chilpancingo, Guerrero. Se exploran los antecedentes históricos y el origen del INEGI, destacando su evolución y el papel fundamental que





desempeña en la generación de estadísticas e información geográfica para el país. Asimismo, se justifica la relevancia del estudio, enfatizando la necesidad de mejorar la comunicación interna para optimizar los procesos organizacionales. El capítulo también detalla el estado del arte, la contextualización del INEGI y la Subdirección en el ámbito local, así como los objetivos generales y específicos, y las preguntas de investigación que guían la tesis.

En el segundo capítulo se establecen los cimientos teóricos que sustentan la investigación. Se introduce la nueva teoría estratégica, la cual resalta la importancia de una comunicación estratégica para el logro de los objetivos organizacionales. Se profundiza en conceptos clave como estrategia y comunicación estratégica, abordando cómo estas disciplinas se aplican en el contexto de las organizaciones. Además, se analiza la comunicación organizacional y, en particular, la comunicación interna, que es crucial para el buen funcionamiento de cualquier entidad. El capítulo también discute la teoría de la comunicación corporativa, el flujo de la información dentro de una organización y la cultura organizacional, considerando estos factores como determinantes para el éxito de la comunicación interna.

En el tercer capítulo se detalla la metodología empleada en la investigación. Se describe el enfoque metodológico adoptado, explicando los procesos y las premisas que guían el estudio. Se definen las categorías analíticas y las subcategorías que se utilizaron para la recolección y análisis de datos. Asimismo, se aborda el proceso de muestreo, describiendo la población estudiada y el método de selección. Se explican las técnicas e instrumentos de investigación utilizados, tales como entrevistas, encuestas y análisis documental, con el fin de obtener información relevante sobre la comunicación interna en la Subdirección de Administración. El capítulo concluye con una explicación sobre el procedimiento de análisis de los datos recolectados.

Finalmente, en el capítulo cuatro se presentan los hallazgos derivados del análisis de los datos recopilados. Se inicia con un análisis general sobre la situación de la comunicación interna en la Subdirección de Administración del INEGI. Se examinan diversos aspectos clave como el conocimiento de los programas de comunicación existentes, la difusión de la información y el flujo de esta dentro de la organización. Además, se evalúa la cohesión grupal, el clima y la cultura organizacional, elementos fundamentales para una comunicación interna efectiva. En esta sección también se analiza el Plan de Comunicación actual y se identifican las fortalezas y debilidades mediante una matriz FODA. Se estudian





los objetivos de comunicación, las estrategias, los públicos objetivos y las tácticas empleadas, y se evalúa la gestión y control de la comunicación en la Subdirección. El capítulo aborda también las conclusiones del análisis de los resultados, que proporcionan una visión detallada de las áreas que requieren intervención para mejorar la comunicación interna. Basado en los resultados obtenidos, se presenta una propuesta integral de comunicación estratégica dirigida a mejorar los procesos de comunicación interna en la Subdirección de Administración. Se establecen los objetivos de comunicación, que buscan optimizar el flujo de información y fortalecer la cohesión entre los empleados. A continuación, se detallan las acciones estratégicas recomendadas, que incluyen nuevas prácticas de comunicación, herramientas y medios más eficaces, así como un enfoque más participativo y bidireccional. Se sugieren tácticas específicas para la implementación de estas acciones, junto con un plan de gestión y control de la comunicación que permita evaluar el éxito de las iniciativas propuestas. Finalmente, se incluyen recomendaciones prácticas para garantizar la sostenibilidad y mejora continua de la comunicación interna en el INEGI.

Esta tesis proporciona un diagnóstico exhaustivo y una solución estratégica clara para abordar los retos de la comunicación interna en la Subdirección de Administración del INEGI, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento organizacional y a la optimización de los procesos administrativos.



## 1. Planteamiento del Problema

En el presente capítulo se plantea el problema a investigar en la Subdirección de Administración de la Coordinación del INEGI en Chilpancingo presentando los antecedentes organizacionales y de la estadística para luego exponer la justificación del mismo, puesto que se hace necesario tanto en organizaciones gubernamentales como privadas realizar constantemente estudios de comunicación en general y de comunicación interna. El estado del Arte posee una revisión pormenorizada y con una selección de los estudios que anteceden a la presente investigación, que brindaron ideas, metodologías y análisis con propuestas creativas. Finalmente se plantea la contextualización del organismo del INEGI de manera general llegando a la Subdirección de Administración de la Coordinación del INEGI en Chilpancingo donde se hace la investigación.

### 1.1 Antecedentes

En el siguiente apartado se aborda la histórica estadística en el Mundo como antecedente se los sistemas estadísticos, para luego conocer cómo surge el Instituto Nacional de Estadística, geografía e informática (INEGI) en México, culminando con una breve evolución del sistema y su origen en el Estado de Guerrero. Seguido se plantean los argumentos necesarios por los cuáles es necesaria e imprescindible la presente investigación justificando con elementos de información. El estado del Arte se presenta con variadas investigaciones que estudian el clima organizacional y cómo funcionan en las instituciones de estadísticas. Para culminar con la actualización de la subdirección de administración de la coordinación estatal del INEGI en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.

#### 1.1.1 Historia estadística en el Mundo

La estadística es una ciencia tan antigua como la escritura según INEGI (2011) los orígenes de esta ciencia se remontan a los recuentos de personas, animales y bienes representados en pieles, rocas, maderos y cuevas. En el antiguo Oriente Medio se utilizaban por ejemplo guijarros para contar diferentes objetos que tenían fines mercantiles, lo cual ha permitido identificar dos pasos en la evolución de la contabilidad; el primer paso se dió hacia 8000 a. C., cuando se utilizaban cuentas de diversas formas para contar diferentes mercancías en una correspondencia de uno a uno. Y el segundo paso cuando apareció la escritura, los signos impresos que mostraron unidades de medida de granos y así pasaron a indicar números abstractos. Por lo que la aparición de los números revolucionó la contabilidad.



El término “estadística” es de origen latino *statisticum collegium* (consejo de Estado) y de su derivado italiano *statista* (hombre de Estado o político), los historiadores distinguen tres grados de desarrollo en esta ciencia, según produjera datos protoestadísticos, provenientes de fuentes arqueológicas; preestadísticos, de fuentes concebidas para otros objetivos, como registros de nacimientos y defunciones, aduanas, etcétera; y estadísticos propiamente dichos, derivados de fuentes elaboradas específicamente para registro de la población.

Continuando con INEGI (2011) la estadística permitía que los gobernantes conocieran el número capaces de trabajar o de tomar las armas, la cantidad de alimentos necesarios para sostenerlas, la producción en granos, cabezas de ganado y otros bienes existentes en un momento y lugar determinados. Este conocimiento se basaba en la realización periódica de conteos y estaba destinada al cobro de tributos, indispensables para sostener los aparatos burocrático, militar y religioso. Pese a la antigüedad de las prácticas estadísticas, gran parte de los conocimientos sobre esta ciencia son relativamente recientes, si se considera que la demografía histórica adquiere autonomía como ciencia a partir de la Segunda Guerra Mundial, en escritos del historiador de la economía Jean Meuvret y el historiador y demógrafo Louis Chevalier.

### **1.1.2 Origen y antecedentes del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática en México**

Es importante destacar que México tiene una gran fortaleza en la historia estadística fundamentada en los hechos que fueron marcando el camino hacia la creación del actual Instituto Estadístico mexicano. Por ello se hizo necesario revisar en la historia una serie de hechos que motivaron e impulsaron las ciencias estadísticas en México. A partir de (INEGI, 2016) se hace un resumen sobre la historia de la estadística mexicana comenzando por la elaboración del Códice Huixquilucan, que contiene información tributaria, catastral, geográfica e histórica en el año 1532. Luego en 1535 por órdenes del primer virrey de la Nueva España, establecido un año antes, Antonio de Mendoza, se realiza la obra Códice mendocino, en la cual se describe la cultura de Tenochtitlán y la manera en la que los pueblos registran los datos de su tributación.

Sebastián Münster, un alemán que vivió en México, realiza una compilación estadística de los recursos naturales, la organización política, el comercio y el poderío militar, lo que contribuyó a la inferencia y la teoría estadística. Esto dio paso en 1543 a la elaboración del





Códice de San Antonio Techialoyan, que forma parte del conjunto de códigos Techialoyan, el cual proporciona información económica, política e histórica de pueblos, ahora pertenecientes a los estados de Hidalgo y México, así como a la Ciudad de México. Cinco años después el emperador Carlos V pide al arzobispo de México el envío de información estadística de la Nueva España, que hasta 1570 empieza la recolección sistemática.

Continuando con (INEGI, 2016) se sabe que en 1570 se realiza la obra Descripción del arzobispado de México compilado por Luis García Pimentel, que publica en 1897 y en 1571 por orden del gobierno virreinal se inician las cuentas e inspecciones nacionales o regionales, documentos compilados por el historiador y arqueólogo Francisco del Paso y Troncoso, y publicados en 1905 con el título Papeles de la Nueva España. Con la llegada a México de los primeros jesuitas para evangelizar en la Nueva España el cosmógrafo y cronista Juan López de Velasco concluye su obra Geografía y descripción universal de las Indias, basada en cuentas tributarias e informes eclesiásticos. Es ineludible que la presencia eclesiástica en México tuvo un papel preponderante en las ciencias estadísticas, por ejemplo, en el año 1577 Obedeciendo a la Real cédula de 1577, dominicos, franciscanos y agustinos realizan Suma de visita de pueblos por orden alfabético, en la cual se rescata información sobre ubicación, producción y costumbres de sus habitantes. Inicia la elaboración de las relaciones de pueblos, que ofrecen información geográfica y estadística que luego en el siglo XX Robert C. West las nombra Relaciones geográficas.

Aunque se realizan crónicas biográficas no es hasta 1590 que se lleva a cabo la obra Historia natural y moral de las Indias que Contiene información diversa, incluida aquella sobre la población indígena y sus costumbres y fue escrita y publicada por Joseph de Acosta, misionero, naturalista y escritor español. Para 1597 se crea la Contaduría General de Tributos, la cual realiza labores hasta 1786 y, después, cambia su nombre a contaduría General de Retasas; entre sus actividades tiene la de recaudar la tributación del pueblo indígena. Como parte de las labores de eclesiásticos se elabora el documento Descripción geográfica de los reinos de Nueva Galicia, Nueva Vizcaya y Nuevo León en 1602 obra de Alonso de la Mota y Escobar, ya por un cura mexicano. Pasaron 44 años para que Juan Diez de la Calle, oficial de la Secretaría de la Nueva España, publica Memorial y noticias sacras y reales del Imperio de las Indias Occidentales, documento que muestra un ordenamiento metódico de la información que llegaba a la Secretaría del Consejo de Indias.





Pasaron muchos años y llegado el siglo XVIII Francisco de Solano, historiador, presenta su obra Relaciones geográficas del Arzobispado de México, documento que plantea la geografía eclesiástica, límites, historia y división política del país. Joseph Antonio de Villaseñor y Sánchez, contador, historiador, cosmógrafo y matemático, comienza a escribir el Theatro americano, descripción general de los reinos y provincias de la Nueva España y sus jurisdicciones, por mandato de la Corona Española y el Virrey. A mediados de siglo por instrucciones del primer conde de Revillagigedo Juan Francisco de Güemes se realiza el censo de población en la Ciudad de México. Da información por sexo, estado civil, etnia y tipo de vivienda (INEGI, 2016).

Finalizando el siglo XVIII se publica el manuscrito General noticia de todas las jurisdicciones de esta Nueva España, temperamentos, frutos y obispados, tributos y tributarios, realizado de manera anónima y rescatado por el historiador Francisco del Paso y Troncoso; es un documento geográfico-estadístico, que informa el monto de tributación pagado por los indígenas a los obispados de Oaxaca, Puebla y Michoacán y se emite la ordenanza que obliga a los intendentes a recabar información del estado físico y socioeconómico de su jurisdicción. Y en 1790 inicia la recolección de información del primer Censo de Población de la Nueva España (o de Revillagigedo) que, al concluirse, contabiliza 4 636 074 habitantes. Mientras por un lado en 1971 se publica la nueva versión de las Relaciones geográficas, la cual registra información sobre las regiones del norte del país, excluidas hasta entonces realizada por el naturalista español Antonio de Pineda y Ramírez, por otro Félix María Calleja, militar español, elabora Descripción de la subdelegación de Aguascalientes y Relación de los pueblos, haciendas y ranchos de la subdelegación de Aguascalientes, sus rumbos y distancias de la capital y de la cabecera.

Alexander de Humboldt llega hasta México y realiza diversas exploraciones y posteriormente, presenta al virrey José de Iturrigaray las Tablas geográficas políticas del Reino de la Nueva España además de pública Ensayo político sobre el Reino de la Nueva España, documento que trata sobre geografía, recursos naturales, economía y población. En la Constitución de Cádiz de 1812 se establece, en el capítulo II, las atribuciones del gobierno político de las provincias y diputaciones provinciales; adicionalmente, en el Artículo 335, punto siete, especifica la formación del censo y la estadística de las provincias. Luego varios mexicanos realizan obras estadísticas sobre población, notas políticas, económicas y naturales sobre los recursos existentes en el llamado Nueva España y en





1822 el Ministerio de Relaciones Interiores y Exteriores se convierte en el organismo de Estado que asume la máxima responsabilidad con respecto a las estadísticas oficiales.

Continuando con (INEGI, Cronología de la estadística en México (1521-2015), 2016) durante el Imperio de Iturbide, se decreta la formación de la estadística general del Imperio. En la larga historia estadística de México se puede decir que, durante la promulgación de la primera Constitución de México en 1824, se establece la República Federal y como primer presidente funge el general Guadalupe Victoria y se promueve la formación de un censo de la federación en un periodo de cinco años, con la finalidad de determinar el número de diputados que correspondería a cada estado. En su Artículo 12 se obliga a los gobiernos de las entidades a remitir anualmente datos sobre ingresos y egresos de la agricultura, el comercio, la industria y la población. Lo que se convierte en un habitual para el país.

Luego en 1829 por disposición del presidente de la República, Vicente Guerrero, dirige una circular a los gobernadores de los estados y territorios para que, a la brevedad envíen datos estadísticos de sus demarcaciones, referentes a población, descripción geográfica, industria y recursos naturales, así como los planos corográficos y topográficos. Ya en la nueva reestructuración de la Contaduría de Propios y Arbitrios llamada Departamento de Cuenta y Razón desde 1824, se le asigna en 1831 crear la estadística general de la Nación. También ya en 1833 bajo la presidencia de Antonio López de Santa Anna y la vicepresidencia de Valentín Gómez Farías, se crea el Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Y con la siguiente sucesión de presidentes se continúan exigiendo distintos documentos estadísticos durante todo el período de la primera mitad del siglo XIX hasta que, en 1850 por decreto, se crea la Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística (SMGE) que fusiona la Comisión de Estadística Militar y el Instituto Nacional de Geografía y Estadística.

Para 1853 Se crea la Secretaría de Fomento, estableciendo una sección de estadística, con la encomienda de formar la estadística nacional, y en 1858 Antonio García Cubas elabora el Atlas geográfico, estadístico e histórico de la República Mexicana. En la Sociedad Mexicana de Geografía se continúan publicando disímiles trabajos estadísticos y en 1867 con la República restaurada por Benito Juárez se crea, en la Secretaría de Hacienda, la Sección de Estadística Fiscal, que logra publicar con regularidad estadísticas económicas, en particular, fiscales y de comercio exterior. En 1877 con el Porfiriato Comienzan a emplearse medidas encaminadas a regular las estadísticas oficiales, particularmente en la





Secretaría de Fomento hasta 1882 que Se emite el decreto del Congreso, firmado por el presidente Manuel González, donde se establece la Dirección General de Estadística (DGE) dentro de la Secretaría de Fomento y cuyas atribuciones son formar la estadística de la República. Y en 1890 Feliciano Navarro y compañía elaboran el Primer directorio estadístico de la República Mexicana; el contenido se refiere a los informes oficiales de los ministerios del gobierno federal. Por lo que se acentúa la costumbre histórica de las estadísticas en el país dándose en 1895 Comienza la historia moderna de los censos nacionales de población al levantarse el I Censo General de la República Mexicana con información sobre edad, sexo, estado civil, lugar de nacimiento, nacionalidad, lengua, religión, instrucción elemental y ocupación, así como defectos físicos y mentales (INEGI, 2016).

Iniciando el siglo XX Se efectúa el II Censo General de la República Mexicana, con temática similar a la de 1895. A partir de esta fecha, los censos de población se realizan cada década en los años terminados en cero, con excepción del censo de 1921. En el nuevo siglo se implementan nuevas nomenclaturas para las enfermedades, industrias, republica la división territorial mexicana y se continúan publicando documentos de gran relevancia estadística para el país. En 1910 Se realiza el III Censo de Población de los Estados Unidos Mexicanos, siendo el último del Porfiriato. En 1922 El Departamento de la Estadística Nacional (DEN), dependiente de la presidencia de la República, sustituye a la DGE y en 1929 Comienzan a publicarse las estadísticas de ingresos estatales y municipales y al año siguiente Se realiza la primera ronda censal que agrupa a los censos Agrícola-Ganadero, V de Población e Industrial. El Censo de Población es el primero de derecho al captar a la población por su residencia habitual. Ya para 1939 La DGE, por recomendación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), lleva a cabo la primera encuesta industrial en el país sobre trabajo y salarios. Y en 1947 Miguel Alemán Valdés, presidente de la República decreta, en el Diario Oficial de la Federación (DOF), la nueva Ley Federal de Estadística, en la cual se reitera que el Servicio Nacional de Estadística corresponde a la Secretaría de Economía, por conducto de la DGE. México participa en la realización de la Encuesta Mundial de Fecundidad, a través de la DGE y el Conapo. En 1875 mientras que en se entrega a la nación la publicación Sistema de Cuentas Nacionales de México, basada en los lineamientos de la ONU en 1881. Luego de la quinta reunión de estadísticas en México se dan las condiciones para la creación del INEGI como se conoce hoy (INEGI, 2016).



El 25 de enero de 1983 se creó, por decreto presidencial, encontrado así en la Web del Gobierno de México (Pesquera, 2024). El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), es un organismo público y completamente autónomo, el mismo se encarga de normar, coordinar, captar y divulgar información de todos los estados de México en cuanto a su territorio, recursos, población y economía, lo que permite dar a conocer las características del país.

El INEGI funciona con la siguiente estructura: en primera instancia se conformó con la Dirección General de Estadística, la Dirección General de Geografía, la Dirección General de Política Informática y la Dirección General de Integración y Análisis de la Información. también en el 2008 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía, compuesta por 126 artículos y 17 transitorios, establecidos en cinco títulos: disposiciones generales, acerca del Sistema, organización, faltas administrativas y recurso de revisión.

El INEGI se rige por una Junta de Gobierno como órgano superior de dirección; que a su vez se integra por el presidente del Instituto y cuatro vicepresidentes, los cuales son designados por el presidente de la República con la aprobación de la Cámara de Senadores. Desde 1985, el instituto se desconcentró para ubicar su sede principal en la ciudad de Aguascalientes. Entre sus trabajos más reconocidos se encuentran los censos de población que se realizan cada diez años, los censos económicos cada cinco años y los censos agropecuarios, además de los conteos de población intermedios. Con la creación del INEGI se consolidó la fructífera tradición que México posee en materia de captación, procesamiento y divulgación estadística, económica y geográfica (INEGI, Epoca Antigua. Historia de la estadística mundial., 2011).

## 1.2. Justificación

La presente investigación se fundamenta en la necesidad de optimizar los procesos de comunicación interna de la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI, a fin de alinearlos con las metas estratégicas de la institución y fomentar una cultura organizacional basada en la colaboración, la transparencia y la innovación.

Un análisis preliminar de la situación actual ha revelado la existencia de brechas significativas en la comunicación interna, manifestándose en una fragmentación de la



información, la percepción de una comunicación unidireccional y la falta de canales formales para la retroalimentación. Estas deficiencias impactan negativamente en la eficiencia operativa, la toma de decisiones y el compromiso del personal.

A través de esta investigación, se busca diseñar e implementar una estrategia de comunicación interna integral que permita diagnosticar Identificar de manera precisa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) del sistema de comunicación actual; elaborar un modelo de comunicación que garantice la fluidez de la información, la participación activa de los empleados y la alineación de los mensajes con los objetivos organizacionales, implementar canales de comunicación formales e informales, desarrollar herramientas de comunicación efectivas y capacitar al personal en habilidades comunicativas y la evaluación para medir el impacto de la estrategia en términos de satisfacción del empleado, eficiencia operativa y logro de objetivos.

La estrategia de comunicación permitirá beneficios como una mayor eficiencia del trabajo al mejorar la coordinación y la colaboración entre los equipos de trabajo, compromiso al fomentar un sentido de pertenencia y orgullo institucional.

En conclusión, esta investigación se justifica por la imperiosa necesidad de fortalecer la comunicación interna de la S ubdirección de Administración, como palanca estratégica para el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo de una cultura organizacional de excelencia.

### **1.3 Estado del arte**

En este acápite se analizan trabajos de investigación y artículos consultados en Google académico, RIUAGro, y Redalyc que, contribuyen a demostrar la importancia y sistematizar resultados que tiene realizar investigaciones que permiten la elaboración de estrategias para minimizar las oportunidades de mejora en tema de comunicación estratégica

En el artículo Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones la autora Marlen Machiori (2011), expone los seis secretos de las empresas que poseen un desempeño máximo en cuestión de comunicación efectiva, la autora expone que:

Mantener el consumidor adelante y en el centro de todo programa de comunicación con los empleados; elaborar programas de comunicación que comprometa a los



empleados en la conducción de negocios de la organización; fortalecer la efectividad de comunicación de los gerentes (funcionarios con oportunidad de hablar sobre decisiones que afecten a la organización y a ellos propiamente); involucrar a los comunicadores internos en procesos de dirigir cambios; medir el desempeño de los programas de comunicación; maximizar la experiencia de los empleados con la marca de la organización. (Marchiori, 2011, pág. 51),

Se puede observar la preocupación de la autora en evidenciar que involucrar a los colaboradores en los procesos internos de la organización es una manera de comunicación estratégica efectiva que brinda resultados, pues involucrar a los colaboradores crea un equilibrio, pues no solo se les mantiene informados, sino que también los motiva y los alinea con los objetivos y valores de la organización.

La licenciada Zurita Marshall (2013) realiza un trabajo de tesis sobre la propuesta de estrategia de comunicación interna en el Diario el Universo ubicado en Ecuador, en esta investigación la autora estudia las tres variables de comunicación interna, contenido de la información y conocimiento de la organización, en este trabajo de tesis la autora precisa generar estrategias de comunicación que no presenten costos elevados a la organización con el fin de minimizar la brecha comunicacional que existe, pues no todas las estrategias comunicacionales tienen que someterse a la inversión de recursos financieros, pues estrategar no siempre es sinónimo de inversión financiera, las organizaciones deben eliminar la idea de que implementar un plan de comunicación o generar estrategias comunicacionales les generará un costo monetario, pues existen demasiadas estrategias como las que se proponen en la investigación de la autora, que no generan costo alguno, pues para mejorar no siempre es necesario invertir recursos financieros.

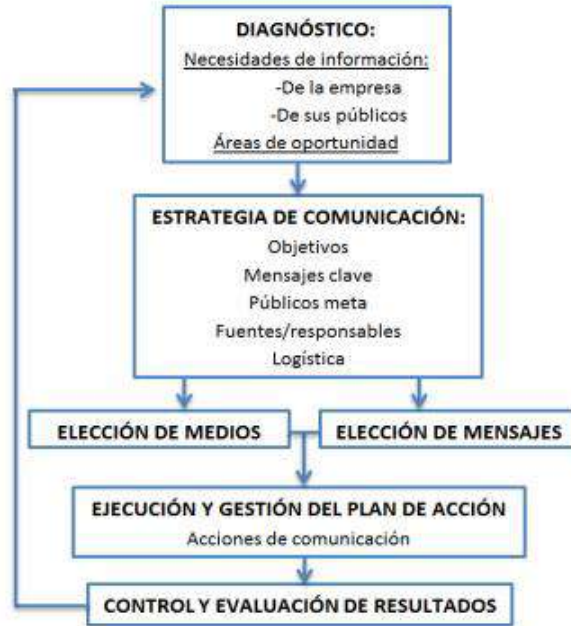
Salah Kouss (2015) realiza un trabajo de tesis basado en la comunicación interna en las organizaciones en donde aborda la importancia de la planificación de la comunicación interna, la autora propone basarse en el modelo general de comunicación organizacional interna de Andrade (2005) pero tomando en cuenta las modificaciones realizadas por García Mestanza (1999), el modelo está estructurado en seis etapas como se muestra en la ilustración 1; diagnóstico: en esta primer etapa se debe realizar el mapeo o contextualización de la organización para conocer el estado de la organización, debilidades, fortalezas, etc., posteriormente se procede a realizar las estrategias de comunicación donde se plantean los objetivos, el público meta, los mensajes que se quieren transmitir y como se deben transmitir, es decir, el ¿Qué?, el ¿Cómo? Y el ¿Cuándo?, para después elegir los



medios para transmitir dichos canales y elegir el tipo de mensaje, y así llegar a la ejecución del plan y a la evaluación y control de los resultados.

figura 1

**Modelo general de comunicación interna**



Nota: Ilustración tomada del trabajo de tesis de (Gutiérrez, 2015)

La autora recomienda la implementación de un plan de comunicación interna en las organizaciones, para ella estas acciones reducen o neutralizan los problemas comunicacionales recurrentes.

De igual forma en un estudio “Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito” realizado por José Álvarez (2007) en varias empresas de renombre en España, expone errores que se llevan a cabo en organizaciones respecto de la comunicación interna al no valorarla, cuando realmente la comunicación interna es la base sobre la que pivotan todas las demás comunicaciones, o lo que es lo mismo, el éxito empresarial. El informe se ha realizado en base a 345 encuestas y 20 entrevistas en profundidad a especialistas y responsables de Comunicación de las principales empresas españolas. Los expertos coinciden en la idea de que todo lo relacionado con los intangibles, de forma especial lo que se refiere a la



comunicación interna está aceptablemente desarrollado en la teoría, pero aún no ha llegado a la práctica o a la realidad.

En el caso de las autoras Laura Sánchez y Mónica Abendaño (2020) “De la comunicación interna al diálogo organizacional”, se hace un informe mediante una investigación a las empresas privadas en Ecuador. Las autoras exponen que, si se habla de organización, no se puede dejar de lado a la comunicación interna, dirigida a todos los colaboradores, volviéndose una de las partes más importantes por la calidad de información. Para lograr el objetivo de ser una empresa sustentable a largo plazo, hay que involucrar a los colaboradores, con estrategias y acciones de comunicación interna, evitando acciones sueltas y sin direccionamiento, siendo la planificación la solución más idónea. Las empresas que hacen responsabilidad social y no lo comunican internamente, están perdiendo una gran oportunidad de fidelizar a sus colaboradores.

Revisando trabajos donde se involucran variables con la comunicación interna se encontró en “Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali” de Diana Marcela Gómez y Kewy Sarsosa Prowesk (Gómez, 2011) un referente importante. Esta investigación tuvo como objetivo identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteos. Es una investigación de tipo descriptiva, con diseño transaccional, en la cual se recogen los datos en un solo momento mediante el uso del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional. La muestra estuvo conformada por 66 empleados de diferentes áreas de la empresa. Los resultados señalan falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar.

En el mismo sentido que la revisión anterior se encontró “La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana” de Wills et. al. (2017) . Es una investigación que indaga en la relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en una universidad ecuatoriana. La investigación tiene un diseño mixto secuencial y está realizándose en tres fases durante un periodo inicial de dos años (junio 2016 a junio 2018). La primera fase, ya realizada, pretende determinar la actual relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional, La intención fue encontrar bases teóricas y evidencia empírica acerca de que las organizaciones y los supervisores deben centrar sus esfuerzos en la comunicación interna y, de esta manera, aumentar la



percepción de apoyo recibido y lograr una mayor identificación de los empleados con la organización.

En la investigación de los autores Charry Condor y Héctor Omar (2017) “Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional” se establece la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima Metropolitana durante el segundo trimestre de 2016. Establece de qué manera se relaciona la gestión de la comunicación interna con el grado de estructura y su influencia en el cargo, la consideración, entusiasmo y apoyo, la orientación hacia la recompensa, la orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo y el nivel de percepción del clima organizacional. Desarrolla una investigación descriptiva correlacional y aplica la investigación cualitativa a través de focus group. La población de estudio es de 285 trabajadores y la muestra de 200, de tipo probabilístico de selección aleatoria simple, estratificada por áreas. Utilizó dos instrumentos: una encuesta de comunicación interna elaborado por el autor y una de clima laboral estandarizada de Malcolm G. Patterson J., y adaptado de Great Place To Work 2006 con escalamiento de Likert.

Ya acercándonos al área donde se desarrolla la presente investigación se recolectaron varias investigaciones realizadas en el estado de Guerrero y en Chilpancingo de los Bravo como es el caso del autor Alejandro Martínez (2018), que realizó una tesis en la que aplica una auditoria de comunicación interna al CBTis 134, en ella se realiza una evaluación sobre la dinámica y desarrollo de la comunicación interna entre las diferentes áreas de la institución, la investigación permite observar que el CBTis 134 es una institución con bastantes años de servicio y que se encuentra dentro de las instituciones educativas publicas líderes, sin embargo existen puntos de fricción comunicacional que repercuten en los procesos internos de la institución, pues existen cuestiones como el rumor, la falta de satisfacción de reconocimiento laboral por parte del personal administrativo y el compromiso con los objetivos de la institución. Entonces esta investigación permite observar que a pesar de que una organización se considere líder, existen cuestiones internas que no permiten que se explote el potencial, de ahí que se demuestre la importancia en primer lugar de los diagnósticos o evaluaciones comunicacionales para poder observar en donde se encuentra parada una organización.

Por otro lado también se analizó el trabajo realizado por Manuel Reyes y Braiand Mendoza (2020) quiénes también realizaron la aplicación de una auditoria de comunicación interna al Congreso del Estado de Guerrero en el que se localizó una problemática antigua que ha



permanecido y afectado el clima laboral debido a las diferencias ideológicas con respecto a cuestiones de política, dentro de las consecuencias que sean derivado a raíz de esta situación han sido una cultura organizacional deficiente y con ello un flujo de comunicación y mensajes torpe pues no existe sinergia entre los departamentos que componen la estructura organizacional del Congreso, por lo que Braiand Mendoza propone utilizar la comunicación estratégica como una herramienta de mejora, que permita hacer algo al respecto de la situación para que el Congreso se despoje de la normalización de la problemática mencionada.

Las investigaciones revelan una creciente conciencia sobre la importancia estratégica de la Comunicación Interna. Sin embargo, aún existen desafíos y oportunidades para mejorar las prácticas de comunicación interna en las organizaciones. Las empresas que logren integrar la comunicación interna en su estrategia general y desarrollen una cultura de comunicación abierta y transparente obtendrán una ventaja competitiva significativa.

#### **1.4 Contextualización**

En 1983, se instauró el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) mediante un decreto presidencial según el informe “Cronología de la estadística en México 1521-2015 (2016). Esta entidad, con personalidad jurídica y patrimonio propios, asumió la responsabilidad de centralizar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica en México. Con el propósito de optimizar la recolección, procesamiento y difusión de datos a nivel nacional, el INEGI implementó una estrategia de descentralización operativa. Entre 1984 y 1985, se estableció una red de diez direcciones regionales distribuidas geográficamente en el territorio mexicano. Esta estructura descentralizada permitió acercar los servicios del INEGI a las diversas regiones del país, facilitando la obtención de información estadística y geográfica más específica y oportuna para la toma de decisiones a nivel local y regional.

A partir de 1986, el INEGI experimentó una transformación significativa al trasladar su sede principal de la Ciudad de México a Aguascalientes, impulsando así una descentralización de sus operaciones. Este mismo año, la institución fue anfitriona de una relevante Reunión Internacional, enfocada en las innovaciones tecnológicas de la época. En 1989, se consolidó la estructura regional del INEGI con la creación de Subdirecciones de Estadística en cada una de sus oficinas regionales. Posteriormente, en 1992, Aguascalientes volvió a ser el epicentro de un evento estadístico de talla mundial, al albergar la Reunión Mundial





de Estadística, cuyo objetivo principal fue la actualización de las cuentas nacionales de las Naciones Unidas

Continuando con (INEGI, Cronología de la estadística en México (1521-2015), 2016) a finales del siglo XX, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) consolidó su posición como referente en el ámbito estadístico internacional al organizar eventos de gran envergadura como las reuniones conjuntas de la IASS y la IAOS. Esta participación activa en la comunidad estadística global se complementó con colaboraciones en proyectos de investigación de relevancia internacional, como la Encuesta Demográfica Retrospectiva (EDR), realizada en conjunto con la Universidad de Pennsylvania. La reestructuración institucional del INEGI en 2003, con la creación de una Junta de Gobierno y la definición de áreas estratégicas, reflejó la necesidad de fortalecer su capacidad de respuesta ante las demandas de información cada vez más sofisticadas, tanto a nivel nacional como internacional

Los logros de México en el campo de la estadística a nivel internacional son notables. En 2006, el país alcanzó un hito al tener a un mexicano, el Dr. Gilberto Calvillo Vives, al frente de la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas. Este nombramiento, junto con la certificación ISO 9000:2000 de las encuestas ENIGH y ENCO, consolidó la posición de México como referente en la producción de datos estadísticos de alta calidad. Posteriormente, en 2011, se establecieron iniciativas clave para fortalecer la formación de recursos humanos y la generación de conocimiento en el área estadística. La instauración de la Cátedra INEGI en el ITESM y la designación de Eduardo Sojo como vicepresidente del Buró de la Comisión de Estadística de la ONU son testimonios de este compromiso.

Con el objetivo de contribuir a la agenda ambiental del país, el INEGI inició en 2013 la publicación de datos sobre el acceso al agua potable, la gestión de residuos y las prácticas ambientales de los hogares mexicanos. Esta nueva línea de investigación, junto con la llegada de Julio Alfonso Santaella Castell a la presidencia del INEGI en 2015, ha fortalecido el compromiso de la institución con la generación de información relevante para la toma de decisiones en materia ambiental (INEGI, 2016).



#### **1.4.2 Contextualización del INEGI y de la Subdirección de Administración de la Coordinación del INEGI en Chilpancingo de los Bravo, Guerrero.**

El INEGI es un organismo público autónomo responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, así como de captar y difundir información de México en cuanto al territorio, los recursos, la población y economía, que permita dar a conocer las características de nuestro país y ayudar a la toma de decisiones INEGI (2024).

La promulgación de la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (LSNIEG) en 2008 representó un hito en la consolidación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) como la institución rectora de la producción y difusión de información estadística y geográfica en México. Al adquirir autonomía técnica y de gestión, el INEGI se posicionó como un organismo público con capacidad para establecer las normas y lineamientos técnicos que rigen la generación de datos a nivel nacional.

El objetivo primordial del INEGI es garantizar la calidad, pertinencia, veracidad y oportunidad de la información estadística y geográfica, con el fin de coadyuvar a la toma de decisiones informadas en los ámbitos gubernamental, académico, empresarial y social. Para ello, el INEGI se rige por los principios de accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia.

Las atribuciones del INEGI son amplias y abarcan desde la definición de conceptos y metodologías hasta la difusión de los resultados de sus investigaciones. Por ejemplo, es responsable de establecer las normas y estándares técnicos para la producción y difusión de información estadística y geográfica. Esto incluye la definición de conceptos, la clasificación de variables, la selección de fuentes de datos y los métodos de recopilación y procesamiento de la información. Coordina las actividades estadísticas y geográficas a nivel nacional, asegurando la coherencia y comparabilidad de los datos. Esto se logra a través de la creación de redes de colaboración con otras instituciones y organismos, tanto del sector público como del privado. Produce una amplia gama de información estadística y geográfica a través de censos, encuestas, registros administrativos y otras fuentes de datos. Algunos ejemplos de los productos que genera el INEGI son:

- Censos: Censo Nacional de Población y Vivienda, Censo Económico.
- Encuestas: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, Encuesta Nacional de Empleo.



- Indicadores: Índice Nacional de Precios al Consumidor, Indicadores de Desarrollo Humano.
- Mapas y cartografía: Mapas temáticos, bases de datos geográficas.

El INEGI difunde la información estadística y geográfica a través de diversas plataformas y productos, como publicaciones: Boletines, anuarios estadísticos, publicaciones especializadas. Sitio web: El sitio web del INEGI ofrece acceso a una amplia variedad de datos e información estadística y geográfica. Servicios en línea: El INEGI pone a disposición del público diversos servicios en línea, como bases de datos, herramientas de consulta y visualización de datos.

También el INEGI promueve el conocimiento y uso de la información estadística y geográfica a través de cursos, talleres, conferencias y otras actividades de capacitación. La información generada por el INEGI es fundamental para la toma de decisiones en diversos ámbitos, como la planeación del desarrollo, la evaluación de políticas públicas, la investigación académica y la toma de decisiones empresariales. Por ejemplo, la información sobre la población, la economía, la educación y la salud es utilizada por los gobiernos para diseñar programas sociales, por las empresas para identificar oportunidades de mercado y por los investigadores para analizar tendencias y patrones sociales (INEGI, 2024).

El INEGI se rige por una Junta de Gobierno, que es su órgano superior de dirección. Está integrada por la Presidenta del Instituto, una vicepresidenta y tres vicepresidentes, los cuales son designados por el Presidente de la República con la aprobación de la Cámara de Senadores. Ofrece la consulta y descarga de información estadística y geográfica, con una gran diversidad temática y con distintos niveles de desagregación, y de forma completamente gratuita. Para proporcionar el acceso a la información, ofrece los siguientes servicios de atención al público en el Sitio del INEGI en Internet ([www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)), que presenta la información en diversos formatos para el público en general y usuarios con diferentes grados de especialización. Posee 10 Centros de Información INEGI, distribuidos en todo el territorio nacional, en los que se brinda asesoría gratuita y acceso a todos los productos. En el Sitio del INEGI en Internet se pueden consultar sus domicilios.

El programa de la Red de Consulta Externa, se encuentra integrado por unidades de información afiliadas como bibliotecas, centros de información, centros de documentación y mapotecas de todo el país en los que se presta el servicio gratuito de información. La Red cuenta con un total de 516 Unidades de Información, de las cuales 415 pertenecen a instituciones de educación superior o de investigación. Asimismo, está disponible el servicio



de consulta gratuita vía telefónica, en el número 800 111 46 34, así como en el correo electrónico: [atencion.usuarios@inegi.org.mx](mailto:atencion.usuarios@inegi.org.mx).

El Instituto genera estadística básica, la cual obtiene de tres tipos de fuentes: censos, encuestas y registros administrativos, así como estadística derivada, mediante la cual produce indicadores demográficos, sociales y económicos, además de contabilidad nacional.

Por un lado, los Censos son operaciones de recolección de datos de todo el universo de estudio en un momento determinado; el Instituto levanta cuatro censos:

- Población y Vivienda. El primero que se levantó en la época moderna fue en 1895; se realizan cada década, en los años terminados en cero, excepto el de 1921. Constituyen la fuente de información básica más completa para conocer la realidad demográfica y social del país. En 1995 y 2005 se llevaron a cabo conteos de población y vivienda para producir información a la mitad de los periodos censales con el propósito de mejorar la oferta de información demográfica y social.
- Económicos. Se levantan cada cinco años desde 1930. Ofrecen información sobre diversos aspectos de las unidades económicas dedicadas a la pesca; minería; electricidad, agua y gas; construcción; manufacturas; comercio, servicios y transportes; además, constituyen por su cobertura sectorial, temática y geográfica la fuente de información económica básica más amplia y completa del país.
- Agrícola, Ganadero y Forestal. Se llevaban a cabo cada 10 años desde 1930 hasta 1991. El último que se realizó fue en el 2007. Es la fuente de información básica para saber qué, cuándo, dónde y quiénes realizan actividades agrícolas, ganaderas y de aprovechamiento forestal, así como las características de las unidades de propiedad social.
- Gobierno. Permiten conocer la situación que guardan la gestión y desempeño de las instituciones públicas que conforman al Estado y sus respectivos poderes en las funciones de gobierno, seguridad pública e impartición de justicia. El primer levantamiento se realizó en 2009 en el ámbito municipal y delegacional. Actualmente existen programas que abarcan los tres niveles de gobierno en el ámbito del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como para los organismos autónomos. (INEGI, 2024)

Por otro lado, las encuestas son operaciones de recolección de datos que captan información de una muestra del universo de estudio. Se realizan en los hogares y los establecimientos para contar con datos actualizados y con más profundidad sobre temas



específicos. Se clasifican en dos tipos: regulares y especiales, las primeras son parte del programa de trabajo permanente del Instituto constituyéndose en 10 tipos y las segundas se desarrollan a solicitud de instituciones del sector público para generar información sobre temas de interés.

Por último, los registros administrativos que produce el INEGI son parte de la información estadística que proviene de los datos que se integran en los trámites de instituciones públicas. Las estadísticas que se generan a partir de estas fuentes son:

- Vitales: Mortalidad general y fetal, defunciones por homicidio, natalidad, matrimonios y divorcios.
- Sociales: Cultura (museos), Relaciones Laborales de Jurisdicción Local y Salud en establecimientos particulares.
- Económicas: Accidentes de Tránsito Terrestre en Zonas Urbanas y Suburbanas, Balanza Comercial de Mercancías de México, Exportaciones por Entidad Federativa, Finanzas Públicas Estatales y Municipales, Industria Minerometalúrgica, Perfil de las Empresas Manufactureras de Exportación, Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), Sacrificio de Ganado en Rastros Municipales, Transporte Urbano de Pasajeros, así como Vehículos de Motor Registrados en Circulación.
- Seguridad Pública y Justicia: Impartición de Justicia en Materia Penal y Organismos Públicos de Derechos Humanos. INEGI (2024)

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía, como institución de vanguardia a nivel internacional, ha establecido un marco normativo de ética y conducta para sus servidores públicos. Este marco busca garantizar que la información generada sea de la más alta calidad y que se obtenga a través de procesos transparentes y confiables. El Comité de Ética, instituido en 2014, opera como órgano consultivo y asesor en la implementación del Código de Ética. Su objetivo principal es fomentar una cultura de integridad institucional a través de la promoción, interpretación y aplicación de los principios y normas éticas establecidas. Asimismo, el Comité posee la atribución de proponer modificaciones al marco normativo vigente, así como de emitir recomendaciones en aquellos casos en los que se identifiquen conductas contrarias a los lineamientos éticos establecidos.

Según (INEGI, 2024) el Comité de Ética aprueba anualmente un programa que busca fomentar la integridad, prevenir la corrupción y garantizar el cumplimiento de la ley en el

Instituto. Las acciones principales incluyen campañas informativas, capacitación y monitoreo de riesgos.

La institución ha establecido un sólido marco normativo diseñado para fomentar la transparencia, la integridad y prevenir actos de corrupción. Este marco se materializa en una serie de instrumentos normativos, tales como manuales de organización y procedimientos, políticas de gestión de recursos humanos, materiales y financieros, así como mecanismos de rendición de cuentas. Estos instrumentos, disponibles en la Intranet Institucional bajo la denominación de 'Normateca', establecen de manera clara y precisa las funciones, responsabilidades y procesos internos, contribuyendo a una gestión institucional eficiente y transparente.

Para regular las operaciones con personas licitantes y proveedoras, el INEGI cuenta con normas, disposiciones y sistemas en materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, que han sido objeto de reconocimiento por parte del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) como la dependencia mejor evaluada respecto a cómo se hacen las compras públicas en México, pues de acuerdo a resultados del Índice de Riesgos de Corrupción, obtuvo una calificación sobresaliente, por seguir rigurosos criterios de transparencia y competencia en sus procesos de compra. Cabe mencionar, que quienes participan en licitaciones públicas para el INEGI deben presentar una Carta de Declaración de Integridad y no colusión, bajo protesta de decir verdad, de acuerdo al formato establecido de las Bases de la Convocatoria (INEGI, 2024).

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo general

Fundamentar la comunicación interna en la Subdirección de la Administración de la Coordinación Estatal del INEGI mediante la formulación de una Estrategia de Comunicación.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la comunicación interna de la Subdirección de la Administración de la Coordinación Estatal del INEGI.
- Conocer el flujo y los mensajes de comunicación en la Subdirección de la Administración de la Coordinación Estatal del INEGI.



- Analizar las relaciones del público interno y la cultura organizacional de la Subdirección de la Administración de la Coordinación Estatal del INEGI.

## 1.6 Preguntas de Investigación

### 1.6.1 Pregunta de Investigación

¿Cómo se gestiona la comunicación interna en la Subdirección de la Administración de la Coordinación Estatal del INEGI?

### 1.6.2 Preguntas específicas

- ¿Qué caracteriza la comunicación interna de la Subdirección de la Administración de la Coordinación Estatal del INEGI?
- ¿Cuál es el flujo de comunicación y los mensajes que se gestionan en la Subdirección de la Administración de la Coordinación Estatal del INEGI?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación interna con la cultura organizacional de la Subdirección de la Administración de la Coordinación Estatal del INEGI?



## 2. Fundamentación Teórica

En el Capítulo Teórico de la presente investigación se desarrollan teorías que validan la tesis que se plantea al respecto de la necesidad de fortalecer la comunicación interna en la Subdirección de Administración de la Coordinación del INEGI. Se comienza con la Nueva Teoría Estratégica que forma parte de los nuevos conocimientos otorgados por el Postgrado en Comunicación Estratégica, luego se pasa a un artículo sobre la estrategia y su importancia para llegar a la Comunicación estratégica y luego a la organizacional. No se puede dejar de tratar la comunicación interna y las teorías de la comunicación corporativa que incluye los flujos de la información culminando con la cultura organizacional la que influye siempre en el cómo se desarrollan los procesos organizacionales.

### 2.1 Nueva Teoría Estratégica

Villegas (2009) expone que partir de que Prahalad y Hamel, quienes han fungido como grandes aportadores en el mundo de la estrategia, en 1994 realizaron un cuestionamiento sobre la teoría estratégica, los investigadores del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) prestaron atención a este cuestionamiento. Es entonces que los investigadores de la (FISEC) empezaron a trabajar en aportaciones que alimentaron los avances de lo que hoy en día es la nueva teoría estratégica.

El autor realiza un análisis sobre las diferencias que sobresalen entre la teoría clásica y la nueva teoría estratégica que a continuación se muestran en la tabla 4.

**Tabla 1**

#### ***Diferencias entre la Teoría Clásica y la nueva Teoría Estratégica.***

Teoría convencional	Nueva teoría
Exacta	Encausa Conductas
Estática	Dinámica
Ha perdido al sujeto	Recupera al ser humano
Trabaja con datos	Trabaja además con percepciones
Gestiona la producción de bienes y servicios que promete como los mejores en entornos competitivos	Gestiona producción de significación en entornos de fuerte ruido mediático
Trabaja con interacciones físicas y económicas	Trabaja también con interacciones simbólicas
Pretensión de objetividad	Hermenéutica. Trabaja con la subjetividad de las percepciones
Analítica	Da importancia a la síntesis creativa



### Razón paradigmática

### Razón discursiva / Narrativa

Nota: Tabla tomada de; Villegas (2009)

Entonces surgen 7 principios o cambios propuestos en la nueva teoría estratégica y de acuerdo con Pérez (2014) son:

1. En el paradigma central: de la fragmentación a la complejidad.

Se destaca un cambio de paradigma de la fragmentación a la complejidad en la Nueva Teoría Estratégica (NTE). Mientras que la realidad anterior se percibía como dual, fragmentaria y estática, la NTE promueve una visión compleja, multidimensional, fluida y, a veces, caótica.

2. En el sujeto: del actor racional al hombre relacional.

Se menciona un cambio en el enfoque del sujeto, pasando del concepto de actor racional a considerar al ser humano como un individuo relacional. La NTE enfatiza la importancia del ser humano como pieza clave para la estrategia, promoviendo una visión más real y útil.

3. En la organización: de unidad de producción a nódulo de innovación y de significación.

Se señala un cambio en la concepción de la organización, de ser una simple unidad de producción a convertirse en un nódulo de innovación y significación. La NTE aboga por una visión organizacional sistémica, co-evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable.

4. En el enfoque: de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación.

Se destaca un cambio en el enfoque estratégico de la competencia como conflicto hacia la articulación de percepciones plurales de los sujetos involucrados. La NTE propone el diálogo y la escucha como medios para reconducir posiciones aparentemente incompatibles hacia un cauce común.

5. En la matriz de estudio: de la Economía a la Comunicación.

Se menciona un cambio en la matriz de estudio estratégico, pasando de centrarse únicamente en la Economía a considerar también la Comunicación. La NTE aboga por la transdisciplinariedad, integrando conocimientos de diversas disciplinas en una matriz unitaria de estudio, siendo la Comunicación una parte fundamental de esta.

6. En el método: nuevas herramientas.



Se resalta la introducción de nuevas herramientas de análisis estratégico, adaptadas a las nuevas formas de mirar propuestas por la NTE.

#### 7. En la metodología: nuevos modelos.

Se menciona la aparición de nuevos modelos metodológicos, entre los cuales se destaca el modelo Estrategar como uno de los ejemplos. Esto refleja la evolución en la metodología de estudio de la estrategia hacia enfoques más alineados con los principios de la NTE.

### 2.1.2 Estrategia

Referente a la definición del concepto estrategia, Capriotti (2021) menciona que algunos autores afirman que el concepto es muy utilizado en el ámbito de la comunicación, pero que realmente no existe claridad en el significado de este concepto. Inclusive el autor hace énfasis en que el uso de esta palabra se usa como una forma inteligente y meticulosa de actuar en el ámbito de la comunicación o una manera de dar relieve o importancia a alguna acción, pero el autor menciona que no todo aquello que use la palabra estratégico es importante o relevante, pues menciona que lo estratégico para una organización es aquello de lo que dependa el éxito o el fracaso de esta.

Citado en Garrido (2004) Quinn afirma que la estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente (p.4).

Mientras que para Mintzberg citado en Garrido (2004) la estrategia es una pauta o patrón en el flujo de decisiones”, es decir, un modelo que surge del análisis y comprensión de las conductas pasadas de la empresa (programadas o no) para a partir de ellas implementar la toma de decisiones futuras; desde tal perspectiva una nueva empresa (que no puede hacer una lectura de su pasado o que no lo tiene) sería incapaz de definir un actuar estratégico nacido en sus propias fronteras (p. 4).

Entonces la estrategia puede entenderse como un conjunto de acciones planificadas y coordinadas dirigidas hacia la consecución de objetivos específicos, ya sea en el ámbito militar, empresarial u otros campos.



### 2.1.3 Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica es un concepto ampliamente discutido en el ámbito de la comunicación. Se refiere a un enfoque planificado y deliberado para gestionar y transmitir información con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de una organización.

Tomando en cuenta los principios militares en el siglo XX el concepto se aterrizó en entorno empresarial, pues como en la guerra, en el ámbito empresarial existe la búsqueda de objetivos en escenarios competitivos Pérez (2014). Anteriormente, basados en el enfoque militar se buscaba la eliminación de la competencia por medio de la estrategia. Actualmente, el enfoque del uso de la estrategia ha cambiado, siendo influenciado por las escuelas del *management* occidental, pues las escuelas japonesas de administración proponen el uso de la estrategia basándose en la construcción de relaciones y vínculos entre los sujetos del entorno; personas, sociedad, instituciones Garrido (2004).

Coombs (2020) es conocido por su trabajo en gestión de crisis y comunicación de crisis. Él define la comunicación estratégica como la aplicación de principios y técnicas de la comunicación para lograr los objetivos organizacionales en situaciones específicas, como las crisis. Coombs enfatiza la importancia de la planificación y la coordinación de mensajes para proteger la reputación y la imagen de una organización. John Doorley y Helio Fred García (2015) autores que han contribuido al campo de la comunicación estratégica con su enfoque en la construcción de reputación. Ellos señalan que la comunicación estratégica implica la gestión proactiva de la reputación de una organización a través de la creación y difusión de mensajes consistentes y auténticos que reflejen los valores y la identidad de la organización.

Estos autores señalan que la comunicación estratégica radica en la redacción precisa de mensajes que contribuyen a construir la identidad de la organización y a su vez repercute en el impacto de su imagen y reputación.

David M. Dozier, Larissa A. Grunig y James E. Grunig son autores han propuesto un enfoque integrado de la comunicación estratégica que incluye tanto la comunicación interna como externa. Según ellos, la comunicación estratégica debe ser coherente y alineada con los objetivos y valores de la organización, y debe involucrar a todos los stakeholders tanto dentro como fuera de la organización Dozier et al. (2013). Por otro lado, Macnamara (2018) quien ha enfocado su trabajo en la comunicación estratégica como un proceso de gestión de la reputación y la confianza, sostiene que la comunicación estratégica debe ser ética y



transparente, y debe involucrar a los stakeholders en un diálogo continuo para construir relaciones sólidas y duraderas.

Estos autores sugieren que para que una organización haga uso de la comunicación estratégica deben incluir la participación de los stakeholders, tal y como Capriotti también lo plantea en su artículo sobre comunicación interna. La comunicación estratégica es un campo multidisciplinario que involucra la planificación, implementación y evaluación de mensajes con el objetivo de influir en actitudes, percepciones y comportamientos de un público objetivo.

Analizando las teorías iberoamericanas, Massoni (2007) por su parte propone un modelo de comunicación estratégica que consta de tres movimientos, en el primer movimiento establece que; el primer paso en el desarrollo de una comunicación estratégica efectiva es superar el malentendido de la transferencia. Esto implica reconocer y dejar de lado la conceptualización errónea de la comunicación como un simple acto de transferencia de información. En muchas organizaciones, se tiende a pensar que, al enviar un mensaje, se entrega un "paquetito" cerrado de contenido que el receptor debe asimilar sin más. Sin embargo, este enfoque estático es falso y conduce a malentendidos y dificultades de comprensión.

La comunicación estratégica requiere comprender que la información debe ser comprensible para el receptor, lo que implica compartir códigos y utilizar un lenguaje accesible para el público objetivo. Además, es importante considerar la disposición del receptor para recibir la información en un momento determinado, ya que el entendimiento puede depender en gran medida de la oportunidad.

Massoni (2007) también destaca que la distribución de mensajes a través de canales de comunicación no garantiza necesariamente su comprensión. Es fundamental considerar los contextos en los que circularán los mensajes y cómo serán percibidos por los receptores. Para el autor superar el malentendido de la transferencia es el primer paso crucial en el proceso de comunicación estratégica, ya que permite reconocer la complejidad del fenómeno comunicacional y adoptar un enfoque más dinámico y contextualizado.

En el segundo paso la autora plantea que, la comunicación estratégica debe alejarse de los modelos que la conciben únicamente como una transferencia de información. En lugar de eso, la comunicación se presenta como el espacio donde se relaciona la diversidad sociocultural, donde cada individuo, desde sus propias matrices socioculturales, negocia y



decide si otorga veracidad a los nuevos argumentos. Es estratégica porque es donde ocurre el cambio y la transformación, ya que atraviesa a la organización y configura sus relaciones tanto internas como externas.

En este sentido, la comunicación estratégica abarca todos los aspectos de la vida de la organización y está estrechamente vinculada a la calidad de sus prácticas institucionales y su coherencia con los objetivos y metas. No es una responsabilidad exclusiva de los especialistas en comunicación, sino que requiere la participación de equipos multidisciplinarios capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos y considerar las necesidades e intereses de los actores involucrados.

Asimismo, una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que reconoce la comunicación como un espacio de encuentro entre los actores, donde se evita el malentendido y se convoca a los individuos a partir de sus diferencias. Para ello, es fundamental iniciar una conversación activa que responda a los intereses y necesidades actuales de los participantes (Massoni, 2007).

Finalmente, el autor expone el tercer movimiento en la comunicación estratégica implica pasar del tema a comunicar al problema sobre el cual conversar. Iniciar la conversación implica identificar qué necesidades y preocupaciones tienen los actores relevantes para la problemática en cuestión y cómo invitarlos a participar activamente en ella. Se trata de hacer común aquello que es privado, de imprimir una dirección en la conversación que promueva una transformación cognitiva.

Para lograr esto, es necesario traducir el tema a abordar en un análisis de los obstáculos presentes en la transformación actual, es decir, traducir el tema a un problema. Este enfoque requiere analizar el problema desde una perspectiva de complejidad, considerando sus diferentes aspectos y niveles.

De acuerdo a este último paso, la autora determina que para iniciar una conversación efectiva en la comunicación estratégica es identificar el problema central que necesita ser abordado, comprendiendo las necesidades y preocupaciones de los actores involucrados y promoviendo una transformación cognitiva hacia la solución.

## **2.2 Comunicación organizacional**

Castro (2014) señala que, la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forman parte de su cultura o sus normas (p.5).

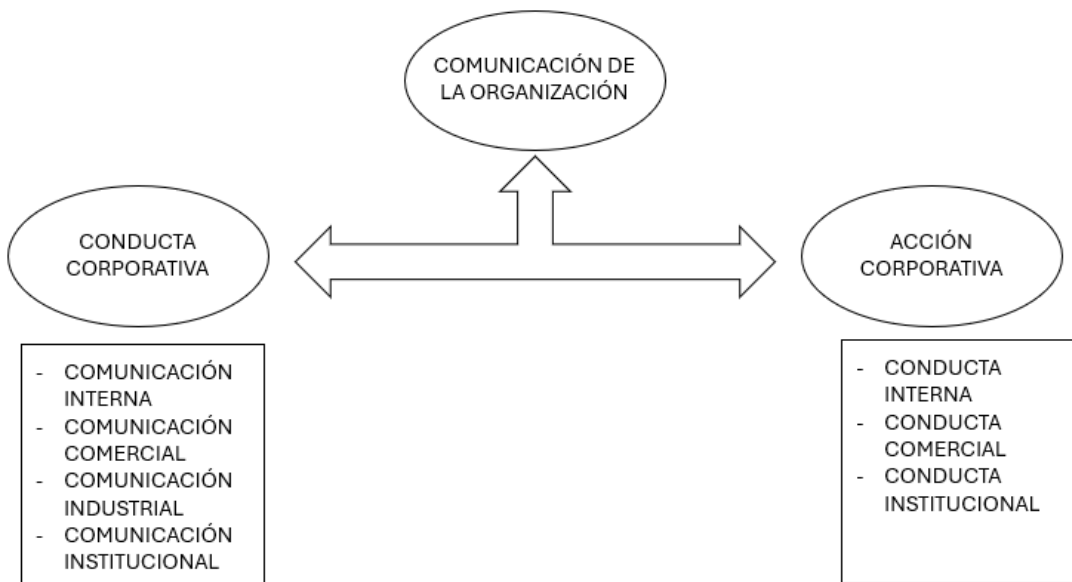
Para Ramos (2017) La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja (p.5). Al igual que para Gary y Kreps (1995) citado en Ramos (2017). La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella (p.5).

Mientras que Capriotti (1998) lo define a la comunicación corporativa como la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar a sus Públicos (p.2). Capriotti (1998) establece que, la comunicación corporativa debe estar integrada y que a su vez esta se fragmenta para permitir que otras disciplinas se involucren, pero esta acción puede causar problemas en la coherencia comunicativa, por lo que para el autor es importante identificar las necesidades comunicativas de los públicos y en función a ello alinear los objetivos comunicacionales.

Existen dos premisas básicas en la comunicación corporativa; todo comunica en una organización y la comunicación corporativa es generadora de expectativas (Capriotti, 1998). A partir de estas premisas el autor resalta dos formas comunicativas que se muestran en la ilustración 1

figura 2

**Formas Comunicativas**



*Nota:* Elaboración propia. Información recopilada de; Capriotti (1998), Comunicación Corporativa Una estrategia de éxito a corto plazo.

### 2.2.1 Comunicación interna

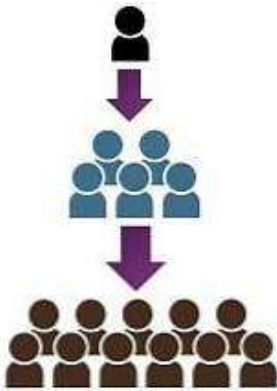
Capriotti (1998) aborda la importancia de comprender el concepto de Comunicación Interna en una organización para desarrollar una política de comunicación efectiva. Se distinguen dos enfoques principales: uno centrado en informar a la organización sobre sus actividades, y otro centrado en involucrar a la organización en sus actividades.

Estos enfoques describen dos tipos de comunicación que se presentan en las organizaciones:

El primer enfoque se centra en transmitir información de manera descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos, priorizando los medios informativos como revistas internas o tableros de anuncios. Paredes et al. (2017) Señalan que la comunicación descendente es en la que los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados. Este enfoque suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna más unilateral y dirigista.

figura 3

#### *Comunicación descendente*



*Nota:* Ilustración recuperada en Google al buscar comunicación descendente

Dentro de los elementos de este tipo de comunicación se encuentran las instrucciones laborales, informar a los colaboradores el propósito de las actividades específicas, las políticas, regulaciones, beneficios de manera que el colaborador se familiarice con estas, la retroalimentación y el discurso diseñado para motivar al colaborador a sentirse conectado con la visión global de la organización.



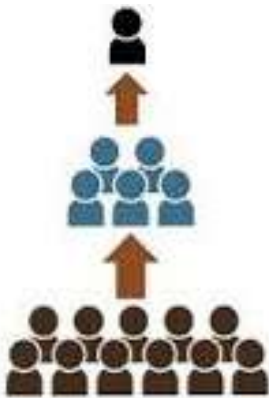
Existen también otros autores que pueden sumar otro enfoque más a la definición de la comunicación interna de Capriotti, y este enfoque se refiere a la comunicación ascendente.

La comunicación ascendente es aquella que se establece del colaborador a los altos mandos de la organización y para el autor este tipo de comunicación resulta importante pues permite tener una visión del clima laboral; malos entendidos, rumores, incomunicaciones (De Castro, 2014)

Goldhaber citado en Ramos, Paredes et al. (2017) define a la comunicación ascendente como los mensajes que fluyen de colaboradores a altos mandos con el objetivo de realizar preguntas, retroalimentar o realizar sugerencias.

figura 4

#### ***Comunicación ascendente***

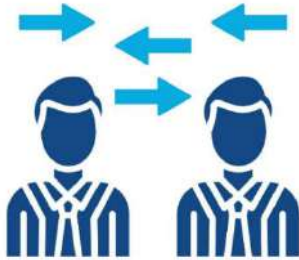


*Nota:* Ilustración recuperada en Google al buscar comunicación ascendente

El segundo enfoque de Capriotti implica una comunicación bidireccional y participativa, donde se insta a todos los miembros de la organización a colaborar, sugerir y comentar sobre las actividades de la organización. Se busca involucrar a todos los empleados en la comunicación, fomentando la interacción ascendente, descendente y horizontal. Sin embargo, este enfoque es más comprometido y difícil de implementar, ya que requiere reconocer la importancia de la comunicación directa y la participación de los empleados en las iniciativas comunicativas.

figura 5

**Comunicación bidireccional**



*Nota:* Ilustración recuperada en Google al buscar comunicación descendente

Entonces se puede afirmar que la Comunicación Interna se define como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización, donde la participación y la interacción son fundamentales para una comunicación efectiva.

Bajo esta afirmación se resalta la importancia de la participación de los colaboradores pues todas las partes o áreas de una organización deben sentirse involucradas y tomadas en cuenta pues deben verse a sí mismo como miembros activos y no solo colaboradores que atienden la información que desciende de arriba según Capriotti (1998).

Ahora bien, Capriotti (1998) propone tres principios o condiciones que se deben tomar en cuenta para involucrar a los colaboradores:

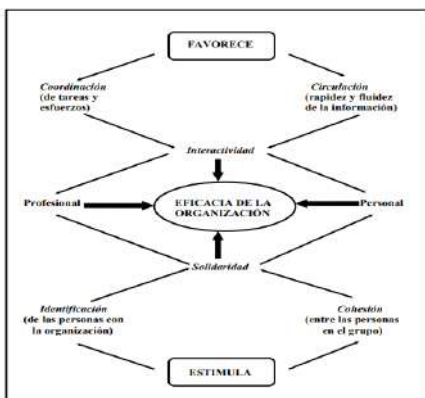
1. Los empleados deben confiar en los directivos, no solo en el ámbito laboral, sino también considerarlos como interlocutores válidos para intercambiar información necesaria para realizar las tareas.
2. Los empleados deben tener la capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad. Esto les brinda una sensación de utilidad, fomenta el respeto hacia su capacidad y genera satisfacción al sentirse parte de los logros de la organización.
3. Los empleados deben creer que sus opiniones serán escuchadas. Si perciben que sus comentarios o sugerencias serán tomados en cuenta por la dirección, se promueve una comunicación abierta y una mayor participación en la organización.



Según Capriotti (1998) la comunicación interna desempeña varias funciones que contribuyen a mejorar la eficacia de una organización en su actividad interna, lo que a su vez se traduce en una mayor competitividad externa.

**figura 6**

*Funciones de la comunicación interna*



*Nota:* Ilustración recuperada de Capriotti (1998) La comunicación interna.

Una comunicación interna efectiva promueve la interactividad entre los miembros de la organización tanto a nivel profesional como personal, facilitando la circulación rápida y fluida de información y coordinando las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas. Esto proporciona a la organización una mayor dinámica y agilidad para adaptarse a diversas situaciones. Además, fomenta la cohesión grupal y la identificación de los empleados con la organización al comunicar y compartir sus valores, lo que promueve la solidaridad, colaboración y un sentido de pertenencia entre los miembros de la empresa

Objetivos globales de la comunicación interna

De acuerdo con Capriotti (1998) el intercambio de información en la comunicación interna tiene varios objetivos globales seccionados en niveles:

A nivel relacional: Establecer relaciones fluidas entre empleados y empleadores mediante canales adecuados en todos los niveles de la empresa.



A nivel operativo: Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa para un funcionamiento más ágil y una mejor coordinación entre áreas.

A nivel motivacional: Motivar y dinamizar el trabajo de los miembros de la organización para crear un clima laboral favorable que mejore la calidad del trabajo, la productividad y la competitividad de la empresa.

A nivel actitudinal: Obtener la aceptación e integración de los empleados a la filosofía, valores y fines de la organización, así como mantener una imagen positiva de la empresa entre los miembros de la organización.

De acuerdo con el autor estos objetivos globales proporcionan una guía para establecer otros objetivos específicos en función de las características y situación de la organización.

En debates más actualizados Miguel et al. (2021) expone que una de las funciones de la comunicación interna es favorecer una comunicación fluida entre todos los empleados para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, generando un buen clima de trabajo que promueva los valores y la cultura corporativa. También destaca que La comunicación interna tiene tres funciones fundamentales de este departamento: informar, motivar y generar sinergia, añadiendo según su estudio sobre el tema que es necesario acompañar en el proceso de cambio, que es constante en el contexto actual, a los trabajadores y fomentar y fortalecer los valores y la identidad de la compañía internamente.

Crear comunidad dentro de la compañía y conseguir un espacio de diálogo que satisfaga las expectativas de los empleados y de la dirección es indispensable para el Dircom en su tarea del departamento de Comunicación Interna para construir puentes entre lo que la empresa necesita comunicar y lo que los empleados quieren escuchar. Construir espacios transversales que faciliten la comunicación entre diferentes personas de la empresa y que impacten positivamente en el negocio.

Continuando con Miguel et al. (2021) la comunicación interna se establece la necesidad de generar dialogo entre las personas de la organización, es esencial escuchar estas conversaciones con atención, para detectar las necesidades de información y darles respuesta a través de los canales establecidos, evitando de esta manera la creación de diálogos paralelos. También se plantea que el 90 % de la comunicación interna recibida por un empleado no la genera ni distribuye el departamento de Comunicación Interna, sino los propios empleados. El papel del departamento de Comunicación Interna es enriquecer esa



conversación naturalmente los miembros de la organización, no sustituirla. O sea, canalizarla de manera que contribuya a crear valor para la marca y correspondencia con los objetivos de negocio o de la compañía

Lo que no difiere de la conceptualización aportada en el año 1998 por el teórico Paul Capriotti, aunque el mismo plantea en su texto Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa:

“La comunicación interna está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión de información interna. El Objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización. En ella se incluirían actividades tales como: revista de la empresa, comunicación personalizada, buzón de sugerencias, tablón de anuncios, círculos de iniciativa, intranets, etc. (Capriotti, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, 2012, pág. 84)

Es decir que la comunicación interna busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la empresa a los fines y metas globales de la organización.

### **2.3 Teoría de la Comunicación Corporativa**

La teorización de la comunicación corporativa parte del modelo de Shannon y Weaver establecido así en la instrucción de dicho conocimiento en la mayoría de escuelas universitarias. Es un referente importante como fundamento teórico de la comunicación, Teniendo como base la comunicación humana; en las micro sociedades, como en las corporaciones, los trabajadores se comunican para planificar, organizar, dirigir y controlar actividades desde elementos fundamentales, como los manuales de funciones y procedimientos, sobre este base del discurso, es que algunos autores han planteados la deshumanización de la comunicación al interior de las corporaciones Díaz (2021).

En la comunicación corporativa se priorizan los mensajes de gestión por lo que algunos investigadores despersonalizaron la comunicación, al verse un modelo de comunicación corporativa como un flujo de proceso de gestión. Al utilizar el modelo de Shannon y Weaver diseñado para la informática, se aprecia que el canal es un aparato tecnológico y no parte



del componente humano como es el caso de la teoría de Berlo, por ello flujos de comunicación interna se caracterizan como aparecen en la siguiente imagen:

**figura 7**

***Modelo de Comunicación Interna***



*Nota:* Tomado de (Díaz Chuquipiondo, 2021)

El modelo de comunicación interna anterior es una versión de comunicación corporativa interna, que está influenciado por la sociedad esclavista. Aunque se supone que las corporaciones surgieron en épocas recientes realmente no es así, puesto que, en la antigua Roma, existían lo que se conoce ahora como multimillonarios, quienes hicieron sus fortunas con la esclavitud, cadenas de prostíbulos, empresas constructoras entre otros, ya cuando en Europa empieza la revolución industrial las organizaciones corporativas copian el modelo jerarquizado hasta el momento y conforme la sociedad corporativa avanza hacia su propia identidad dejando de lado el modelo imperante.

Según Díaz (2021) no ha existido interés por desarrollar una teoría de la comunicación corporativa, tomando a las personas como el elemento principal. Sin embargo, estudiosos norteamericanos empieza a cuestionar, la despersonalización, al respeto. Si bien en un primer momento las corporaciones tenían un modelo piramidal rígido debido al entorno social esclavista y a su progresivo cambio hacia una sociedad democrática, es importante recordar que las corporaciones son tan antiguas como la humanidad y durante la etapa de esclavitud iniciada en la sociedad grecorromana, los esclavos era un bien, sin derecho a pensar o proponer, pues sus actividades eran dirigidas por sus dueños o por sus delegados, esta relación ha evolucionado en relación a la interiorización de los principios democráticos.



Las corporaciones, como se estableció están sujetas al entorno social y si bien algunas son más dinámicas, no se puede desconocer la interacción con su sociedad y esto se refleja en los modelos organizacionales, hoy en día existen aún países dictatoriales y altamente corruptos, en estos gran parte de los trabajadores de las corporaciones solo recibe órdenes; pero aun así este fenómeno puede cambiar porque la comunicación se expande y se contrae en relación a cuantas personas se consideran dentro de la corporación.

#### **2.4 Circulación o Flujo de la información**

El Flujo de información se refiere al movimiento unidireccional de la información desde un origen hacia un destino específico. Es como una corriente que sigue un camino definido Díaz (2021). Por ejemplo, cuando un gerente envía un correo electrónico a su equipo con las metas del trimestre, estamos hablando de un flujo de información desde el gerente hacia los empleados. Sin embargo, la circulación de la información implica un movimiento más amplio y dinámico de la información, no solo en una dirección, sino en múltiples direcciones. Es como una red donde la información viaja en diferentes sentidos, permitiendo la interacción y el intercambio. Por ejemplo, cuando los empleados responden al correo del gerente con preguntas o sugerencias, estamos hablando de una circulación de la información.

Este tipo de modelo fue expuesto por dos grandes autores de las Relaciones Públicas Grunig y Hunt (Durán González, 2016), que explican la naturaleza y propósito de las relaciones públicas, estos modelos son: Agente de Prensa, Información Pública, Asimétrico Bidireccional y Simétrico Bidireccional; los dos primeros modelos son un referente del manejo táctico de la comunicación y los dos últimos son prácticas gerenciales y estratégicas. En los dos últimos se establece la circulación de la información en diferentes sentidos.

Shannon y Weaver en su modelo matemático de comunicación, enfatizan la importancia del flujo de información a través de un canal y los posibles ruidos o interferencias que pueden afectar este flujo. Por otro lado, Heath también aborda el concepto de flujo de información, destacando la necesidad de diseñar sistemas eficientes para garantizar que la información llegue a su destino de manera oportuna. Weick en su teoría de la organización como sentido, destaca la importancia de la circulación de la información para la construcción de significados compartidos dentro de una organización. Si bien ambos



conceptos están relacionados con el movimiento de la información, existen algunas diferencias clave:

**Tabla 2**

***Características del Flujo y circulación de la información***

<b>Dirección</b>	<b>Unidireccional</b>	<b>Multidireccional</b>
<b>Naturaleza</b>	Lineal	Red
<b>Interacción</b>	Menor	Mayor

*Nota:* Elaboración propia.

Respecto a la direccionalidad el flujo de información suele ser más unidireccional, mientras que la circulación implica múltiples direcciones. En cuanto a la interacción la circulación implica una mayor interacción y transformación de la información a medida que se mueve a través del sistema. Y si se tiene en presente el contexto el flujo de información se centra más en la transmisión de datos, mientras que la circulación se relaciona con la construcción de conocimiento y el desarrollo de relaciones.

## **2.5 Cultura organizacional**

De acuerdo con Álvarez et al. (2005) el término cultura se usa por primera vez por Edward Burnett Tylor quien fue un pionero en la antropología y en 1871 definió el concepto de cultura como: “el conjunto complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre, y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembros de una sociedad”.

Esta conceptualización se ha ido redefiniendo por diferentes autores hasta nuestros días, por lo que el término cultura propiamente es muy manido, pero en este caso se hará referencia a un concepto de cultura específico, como lo es la Cultura Organizacional. El fenómeno de variadas teorizaciones no cambia en el ámbito organizacional, aunque sí es una teoría en desarrollo del siglo XX. A continuación, se hace necesario relatar brevemente el desarrollo de la cultura organizacional como constructo teórico, ya que este trabajo está centrado en fortalecer la misma en un caso organizacional específico.

Continuando con Álvarez et al. (2005) el concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo en 1922. Desde esta perspectiva se empiezan a reconocer los elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos y de los grupos. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico



del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

No es hasta finales de los 70 que realmente existe un impulso al desarrollo de la Cultura Organizacional. Sobre todo, a partir del estudio comparativo que William Ouchi (1985) desarrolla entre empresas norteamericanas y japonesas. En la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional.

En la década de 1980 la cultura organizacional empieza a ser ampliamente discutida y estudiada en el ámbito empresarial. Durante esta década, autores como Edgar Schein, Charles Handy y Deal y Kennedy, entre otros, enfatizaron la importancia de la cultura organizacional para el éxito de las empresas. Estos autores argumentaron que la cultura organizacional podría ser utilizada como una herramienta para mejorar la eficiencia y la productividad de las empresas.

Desde entonces, la cultura organizacional se ha convertido en un campo de estudio importante en la gestión empresarial, definiendo la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos que caracterizan a una organización y que influyen en su forma de trabajar y de interactuar con el entorno.

Es de destacar que existen diferentes perspectivas de la cultura organizacional, desde las ciencias sociales, especialmente la sociología, antropología cultural y la psicología, especialidades que han realizado estudios y análisis de los contextos organizacionales que trascienden de una concepción lineal a una más reflexiva y circular, considerando las organizaciones como escenarios de construcción social para consolidar el origen de la cultura organizacional. La diversidad de enfoques sobre cultura se debe justamente al desarrollo que se ha hecho del concepto desde las diferentes ciencias.

Evan citado en Sánchez, Trillo et al. (2006) considera la cultura organizacional como un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta, afirmando que estos elementos suponen una amplitud excesiva del término que no permite delimitar el clima organizacional (p.184). Por otro lado, para los autores Goffe y Jones citado en Ramos, Paredes et al. (2017) la cultura organizacional la conforman los símbolos y comportamientos que se comparten en el interior de una organización, lo que se resumiría en la forma de actuar de una organización y es lo que la diferencia de otras.

Tal como lo menciona Calvo de Mora (1990)

La cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar (p.45).

Chiavenato (1993) la define como un estilo de vida, prejuicios, creencias, comportamientos, interacciones de una organización, pues cada organización es un sistema complejo de naturaleza humana con sus propias características, valores que debe ser analizado continuamente.

### figura 8

#### *Elementos de la Cultura Organizacional*



*Nota:* Elaboración propia.

### 3. Metodología

#### 3.1 Enfoque Metodológico

La presente investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo, el cual, de acuerdo con Sampieri (2014) se caracteriza por su naturaleza inductiva y su interés en la exploración profunda de casos particulares. Esta metodología resulta idónea para el objetivo planteado, ya que permite una comprensión holística y contextualizada de [objeto de estudio], evitando las limitaciones inherentes a los enfoques cuantitativos, que tienden a reducir la complejidad de los fenómenos sociales a variables numéricas.

También Olabuénaga (2012) plantea que es un paradigma que concibe la realidad como una construcción social. Este enfoque permite acceder a las percepciones y significados que los participantes atribuyen a sus experiencias, lo que resulta fundamental para comprender los procesos subjetivos involucrados.

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, pág. 17)

En este sentido, podemos decir que las características más sobresalientes de este enfoque son su flexibilidad y su manera holística de contemplar al fenómeno como un todo. Por esta razón, se consideró que el enfoque más adecuado para llevar a cabo esta investigación es el cualitativo.

#### 3.2 Premisa

La Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI adolece de una estrategia de comunicación interna sólida y estructurada, basada en los principios de la Comunicación Estratégica. Se hace necesario desarrollar una estrategia de comunicación que fortalezca la comunicación interna y contribuya al logro de los objetivos organizacionales.



### 3.3 Definiciones conceptuales de las categorías analíticas

Tabla 3

#### *Definiciones conceptuales de las categorías analíticas*

Categoría	Concepto
Comunicación interna	<p>“La comunicación interna está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión de información interna. Desempeña varias funciones que contribuyen a mejorar la eficacia de una organización en su actividad interna, lo que a su vez se traduce en una mayor competitividad externa. Una comunicación interna efectiva promueve la interactividad entre los miembros facilitando la circulación rápida y fluida de información y coordinando las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas. Fomenta la cohesión grupal y la identificación de los empleados con la organización al comunicar y compartir sus valores, lo que promueve la solidaridad, colaboración y un sentido de pertenencia entre los miembros de la empresa. El Objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización.</p> <p>(Capriotti, 1998) y (Capriotti, 2012)</p>
Plan estratégico de Comunicación	<p>Plan Estratégico de Comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados (Montserrat Gauchi, 2014).</p>

*Nota:* Elaboración propia.



### 3.4 Descripción de las Subcategorías

Tabla 4

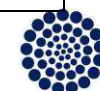
#### Descripción de Subcategorías

Categoría	Subcategoría	Descripción
<b>Comunicación interna</b>	Programas de Comunicación	Un Programa de Comunicación Interna es una estrategia diseñada para gestionar y mejorar la comunicación entre los miembros de una organización. Grunig y Hunt lo enmarcan dentro de los modelos de relaciones públicas, enfatizando la importancia de la comunicación bidireccional y la construcción de relaciones sólidas con los empleados.
	Difusión de la información	La difusión de la comunicación interna es el proceso mediante el cual se distribuye la información relevante dentro de una organización. Esta difusión de la información se hace mediante canales tanto formales como informales y pueden incluir: reuniones, intranet (Plataformas digitales internas para compartir información y noticias), correo electrónico, boletines informativos, redes sociales internas, cartelería, Eventos corporativos como conferencias, talleres, etc.
	La circulación de la información	La circulación de la información, por su parte, implica un proceso más complejo y dinámico que trasciende la simple transmisión lineal. Este concepto abarca una serie de actividades interrelacionadas, como la distribución, el intercambio, la transformación y la creación de nuevo conocimiento a partir de la información existente. Autores como Grunig y Hunt han destacado la importancia de la circulación bidireccional de la información en las organizaciones, donde tanto el emisor como el receptor participan activamente en el proceso comunicativo.



Categoría	Subcategoría	Descripción
<b>Comunicación Interna</b>	Cohesión grupal	La cohesión grupal en una organización se refiere al grado de unión, conexión y compromiso que sienten los miembros de un equipo o departamento hacia un objetivo común. Implica unión y solidaridad donde los miembros del grupo se sienten conectados entre sí y trabajan juntos para alcanzar metas compartidas, existe un fuerte compromiso con los objetivos del grupo y con la organización en general, confianza mutua, comunicación abierta y efectiva y Apoyo mutuo, además de desarrollar la identidad grupal donde los miembros se identifican con el grupo y sienten orgullo de pertenecer a él.
	Clima Organizacional	Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Finalmente, el Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.
	Cultura Organizacional	La cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones

Categoría	Subcategoría	Descripción
<b>Plan estratégico de Comunicación</b>	Análisis de la situación organización	Se realiza un análisis profundo de la identidad corporativa, incluyendo misión, visión, valores y posicionamiento. Además, se evalúa el desempeño actual de la comunicación interna y externa.
	FODA	Se evalúa la situación actual de la organización, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
	Objetivos de comunicación	Se establecen objetivos de comunicación claros, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Estos objetivos pueden ser de diversa índole: posicionamiento de marca, gestión de la reputación, generación de demanda, etc.
	Público objetivo	Se segmentan y perfilan los públicos objetivo, determinando sus necesidades, intereses y canales de comunicación preferentes.
	Estrategias de Comunicación (Medios y Mensajes)	Se diseñan estrategias de comunicación que permitan alcanzar los objetivos planteados. Estas estrategias deben ser coherentes con la identidad corporativa y estar adaptadas a las características de cada público objetivo. Desarrollo de mensajes clave, diseño de materiales gráficos, redacción de textos, etc. Definición de los canales de comunicación más adecuados para cada público objetivo (medios tradicionales, digitales, eventos, etc.).
	Acciones tácticas y calendario	Se concretan las acciones a realizar para implementar las estrategias, incluyendo Establecimiento de un cronograma detallado de las actividades, asignación de responsabilidades y presupuestos.



	Gestión y Control	Se asigna un presupuesto detallado a cada acción, considerando los recursos necesarios para su ejecución. Se establecen indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el progreso y el impacto de las acciones de comunicación. Se realiza un seguimiento continuo y se ajustan las estrategias según sea necesario
--	-------------------	---

Nota: Elaboración propia.

### 3.5 Muestreo

**Muestreo a conveniencia:** El muestreo por conveniencia, también conocido como muestreo no probabilístico, es una técnica de investigación donde los participantes se seleccionan en función de su fácil accesibilidad para el investigador. A diferencia del muestreo probabilístico, donde cada individuo de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado, en el muestreo por conveniencia no se sigue un proceso aleatorio para elegir a los participantes.

“las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios”. (Hernández Sampieri, 2018, pág. 200)

**Tabla 5**

#### **Organización de Unidades respecto al muestreo**

Unidad de análisis	Técnica aplicada	Tipo de muestro	Muestra/corpus
Colaboradores de la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI	Cuestionario cualitativo	Muestreo intencional	Se seleccionaron los Colaboradores de la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI según las características variadas de cargos, niveles dentro de la organización y especialidad.



Administrativo	Entrevista no estructurada	Muestreo a conveniencia	Se seleccionó al Subdirector Estatal de Administración
----------------	----------------------------	-------------------------	--

Nota: Elaboración propia.

### 3.6 Método de Investigación

El método que se usará para entender mejor el problema es el estudio de caso. De acuerdo con Hartley (1994), el estudio de casos es una investigación de tipo social que por su naturaleza empírica analiza los problemas de estudio en su propio entorno. En cambio, Marcelo y Parrilla (1991) definen los estudios de caso como totalidades holísticas, que reflejan la peculiaridad del fenómeno investigado de forma auténtica, donde hay una colaboración estrecha entre los investigadores y los investigados.

El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado así expuesto por Martínez, (2006). También se utilizan específicamente en situaciones en las que se deben analizar los detalles contextuales, pero el fenómeno no es distinto del contexto. Recomienda la triangulación de datos, brindándole al observador la oportunidad de recopilar datos mediante diferentes técnicas, como una encuesta, entrevista, experimento, etc., todo en un solo estudio.

Parte del propósito del estudio de caso es analizar procesos, prácticas, instituciones y conductas, para conocer su entorno e indagar que es lo que orienta el problema o fenómeno. Mediante este método se podrá analizar la particularidad de la organización en su entorno, en este caso Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI, para poder interpretar como es la comunicación interna y a partir de los resultados plantear su gestión mediante un Plan de Comunicación. Orientado en este método se utilizará la observación, el análisis de contenido y la entrevista no estructurada.

### 3.7 Técnicas de Investigación

La **Observación participante** es según Taylor y Bogdan (1984) la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el escenario donde



ellos actúan, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático. Implica la selección del escenario social, el acceso a ese escenario, normalmente una organización o institución. Es necesario la observación participante para entender la realidad desde los ojos del observador por lo que es importante la opinión del investigador en la presente investigación sobre el comportamiento de la comunicación interna en la Subdirección de Coordinación del INEGI de Chilpancingo.

Sobre el **análisis de contenido documental** existe un vacío bibliográfico y escaso desarrollo teórico, pero es una técnica adecuada para la investigación en curso. “El análisis documental es una operación intelectual más o menos complicada según el grado de elaboración y finura. Y su resultado será el nacimiento de un diversificado producto secundario”. (Pinto Molino, 1991, pág. 328)

Según Jansen (2012) la **encuesta cualitativa** no tiene como objetivo establecer las frecuencias, promedios u otros parámetros, sino determinar la diversidad de algún tema de interés dentro de una población dada como es el caso de la presente investigación en cuanto a la comunicación interna. Este tipo de encuesta no tiene en cuenta el número de personas con las mismas características (el valor de la variable) sino que establece la variación significativa (las dimensiones y valores relevantes) dentro de esa población. Se debe acotar que el termino encuesta cualitativa (o la alternativa encuesta de diversidad) es casi inexistente tanto en libros de texto sobre la metodología general de investigación social como en libros de texto sobre los métodos de investigación cualitativa.

A diferencia de una entrevista estructurada, las entrevistas semiestructuradas o no estructuradas: “presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos”. (Díaz et al., 2013, pág. 163)

**Tabla 6**

***Distribución de la muestra y técnicas por categorías y subcategorías***

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Unidad de análisis</b>	<b>Técnica aplicada</b>
<b>Comunicación Interna</b>	Programas de Comunicación	Colaboradores	Cuestionario
			Entrevista a profundidad
			Observación participante
	Difusión de la información	Colaboradores	Cuestionario
			Entrevista a profundidad
			Observación participante
	La circulación de la información	Colaboradores	Cuestionario
			Entrevista a profundidad
			Observación participante
	Cohesión grupal	Colaboradores	Cuestionario
			Entrevista a profundidad
			Observación participante
	Clima Organizacional	Colaboradores	Cuestionario
			Entrevista a profundidad
Observación participante			
Cultura Organizacional	Colaboradores	Cuestionario	
		Entrevista a profundidad	
		Observación participante	

Categoría	Subcategoría	Unidad de análisis	Técnica aplicada
<b>Plan estratégico de Comunicación</b>	Análisis de la situación de la organización	Colaboradores	Cuestionario
		Administrativo	Entrevista a profundidad
	FODA	Administrativo	Entrevista a profundidad
	Objetivos de comunicación	Administrativo	Entrevista a profundidad
	Público Objetivo	Administrativo	Entrevista a profundidad
	Estrategias de Comunicación (Medios y Mensajes)	Administrativo	Entrevista a profundidad
	Acciones Tácticas y calendario	Administrativo	Entrevista a profundidad
	Gestión y Control	Administrativo	Entrevista a profundidad

Nota: Elaboración propia.

### 3.7 Instrumentos de investigación

Tabla 7

#### Plan de Revisión Documental y Observación Participante

Categoría	Subcategoría	Técnica	Período
	Programas de Comunicación	-Revisión Documental -Observación participante	Desde febrero 2023 a septiembre 2024

<b>Comunicación Interna</b>	Difusión de la información	Revisión Documental Observación participante
	La circulación de la información	Revisión Documental Observación participante
	Cohesión grupal	Revisión Documental Observación participante
	Clima Organizacional	-Revisión Documental -Observación participante
	Cultura Organizacional	-Revisión Documental -Observación participante
<b>Plan estratégico de Comunicación</b>	Análisis de la situación organización	-Revisión Documental -Observación participante
	FODA	-Revisión Documental -Observación participante
	Objetivos de comunicación	-Revisión Documental -Observación participante
	Público Objetivo	-Revisión Documental -Observación participante
	Estrategias de Comunicación (Medios y Mensajes)	-Revisión Documental -Observación participante
	Acciones Tácticas y calendario	-Revisión Documental -Observación participante
	Gestión y Control	-Revisión Documental -Observación participante

Nota: Elaboración propia.

### 3.7.1 Instrumento para el Cuestionario abierto

La siguiente encuesta forma parte de una Investigación de Comunicación como parte de la Estancia Profesional del Posgrado en Comunicación Estratégica y Relaciones Públicas. Se respetará el anonimato de acuerdo a la ética investigativa. La misma servirá para confeccionar un Plan de Comunicación dirigido a la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI. El cuál será presentado para su posterior aprobación a los órganos generales pertinentes del INEGI.

- **Datos Demográficos:**
  - Cargo
  - Departamento
  - Antigüedad en la empresa
  - Edad
  - Género
  
- **Programas de Comunicación Interna:**
  - ¿Conoces los programas de comunicación interna de la empresa?
  - ¿Consideras que estos programas son efectivos para transmitir la información?
  - ¿Qué canales de comunicación utilizas con mayor frecuencia? (intranet, correo electrónico, reuniones, etc.)
  - ¿Qué tipo de información te gustaría recibir a través de estos canales?
  
- **Difusión y Circulación de la Información:**
  - ¿Consideras que la información que recibes es clara y concisa?
  - ¿Crees que la información llega a tiempo?
  - ¿Tienes acceso a la información que necesitas para realizar tu trabajo?
  - ¿Participas activamente en la generación y el intercambio de información?
  
- **Cohesión Grupal:**
  - ¿Te sientes parte de un equipo?
  - ¿Confías en tus compañeros de trabajo?
  - ¿Sientes que trabajas hacia un objetivo común?
  - ¿Crees que la comunicación entre los miembros del equipo es efectiva?
  
- **Clima Organizacional:**



- ¿Te sientes valorado en la empresa?
- ¿Crees que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados?
- ¿Te sientes motivado para trabajar en esta empresa?
- ¿Recomendarías esta empresa como un buen lugar para trabajar?
  
- **Cultura Organizacional:**
  - ¿Conoces los valores de la empresa?
  - ¿Crees que los valores de la empresa se reflejan en las acciones de los empleados?
  - ¿Te identificas con la cultura de la empresa?
  
- **Identidad Corporativa: Misión, Visión y Valores:**
  - ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
  - ¿Cree que sus acciones diarias contribuyen al cumplimiento de la misión y visión?
  - ¿Considera que los valores de la empresa se reflejan en su día a día?
  - Posicionamiento:
    - ¿Se siente identificado con la imagen que proyecta la empresa al exterior?
    - ¿Cree que la empresa comunica de forma clara y consistente su propuesta de valor?

**Tabla 8**

***Instrumento para la Entrevista a Profundidad***

Categoría	Subcategoría	Preguntas
<b>Plan estratégico de Comunicación</b>	Análisis de la situación organización	1- ¿Cómo describiría la identidad corporativa actual de la organización? ¿Qué elementos la definen? 2-¿Cómo percibe la alineación entre la misión, visión y valores de la organización y las acciones diarias de los empleados? 3-¿Cuál considera que es el mayor desafío al que se enfrenta la comunicación interna en este momento? 4-¿Cómo evalúa el desempeño actual de la comunicación externa de la organización? ¿Qué aspectos funcionan bien y cuáles necesitan mejorar?



	FODA	<p>5-¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la organización en términos de comunicación?</p> <p>6-¿Cuáles son las principales debilidades que limitan la efectividad de la comunicación?</p> <p>7-¿Qué oportunidades ve para mejorar la comunicación en la organización?</p> <p>8-¿Cuáles son las principales amenazas que podrían afectar la comunicación de la organización?</p>
	Objetivos de comunicación	<p>9-¿Cuáles considera que son los objetivos de comunicación más importantes para la organización en este momento?</p> <p>10-¿Cómo se alinean estos objetivos de comunicación con los objetivos estratégicos generales de la organización?</p> <p>11-¿Cómo se medirá el éxito de estos objetivos de comunicación?</p> <p>12-¿Qué desafíos prevé para alcanzar estos objetivos?</p> <p>13-¿Cómo se asegurará de que todos los miembros de la organización estén alineados con estos objetivos de comunicación?</p>
	Público Objetivo	<p>14-¿Quiénes son los principales públicos objetivo de la comunicación de la organización?</p> <p>15-¿Cuáles son las principales necesidades y expectativas de cada público objetivo?</p> <p>16-¿Qué canales de comunicación son más efectivos para llegar a cada público objetivo?</p> <p>17-¿Cómo segmentaría a los públicos objetivo para adaptar los mensajes y los canales de comunicación?</p> <p>18-¿Cómo se asegurará de que los mensajes sean relevantes y atractivos para cada público objetivo?</p>



	Estrategias de Comunicación (Medios y Mensajes)	<p>19-¿Cuáles son las principales estrategias de comunicación que se están utilizando actualmente?</p> <p>20-¿Cómo se aseguran de que las estrategias de comunicación sean coherentes con la identidad corporativa?</p> <p>21-¿Qué nuevos canales o herramientas de comunicación podrían utilizarse para mejorar la efectividad de las estrategias?</p> <p>22-¿Cómo se mide el impacto de las diferentes estrategias de comunicación?</p> <p>23-¿Cómo se gestionan las crisis de comunicación?</p>
	Acciones Tácticas y calendario	<p>24-¿Cuáles son las principales acciones tácticas que se están llevando a cabo para implementar las estrategias de comunicación?</p> <p>25-¿Cómo se asigna el presupuesto a las diferentes acciones?</p> <p>26-¿Cómo se asegura de que las acciones se ejecuten a tiempo y dentro del presupuesto?</p> <p>27-¿Cómo se mide el progreso de las acciones y se realizan ajustes si es necesario?</p>
	Gestión y Control	<p>28-¿Con qué frecuencia se realiza un seguimiento de la comunicación en la Subdirección del INEGI?</p> <p>29-¿Cómo se utilizan los resultados de la medición para mejorar las estrategias de comunicación?</p> <p>30-¿Cómo se involucra a los empleados en el proceso de evaluación y mejora de la comunicación?</p> <p>31-¿Cómo se asegura de que el plan estratégico de comunicación sea un documento vivo y adaptable a los cambios?</p>

Nota: Elaboración propia.

### 3.8 Procedimiento de análisis

El análisis de datos cualitativos implica un proceso sistemático y riguroso para extraer significado de información textual, como entrevistas, grupos focales y respuestas abiertas





a encuestas. La primera fase consiste en transcribir fielmente las grabaciones de entrevistas o grupos focales a un formato textual. Este paso es fundamental para garantizar la precisión y exhaustividad del análisis. Una vez transcritos los datos, se procede a la codificación. Este proceso implica identificar segmentos de texto y asignarles códigos o etiquetas que representen conceptos, temas o categorías relevantes para la investigación.

Los códigos asignados se agrupan en categorías más amplias, estableciendo relaciones entre ellos. Esta etapa permite organizar la información y facilitar su interpretación. Se identifican los temas emergentes a partir de los datos codificados. Estos temas representan las ideas centrales y recurrentes que subyacen en la información. El investigador interpreta los temas identificados en el contexto de la investigación, relacionándolos con la teoría y los objetivos del estudio. Se busca comprender el significado más profundo de los datos y construir argumentos sólidos.

Los resultados del análisis se someten a un proceso de validación para asegurar su confiabilidad. Esto implica comparar los hallazgos triangulando los datos y solicitando la opinión de otros investigadores, además de la combinación de diferentes fuentes de datos (entrevistas, observaciones, documentos) lo que aumenta la confiabilidad de los hallazgos.





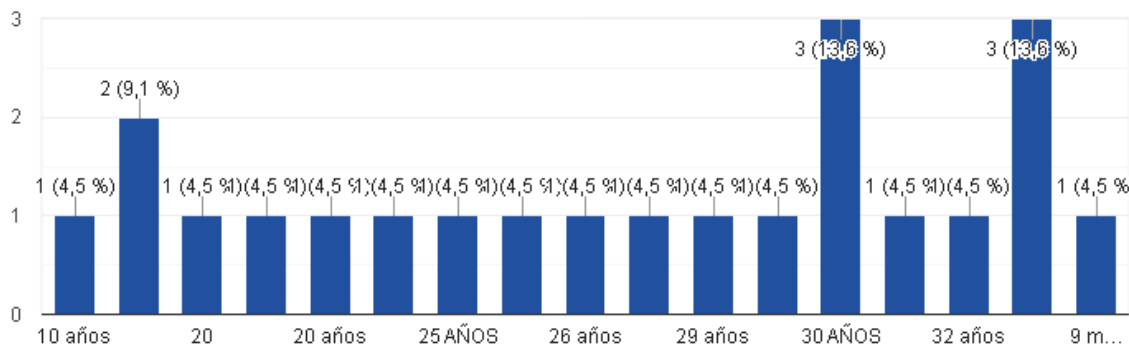
figura 10

**Antigüedad laboral de los colaboradores encuestados**

Antigüedad laborando en el INEGI:

Copiar gráfico

22 respuestas



*Nota: Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive*

También es importante destacar que en el período de investigación la observación participante tuvo un efecto fundamental para la comprensión de los procesos comunicativos propios del trabajo en la subdirección de coordinación del INEGI lo que permite al investigador poseer conocimientos subjetivos más apropiados a partir de lo percibido y las notas de campo. Mientras que la revisión de documentos dispuestos por la organización también aportó respuestas concisas para determinados elementos de la investigación.

**4.2 Análisis de la Comunicación Interna en la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI**

Tal como se presenta en la categoría según Capriotti (2012) la comunicación interna está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión de información interna Una comunicación interna efectiva constituye un pilar fundamental para el óptimo funcionamiento de cualquier organización. Al fomentar la interconexión entre los miembros del equipo, facilita la difusión ágil y precisa de la información, lo que a su vez optimiza la coordinación de tareas y esfuerzos entre las diversas áreas. Asimismo, promueve un fuerte sentido de pertenencia y cohesión grupal al alinear los objetivos individuales con los estratégicos de la empresa. En última instancia, una comunicación interna eficaz contribuye significativamente a la consecución de los objetivos organizacionales y al incremento de la productividad. Todos estos elementos se tienen en cuenta para la aplicación del cuestionario el que a continuación se analiza de conjunto con lo observado y revisión



documental. Se incluye en el primer proceso de análisis información del entrevistado por el volumen de información que se obtuvo lo que permitió profundizar en los elementos de la comunicación interna esgrimidos en el cuestionario.

#### 4.2.1 Conocimiento de los Programas de Comunicación

En este sentido no se encontró ningún documento con políticas, acciones o procedimientos de comunicación interna en la Subdirección de Coordinación del INEGI de Chilpancingo de los Bravo, aunque sí es de conocimiento de los colaboradores mediante los resultados del cuestionario, sin embargo, existe una incongruencia en la información que estos conocen puesto que el entrevistado refiere también un desconocimiento de acciones o medidas hacia la comunicación interna: entrevistado *“Bueno las las las principales fortalezas es que, si hay un área específica de comunicación en el INEGI y también lo hay en la en la Coordinación Estatal, lo único que falta yo creo es que es que se practique al interior de cada subdirección porque allí es donde creo yo fallamos”*. Por lo que sí existe un área de comunicación tanto en el INEGI de manera general como en la Subdirección de Coordinación de Chilpancingo, pero su público objetivo es el externo por lo tanto las acciones están dirigidas hacia el exterior mientras que no hay manuales o algún documento o encargado de la comunicación interna. Un reclamo que se hace en la entrevista a profundidad: entrevistado *“sobre todo lo que comentábamos al principio no tener una línea muy formal de este, o un manual o un este algo que te diga ah, la comunicación va a hacer así porque el INEGI es especialista en tener diagramas de todo y en comunicación nunca he visto procedimientos de comunicación o sea creo que la comunicación es parte, es de lo más importante en una organización y ese es donde menos tenemos trabajo realizado”*

#### figura 11

*Percepción de los colaboradores sobre el conocimiento de los programas de comunicación*

¿Conoces los programas de comunicación interna del INEGI?

22 respuestas

si
SI
Si
Correo electrónico y reuniones virtuales
alugnos
SI
ALGUNOS

*Nota: Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive*

De esta manera se hace necesario reflexionar sobre la realización de un Manual de Procedimientos de Comunicación que incluya acciones y procedimientos hacia el público interno en la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo previamente consultado con el organismo superior del INEGI.

#### 4.2.2 Difusión de la información

Habría que retomar planteamientos de Capriotti respecto a que “la comunicación interna está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión de información interna” (2012, pág. 84). Por ello respecto a la manera en que circula la información y se distribuyen las tareas hay una coincidencia en que se realizan mediante correos y se ejecutan de manera efectiva, aunque existe reclamo de que en ocasiones estos correos con comunicación e información relevante para operaciones tácticas del INEGI no llegan a tiempo, aunque en la mayoría coinciden en que la comunicación de la información si es efectiva. Esto denota que existe una disposición y costumbre establecida para la circulación de la información, puesto que ya hay una cultura al respecto en el organismo INEGI como tal, lo que se extrapola a la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo, aunque aún existan elementos que se puedan mejorar al respecto.

#### figura 12

#### Resultados sobre la percepción de la efectividad de la circulación de la información

¿Consideras que estos programas son efectivos para transmitir la información?

22 respuestas

si
SI
Si
EFFECTIVAMENTE
muy efectivos
No
Un poco si aunque en ocasiones no se ven a tiempo los correos

Nota: Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive

Mediante la revisión se verificó que existen canales formales e informales en la Subdirección de Coordinación del INEGI de Chilpancingo los formales son: correos, telefonía fija y reuniones por medio de un canal implementado durante el período de la pandemia del Sarv Covid 2020-2022 denominado teams. Y los canales informales son los chats vía teams.

### figura 13

#### Resultados sobre los canales donde circula a la información

¿Qué canales de comunicación utilizas con mayor frecuencia? (intranet, correo electrónico, reuniones, etc.)

22 respuestas

correo electrónico
Correo, Teams
reuniones virtuales, intranet, correo electrónico, one drive
intranet, correo electrónico, reuniones por teams
todos
CORREO ELECTRÓNICO, MICROSOFT TEAMS, REUNIONES PRESENCIALES.
correo electrónico y reuniones vía Teams
CORREO ELECTRONICO, TEAMS, BANCA ELECTRONICA, SAPFIN, SIA, SIACONTABILIDAD.
CORREPO ELECTRONICO E INTRANET

Nota: Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive

No obstante, existen reclamos de los colaboradores sobre la información que circula al considerarla aun escasa a partir de los deseos expresados en los resultados. Existe necesidad de información sobre los proyectos del INEGI, de las normas de trabajo, contenido de libros referentes al trabajo del INEGI, tutoriales para la mejor realización laboral, actualización de manuales, y en la entrevista se ratifica la necesidad del público interno de obtener más información sobre los procedimientos y protocolos para la



generación de contenido del INEGI: entrevistado *“Bueno si procuramos tener reuniones este grupales, en los departamentos cada departamento hace sus propias reuniones y ya al interior de la subdirección tratamos de tener reuniones entre los departamentos corridos pero ya nada más a nivel de estructura eso sí procuramos, este procuramos que que esa necesidad de la gente que sobre todo son de actualización de normas no, propiamente otras cosas sino actualización de normas, que si las conozcamos que si la leíamos, que si viene un comunicado esos se van a la a los departamentos con una indicación de que actualicen”*. Por lo que, aunque existe una cultura de difundir de la información o nuevas normas al decir del INEGI, aun no es suficiente por lo que la difusión de la información se puede considerar débil, puesto que se da solamente por las vías formales y con poca frecuencia al decir de los encuestados.

#### figura 14

### Percepción de los colaboradores de la Subdirección de Coordinación del INEGI sobre la forma en que llega la información

¿Crees que la información llega a tiempo?

22 respuestas

a veces
No
En ocasiones
No siempre
algunas veces
ALGUNAS VECES
si
NO SIEMPRE
SI, PUEDE SER MAS OPORTUNA.

Nota: Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive

La misma puede mejorarse con acciones dirigidas a un mantenimiento constante de circulación de la información no solo por los canales formales, también se pueden crear



espacios más informales y acciones donde se debata y transite de manera coloquial la información requerida por el público interno.

#### 4.2.3 Circulación de la Información

La circulación de la información, por su parte, implica un proceso más complejo y dinámico que trasciende la simple transmisión lineal. Ejemplo de lo anterior se expone por dos grandes autores de las Relaciones Públicas Grunig y Hunt (Durán González, 2016), que explican la naturaleza y propósito de las relaciones públicas, estos modelos son: Agente de Prensa, Información Pública, Asimétrico Bidireccional y Simétrico Bidireccional; los dos primeros modelos son un referente del manejo táctico de la comunicación y los dos últimos son prácticas gerenciales y estratégicas. En los dos últimos se establece la circulación de la información en diferentes sentidos. Este concepto abarca una serie de actividades interrelacionadas, como la distribución, el intercambio, la transformación y la creación de nuevo conocimiento a partir de la información existente.

En este sentido a partir de los resultados si existe acceso a la información para realizar el trabajo y en el departamento de RRHH se busca la manera de diferenciar los mensajes según corresponda al decir del entrevistado: *“Mira sobre todo cuando es para todo el público si se trata de hacer alguna especie de comunicado muy visual sí, entonces casi es la regla, obviamente ya para mandos medios pues es este otro rollo no sobre todo ya es más este más formal por correo”*

Mediante la revisión se pudo constatar que en cada departamento existen archivos con las normativas y procedimientos para las operaciones de recogida de información estadística, aunque estas normativas que forman parte del proceso central y objetivos generales del INEGI presentan cambios cada cierto período de tiempo adecuándose y adaptándose a las exigencias internacionales. Sin embargo, aún se debe fortalecer la comunicación y circulación de esta información hacia el público interno, entrevistado: *“La necesidad interna pues yo pienso que es este no sé más más este más difusión de lo normativo a lo mejor, creo que esa es la necesidad que se espera de nosotros no, porque muchas cosas que si desconocen a lo mejor que nosotros se las pedimos y sin dudas toda la gente de nuevo ingreso no sabe mucho”*. Los resultados del cuestionario muestran incongruencias en las respuestas, puesto que unos afirman su participación activa en el intercambio de información mientras que otros no:



figura 15

### Participación de los colaboradores en el intercambio de información

¿Participas activamente en la generación y el intercambio de información?  
22 respuestas

SI
si
SI
No
NO
Sí
a veces
poco
no mucho

Nota: Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive

De esta forma se demuestra que, aunque exista una costumbre creada en el INEGI de manera general y en sus dependencias estatales como ocurre con la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo aún es posible mejorar y fortalecerla hacia la comunicación interna.

#### 4.2.4 Cohesión grupal

Según Capriotti (1998) Una comunicación interna efectiva promueve la interactividad entre los miembros de la organización tanto a nivel profesional como personal, facilitando la circulación rápida y fluida de información y coordinando las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas. Esto proporciona a la organización una mayor dinámica y agilidad para adaptarse a diversas situaciones. Además, fomenta la cohesión grupal y la identificación de los empleados con la organización al comunicar y compartir sus valores, lo que promueve la solidaridad, colaboración y un sentido de pertenencia entre los miembros de la empresa.

La Cohesión grupal implica unión y solidaridad donde los miembros del grupo se sienten conectados entre sí y trabajan juntos para alcanzar metas compartidas, existe un fuerte compromiso con los objetivos del grupo y con la organización en general. A partir de los resultados se percibe una incongruencia respecto a la cohesión grupal puesto que los colaboradores tienen opiniones divididas respecto a la confianza en sus compañeros, el trabajo en equipo y la comunicación interna:



**figura 16****Percepción de colaboradores de equipo**

¿Te sientes parte de un equipo?

22 respuestas

SI
si
Si
no
Sí
En ocasiones
a veces

**figura 17****Percepción de trabajo en equipo**

¿Sientes que trabajas hacia un objetivo común?

22 respuestas

SI
si
Si
No
claro que si, se trabaja en equipo para que todos trabajen juntos y se apoyen mutuamente
ALGUNAS VECES
no
a veces
totalmente

Nota: Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive

figura 18

### Comunicación entre colaboradores

¿Crees que la comunicación entre los miembros del equipo es efectiva?

22 respuestas

no
SI
No
Si
NO EN TODOS LOS CASOS
muy efectiva por que se transmite información de forma clara, precisa y comprensible usando cuidadosamente las palabras el tono y lenguaje corporal
Mas o menos bien
EN OCACIONES SI
NO

Nota: Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive

Mediante la observación participante se percibió la falta de comunicación entre departamentos y de vínculo colaborativo. En todo el período de observación no se hicieron actividades informales que permitieran la interrelación entre los colaboradores y la unión como equipo. Mediante la entrevista también se encontró información que demuestra la falta de comunicación interna que socaba la cohesión grupal: entrevistado *“Bueno fíjate que últimamente estamos está en un proceso el Instituto con la nueva administración de tratar de ordenar la comunicación, muchas veces la coordinación como tal se comunica directamente con el área central sin pasar por un área que nos rige a nosotros digamos que es un área intermedia entonces este ese tipo de comunicación es el que para mí falla no! cuando vamos directamente de la coordinación a la oficina central sin pasar por la Coordinación la coordinación general de operación regional que ya como nosotros se pone sale, esa debería ser la comunicación fluir en una línea de de mando no! De igual forma se manifiesta en la comunicación entre los colaboradores según las jerarquías: entrevistado *“yo digo que aquí a lo mejor lo que ven ustedes como percepción externa es que muchas cosas este para mi sigue siendo un problemilla ahí la cuestión de técnicos porque ellos manejan una comunicación más diferente pues, nosotros como tal si la manejamos a nuestro nivel de de este de instrucción no, pero ya ya como que se va distorsionando cada que va bajando esa comunicación es donde se va distorsionando”*. Es por ello que se*



sugiere realizar además de las reuniones formales entre algunos miembros de diferentes departamentos y dentro de departamentos actividades como convivios, o matutinos especiales que permitan el vínculo y familiarización entre todos los colaboradores para mejorar la cohesión grupal.

#### 4.2.5 Clima Organizacional

En el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros.). Es así que Evan citado en Sánchez, Trillo et al. (2006) considera la cultura organizacional como un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta, afirmando que estos elementos suponen una amplitud excesiva del término que no permite delimitar el clima organizacional (p.184).

En la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo según los resultados obtenidos el sistema de comunicación en muchas ocasiones no se cumple a cabalidad así se muestra en palabras del entrevistado *“Bueno el primer desafío y creo que es con la gente que es de nuevo ingreso porque ha sido difícil la comunicación precisamente porque no conocen la (inc) de la viña de comunicación, de repente este, digo es iniciativa de cada persona y es muy rescatable no, de repente como jefe, cualquier jefe subdirector o jefe de departamento de repente te da ciertas libertades no, tu manda el correo a tal persona y a mí me toca mucha de que cualquier figura me manda algo cuando en realidad no debería ser esa figura pero alguien lo facultó para hacerlo y yo pienso que ese es el primer desafío no hacerle entender a la estructura de que hay una línea jerárquica para la comunicación”*. Lo que se repite en varios momentos de la entrevista *“Si si si si se da el trabajo en equipo más bien lo que falta aquí es sacarlo como equipo al exterior porque nosotros sí tratamos de mantener la comunicación”*. Esto demuestra que de manera interna no se realiza la comunicación por medio de las líneas establecidas de jerarquías, entrevistado: *“¡Exactamente una línea de jerarquía y eso mismo pasa o sea eso eso a nivel macro de todo el INEGI y eso mismo pasa a nivel micro en en tanto en la coordinación estatal bueno principalmente en la coordinación estatal no porque perdemos esa comunicación entre las subdirecciones por la coordinación ese ese es el rollo!”*. Lo que también lleva a la reflexión



sobre problemas de liderazgo en interior de la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo, algo que se constata en el cuestionario:

### figura 19

#### ***Percepción de los colaboradores encuestados sobre el bienestar del organismo hacia sus empleados***

¿Crees que el instituto se preocupa por el bienestar de sus empleados?

22 respuestas

No
no
NO
Algunas veces
casi siempre
el instituto como tal si pero los directivos no
SI, EN MEDIDA DE SUS COMPETENCIAS
muy poco

Nota: Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive

En cuanto al sistema de incentivo, remuneraciones, promociones y apoyo social no se encontró en la revisión documental un documento donde se lleven mediciones competitivas entre trabajadores para la estimulación de los mismos lo que se constató en el período de observación participante, puesto que no se observó un cambio de trabajador como estímulo o la valoración del mismo por sus resultados de trabajo. Estos resultados se obtuvieron también mediante el cuestionario realizado:

## figura 20

### Percepción sobre el valor

¿Te sientes valorado en la institución?

22 respuestas

casi siempre
algunas veces
EN ESTE MOMENTO SI
NO, POR QUE NO HAY ESCALAFÓN EN TU MISMO PUESTO
a veces
ALGUNAS VECES
NO SIEMPRE
EN OCASIONES
SI, EL VALOR TE LO DAS TU MISMO

*Nota:* Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive

## figura 21

¿Te sientes motivado para trabajar en el instituto?

22 respuestas

No
EN OCASIONES
A veces
con personal eventual si el presupuestal no
a veces solo estoy por cumplir el tiempo de mi jornada laboral
PUES EL MOTIVO PRINCIPAL ES QUE TENGO UN EMPLEO Y REALIZO ACTIVIDADES QUE ME GUSTAN TA QUE ESTAN ENFOCADAS AL PERFIL DE MI CARREA.
no
ALGUNAS VECES
motivada por mí sí

*Nota:* Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive

Los colaboradores de la Subdirección de la Coordinación del INEG en Chilpancingo no se sienten valorados, ni motivados, existen criterios desfavorables sobre los administrativos y se cometen indisciplinas y saltos de la escala jerárquica de mandos en cuanto a la comunicación. Esto puede encontrarse descontrolado al no poseer un manual de procedimientos de comunicación ni un trabajador encargado de la comunicación interna, por lo que se sugiere otorgar las funciones de comunicación interna a un colaborador



capacitado y realizar un Manual con procedimientos y lineamientos establecidos al respecto por la viabilidad que tendría al existir una cultura organizacional con los manuales, normativas y cumplimiento de las mismas en dicha organización

#### 4.2.6 Cultura Organizacional

Tal como lo menciona Calvo de Mora (1990)

La cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar (p.45).

La cultura organizacional suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones. En la Subdirección de Coordinación del INEGI Chilpancingo. En este sentido si se constató mediante la revisión documental un sistema de valores y documento de ética con valores establecidos además de manuales contra la corrupción del trabajo del INEGI. Así lo refiere el entrevistado *“De entrada, tenemos que adherirnos a un a un documento a un código de ética que firmamos que aceptamos adherirnos a ese a esos valores a ese código de ética” “que tenemos que tener la conducta que define los valores tenemos que practicarla como trabajadores.”* Aunque existe un Código de Ética para los procedimientos laborales de la organización aún no se llevan a cabo en el público interno, por lo que no están apegados a la realidad demostrado en el cuestionario y la entrevista:

#### figura 22

#### Percepción de los valores y la realidad de los colaboradores

¿Crees que los valores del instituto se reflejan en las acciones de los empleados?  
22 respuestas

en algunos no todos los aplican
NO EN TODOS LOS CASOS
si, en pocos
yo creo que en la mayor parte de los empleados que estan comprometidos con el quehacer del instituto.
si
no en todos los empleados
EN ALGUNOS SI
EN OCASIONES
Algunos no

Nota: Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive

Respecto a los valores establecidos en el código de ética según los colaboradores encuestados no se cumplen en la realidad expresada en la organización, lo que llevaría un análisis profundo sobre el Código de Ética establecido para reorientar los valores y realizar acciones que impulsen su práctica en la organización. Entrevistado: “Si o sea para mi si están alineados lo que tenemos que tener la conducta que define los valores tenemos que practicarla como trabajadores”. De igual manera a lo largo de la investigación y a partir del análisis se conoce que la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo tiene una cultura de familiarización con manuales, normativas, procedimientos lo que permite un ambiente mejor preparado para fortalecer los valores y la propia cultura. Existe también una cultura del comportamiento formal en los procedimientos de trabajo y en la comunicación interna al decir del entrevistado y según lo observado: entrevistado “*Fíjate que cuando entramos al INEGI y nos encontramos con ese tipo de cosas a veces es novedoso yo no sé si te pasó a ti, pero a mí en lo personal si me pasó de que venir de la iniciativa privada y tener muchas cosas realizadas de forma diferente en México que muchas cosas bien establecidas pero si te vas acostumbrando a los manuales a los lineamientos a procedimientos pues yo creo que la la gente del INEGI está lista para entender ese proceso porque ya está educada así*”. Esto también se recogió en el resultado cuando se conoció la manera en que se envían las comunicaciones oficiales solo mediante un correo autorizado “*mandar un correo no es tan libre como yo lo veo no, no le contesto, sino que para mal como es una comunicación para nosotros formal y así lo consideramos la mayoría de los mandos, mandar un correo si tiene sus implicaciones por qué un correo te hace ya una especie de regla no, lleva una autorización directa*”.

Respecto a la familiarización de los colaboradores con la cultura organizacional establecida desde el INEGI a nivel central hasta la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo hay incongruencias entre los colaboradores al no considerarse parte de ella, no haberse adaptado a la misma ni identificarse. Lo que se constata en el cuestionario realizado a los colaboradores de la organización:

figura 23

**Percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional**

¿Te identificas con la cultura del instituto?

22 respuestas

si
SI
Si
No
si la gran parte si
muy pici
si ya que tengo claramente las metas en m area de trabajo
ALGUNAS VECES
PARCIALMENTE

*Nota:* Tomado de Formulario de Comunicación Interna drive

**4.3 Conocimiento sobre el Plan de Comunicación en la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI**

Se hizo necesario indagar sobre el conocimiento que existe en la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo para demostrar la necesidad que existe de fortalecer la comunicación interna, así como se tiene en cuenta la comunicación externa de la organización.

**4.3 1 Análisis de la situación organización**

A partir de los resultados se conoce que el INEGI y las dependencias que se distribuyen por las diferentes regiones poseen una identidad corporativa establecida, puesto que se cuenta con un Manual de Identidad de manera general que establece las directrices para la aplicación del logotipo institucional y elementos gráficos complementarios (eslogan, firma institucional, constante gráfica, pantone, entre otros), que en conjunto integran la imagen, para facilitar a la sociedad la identificación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).



figura 24

## Manual de Identidad del INEGI

### Descripción

Se diseñó con base en el ábaco náhuatl *Nepohualtzin* y se desarrolló con una tipografía propia que soporta y da fuerza a la imagen.

Su composición representa las actividades estadísticas y geográficas que el Instituto realiza:

- Las seis barras simulan ejes coordenados de datos estadísticos, y las esferas, el aspecto numérico.
- Las 12 esferas se encuentran dispuestas de tal manera que emulan la República Mexicana.

El logotipo siempre debe conservar todos los elementos que a continuación se muestran, sin alteración alguna en forma y proporción (ver página 10); cualquier modificación deberá ser consultada con la Dirección General Adjunta de Comunicación (DGAC).

Se cuenta con versión vertical y horizontal del logotipo, las cuales son las únicas presentaciones que podrán utilizarse en todos los productos de comunicación del INEGI como imagen institucional; no obstante, pueden acompañarse de los únicos logotipos adicionales autorizados que correspondan a los de operativos censales (población, económicos, agropecuario y de gobierno) o las siglas de las encuestas. También puede acompañarse de los logotipos de otras instituciones, cuando sea el caso, de acuerdo con las normas que establece el *Manual*.



*Nota:* Tomado del Manual de Identidad Institucional del INEGI

Por lo que el mismo se utiliza en todas las dependencias sin adecuaciones específicas a las regiones. Posee características propias definidas así por el entrevistado: *“Bueno como elementos que describen al Instituto pues que es un en primera instancia que es un Organismo Autónomo con personalidad y Patrimonio propio, eso es su principal identidad, luego que se dedica a este generar información de interés nacional y para ello tiene una estructura especial o específica no, que tiene por ejemplo una este, una estructura este Central que tiene como apoyo Direcciones Regional y Coordinaciones Estatales o sea se define por su propia estructura eso es lo que en mi percepción es sus sus elementos, su característica Principal.”* De igual manera se revisó y constató con el entrevistado que existe una relación equilibrada y real entre la Misión-Visión-valores, también referido por el entrevistado: *“¡Están alineadas totalmente porque la Misión del INEGI está enfocada en su actividad sustantiva que es la de generar información esa siempre va a ser la constante no la generación de información de interés, de interés nacional sale, entonces todo todo la Visión que ese mismo este, que esa misma información está proyectada aaa un tiempo*



*determinado no ves que en una visión tienes que terminar un tiempo y debe de ser este alcanzable no! ¡Este y los valores bueno esos son los este, una especie de principios que definen el actuar de su personaje bueno de su personal en un momento, pero también de quiénes entregan la información porque ese es son este los... un código de ética que está diseñado también para ello no! y que ahí van implícitos también valores”.*

Los problemas de la situación de la organización específicamente en la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo se encuentran en la discordancia del flujo de mensajes en la comunicación interna, puesto que existen jerarquías establecidas para la revisión de los mensajes e informaciones del centro que se saltan en determinados departamentos con previa autorización de Jefes de Departamentos. Lo que nos lleva a visualizar un problema de liderazgo desde la dirección general, así como de mandos intermedios lo que provoca una comunicación interna escasa.

En este sentido refirió el entrevistado: *“Exactamente una línea de jerarquía y eso mismo pasa o sea eso eso a nivel macro de todo el INEGI y eso mismo pasa a nivel micro en tanto en la coordinación estatal bueno principalmente en la coordinación estatal no porque perdemos esa comunicación entre las subdirecciones por la coordinación ese ese es el rollo...”*.

No obstante, la comunicación externa se encuentra bien establecida con parámetros y lineamientos que se deben cumplir para la información que sale del INEGI y correspondientes Subdirecciones, así se refiere por el entrevistado: *“La comunicación externa yo creo que ahí sí si tenemos ciertas fortalezas no porque regularmente la comunicación externa sale por el canal que debe de ser que es la Coordinación estatal no hacemos comunicados por subdirección a menos que sea muy específicos sale y si lo hacemos lo hacemos a nombre del Coordinador con este con la con la venia del coordinador o sea él tiene que estar enterado que vamos a sacar un comunicado” “...te pongo el ejemplo llevamos un sistema de de este de correspondencia y en ese sistema de correspondencia si hay responsables de ese tipo de comunicación y si te asignan un código o sea tú no puedes hacer un comunicado si no lleva tu código, o sea no puede utilizar mi código otra área no, y en ese sentido creo que es claro no como está, hay incluso lineamientos sobre la comunicación por correspondencia porque deriva en archivos, esos archivos son sustentos de la actividad sustantiva”*. Por lo que mediante la triangulación de datos se conoce que la comunicación externa cuenta con lineamientos y un procedimiento que se ejecuta con organicidad mientras que en la comunicación interna no se refleja así, por varios elementos. Primero no existe un encargado de la comunicación interna y aunque la



Subdirección cuenta con el cargo de comunicación este solo posee responsabilidades hacia la comunicación externa. Entrevistado: *“Pues como te digo no yo creo que este lo que se debe de mejorar es este definir la línea de comunicación la estructura de esa línea de comunicación o sea tener claro y respetar lo diametralmente, este respetar esa línea de comunicación que ya de hecho ya nos impusieron donde ya nos comunicaron de que todo, nada debe de salir directamente de la coordinación a otro ámbito que no sea primero el regional luego coordinación y luego de coordinación a ámbito central o sea si hay una como tú lo dices jerarquía no de comunicación porque esa parte es lo que debemos de mejorar porque si nos diga eso”*. Es así que se hace necesario otorgar la responsabilidad de la comunicación interna a algún colaborador que vele por el cumplimiento de lo establecido, además de incorporar algún tipo de sanción o para el incumplimiento de lo mismo.

#### 4.3.2 FODA

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Lo que se conoce en la Subdirección de Coordinación del INEGI pero no se ha realizado un diagnóstico FODA específico a dicha organización, por lo que se hace necesario consultar con el INEGI la pertinencia de dicho diagnóstico para la Subdirección en cuestión y así poder proponer estrategias e ideas enfocadas a mejorar situaciones que no han sido estudiadas y por ende la comunicación interna.

Según Ramírez (2024) el diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. En este estudio se socavaron algunas Fortalezas, oportunidades, deficiencias y amenazas. A partir de los resultados se pudo conocer que a pesar de poseer una fortaleza al contar con un área específica de comunicación tanto en el INEGI como en la Subdirección de Coordinación del INEGI de Chilpancingo para el trabajo con el público externo no se ejecuta así hacia el público interno lo que representa una deficiencia. En este sentido ejemplifica el entrevistado: *“Buena las las las principales fortalezas es que, si hay un área específica de comunicación en el INEGI y también lo hay en la en la Coordinación Estatal, lo único que falta yo creo es que es que se practique al interior de cada subdirección porque allí es donde creo yo fallamos”... “mmm” para mi sigue siendo la jerarquía cuando se comunican personas técnicas con otros niveles pues ahí es donde, donde se distorsiona*



la comunicación porque los niveles jerárquicos deben de comunicarse entre ellos cuando técnicos entre técnicos y el jefe de departamento entre jefes de departamentos”. Por lo que las situaciones entre jerarquías lineales al no establecer comunicación interna en el reporte de sus informaciones y pasar mandos también es una deficiencia de la comunicación interna. Entrevistado: *“Exactamente aquí lo que va fallando mucho es que los mismos las mismas jerarquías hacia arriba aceptan la comunicación de los niveles más bajos, no y no es en el sentido este de discriminación no sino precisamente no es sano que este la comunicación sea de esa manera”*.

La oportunidad de poseer un área específica de comunicación con colaboradores para gestionar y atender la comunicación interna es otro elemento que se rescató en los resultados. Sin embargo, se expone como amenaza el mal uso de sistemas o canales de comunicación interna como el llamo o el Tims, aunque si se refiere que para las reuniones organizacionales en video llamadas funcionan y proporcionan una fortaleza al ahorrar el presupuesto de transportación y viáticos en las reuniones oficiales que se deben ejecutar planificadamente. Aunque no se encontraron documentos de estudios FODA internos de la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo si se cuenta con el personal para su preparación y posterior ejecución, por lo que queda como una sugerencia para las estrategias de la presente investigación.

#### **4.3.3 Objetivos de Comunicación de la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI**

Mediante la revisión documental se encontró el objetivo general del INEGI el que se despliega hacia el resto de las subdirecciones: “El objetivo prioritario del INEGI es lograr que el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (SNIEG) suministre a la sociedad y al Estado información de calidad, pertinente, veraz y oportuna, a efecto de coadyuvar al desarrollo nacional, bajo los principios de accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia”. Lo que se lleva a cabo por la Subdirección de Coordinación del INEGI de Chilpancingo, teniendo los objetivos de comunicación alineados con el objetivo general, sin embargo una vez más interfiere la falta de lineamientos establecidos y fortalecidos mediante la comunicación interna expresado así por el entrevistado: *“Los de comunicación para el INEGI sobre todo yo creo que este la ejecución de sus proyectos o sea el dar a conocer sus proyectos es parte fundamental del Instituto de hecho esto tienen una estrategia de comunicación a nivel central a nivel de la Subdirección yo creo que este si tratar de, de este de fortalecer la comunicación entre los directores sobre todo los*



*proyectos proyectarlos se nos pasa, nos pasa seguido que de repente este no nos enteramos todo de cómo va evolucionando algún proyecto y ahorita el que está como prioritario es la encuesta entonces como de repente nos perdemos en la comunicación".* Aunque es adecuado decir que, si existe una comunicación interna formal, aunque no se mide la efectividad de la misma lo que equivaldría al cumplimiento de los objetivos organizacionales puesto que mientras mejor funcione la comunicación interna se admite correctamente los proyectos, se llevan a cabo adecuadamente y funciona como un círculo donde el resultado del trabajo es producto de una buena comunicación interna. De tal forma se refiere por el entrevistado: *"Bueno es que por ejemplo cada área tiene sus objetivos donde tú estás el área de estadísticas tiene una serie de procesos son sus metas para hacer una actividad enfocada a tus proyectos no por ejemplo o sea es ya parte de lo que es efectivo de comunicación porque viene desde centrales llega hasta aquí y y medir esa parte pues yo creo que se refleja en sus metas no".*

#### **4.3.4 Público Objetivo**

Capriotti (1998) establece que, la comunicación corporativa debe estar integrada y que a su vez esta se fragmenta para permitir que otras disciplinas se involucren, pero esta acción puede causar problemas en la coherencia comunicativa, por lo que para el autor es importante identificar las necesidades comunicativas de los públicos y en función a ello alinear los objetivos comunicacionales.

Aunque no se encontraron estudios de públicos mediante la revisión documental si existe un conocimiento sobre los públicos más importantes con que trabaja la organización que sería el público externo y el interno, aunque se le da mayor importancia a la gestión del primero sobre el segundo en la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo. Entrevistado: *"Bueno yo creo que en el INEGI en general creo que son dos tipos de públicos no los externos que es a quiénes se dirige la información que genera y los internos que es este pues el personal mismo de aquí..."* Se reconocen las necesidades del público externo expresadas en la calidad de la información que se proporciona, y las necesidades del público interno están más enfocadas en el conocimiento a tiempo de las normativas y sus actualizaciones para poder realizar la búsqueda de la información que se genera por el INEGI de manera más efectiva y cumpliéndose en todo momento las normativas establecidas y adecuadas según corresponda. Por lo que una de las sugerencias del propio entrevistado para la difusión de las normativas es realizar reuniones entre departamentos, entrevistado: *"¡Bueno si procuramos tener reuniones este grupales, en los departamentos*



*cada departamento hace sus propias reuniones y ya al interior de la subdirección tratamos de tener reuniones entre los departamentos corridos pero ya nada más a nivel de estructura eso si procuramos, este procuramos que que esa necesidad de la gente que sobre todo son de actualización de normas no, propiamente otras cosas sino actualización de normas, que si las conozcamos que si la leamos, que si viene un comunicado esos se van a la a los departamentos con una indicación de que actualicen!"..." tenemos este por ejemplo grupos de directores, grupos de departamentos este toda la estructura de mando, mando medio (inc) y este grupos técnicos de enlaces o sea ya están segmentados". Concluyendo en cuanto a los públicos objetivos del INEGI es importante ya no establecer los públicos porque ya eso está claro sino gestionarlos, principalmente el interno para que se logre compartir la información que se trabaja en la organización de manera adecuada y oportuna.*

#### **4.3.5 Estrategias de Comunicación (Medios y Mensajes)**

Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que reconoce la comunicación como un espacio de encuentro entre los actores, donde se evita el malentendido y se convoca a los individuos a partir de sus diferencias. Para ello, es fundamental iniciar una conversación activa que responda a los intereses y necesidades actuales de los participantes (Massoni, 2007). Respecto a los mensajes al existir un procedimiento oficial mediante correos como un lineamiento comunicativo desde el INEGI si existe un cuidado en lo que se va a transmitir teniendo en cuenta a quiénes se va a transmitir. Así referido por el entrevistado: *"Mira sobre todo cuando es para todo el público si se trata de hacer alguna especie de comunicado muy visual si, entonces casi es la regla, obviamente ya para mandos medios pues es este otro rollo no sobre todo ya es más este más formal por correo". Lo que infiere un nivel de diseño y una preocupación con los mensajes.*

Mediante los resultados no se encontraron estrategias de comunicación ni un manual, por lo que además de los lineamientos de los correos mediante códigos aprobados para la circulación de la información no existe como tal un procedimiento ni una herramienta de medición de la comunicación interna, ni gestores de la misma. Esto también se refleja en el conocimiento que existe sobre las estrategias de comunicación, entrevistado: *"No como estrategias no tenemos una estrategia más bien es este o sea nos adaptamos a los lineamientos la dinámica".*

#### 4.3.6 Conocimiento de las Acciones tácticas de Comunicación

En la Subdirección de Coordinación del INEGI de Chilpancingo a partir de la pandemia se tomaron medidas para implementar nuevos canales de comunicación como la plataforma Tims. Pero es evidente que los colaboradores no han sido capacitados ni se han adaptado en su totalidad en el nuevo canal, por lo que evidencia un desconocimiento de qué son las tácticas o acciones de comunicación, entrevistado: *“Pues si es que realmente nos vamos adaptando a los canales nuevos no, así como el tims por ejemplo o sea el tims como tal en cuestión del chat solo que fuera, que hubiera una regla ya más formal con más lineamientos que se use para exclusivamente para una comunicación de labores, en cuestión de videocferencias eso si lo consideramos formales, o sea hacemos reuniones en tims y video conferencias y ese se me hace un canal muy efectivo”...* Yo más bien diría que son medidas más que tácticas, medidas de comunicación yo considero que si son coherente”. El hecho de considerar exagerados los canales de comunicación expresa la falta de capacitación y habilidad para manejar los mismos para funciones y objetivos específicos, lo que demuestra la falta de un manual de comunicación interna que regule, explique y oriente a los colaboradores. Entrevistado: *“Si son, de hecho, para mí son canales exagerados de comunicación o sea que no abonan nada”*. Los resultados demuestran la falta de gestión para la capacitación, creación de habilidades respecto a los canales nuevos, establecimiento de funciones u lineamientos como se está adaptado en el trabajo organizacional del INEGI sobre la comunicación interna.

#### 4.3.7 Gestión y Control de la Comunicación en la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI

Mediante los resultados se sabe que en presencia de crisis como lo fue la pandemia Sarv Covid2 la comunicación se gestiona de manera formal por los canales formales como el teléfono y las reuniones presenciales. También se recabó que no existe feedback con el público externo cuando se presenta un problema de comunicación y también hay una retroalimentación escasa con el público interno ante algún problema de comunicación interna, así referido por el entrevistado: *“Yo creo que volvemos a los canales formales, así se gestiona es solucionarlo ya sea mediante una reunión presencial o un correo, tratar de formalizarla en un correo, mandar un correo no es tan libre como yo lo veo no, no le contesto, sino que para mal como es una comunicación para nosotros formal y así lo consideramos la mayoría de los mandos, mandar un correo si tiene sus implicaciones por qué un correo te hace ya una especie de regla no, lleva una autorización directa”...* No cuando cuando o sea cuando hacemos reuniones presenciales si hay una



*retroalimentación, pero si esa comunicación se distorsionó por algún motivo diferente si se utiliza una instrucción formal en el correo o una aclaración vía correo.* También se conoció que para la comunicación interna no existe un presupuesto establecido, tampoco se realizan diagnósticos al respecto de las acciones de comunicación, ni se plasman para previo análisis con los directivos implicados o colaboradores.

#### **4.4 Conclusiones del Análisis de los Resultados**

No existen documento con políticas, acciones o procedimientos de comunicación interna en la Subdirección de Coordinación del INEGI de Chilpancingo de los Bravo. Aunque sí existe un área de comunicación tanto en el INEGI de manera general como en la Subdirección de Coordinación de Chilpancingo, pero sus objetivos están dirigidos hacia su público externo por lo tanto las acciones están enfocadas hacia el exterior mientras que no hay manuales o algún documento o encargado de la comunicación interna. De esta manera se hace necesario reflexionar sobre la realización de un Manual de Procedimientos de Comunicación que incluya acciones y procedimientos hacia el público interno en la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo previamente consultado con el organismo superior del INEGI.

Existe la necesidad de una mayor difusión de información sobre los proyectos del INEGI, de las normas de trabajo, contenido de libros referentes al trabajo del INEGI, tutoriales para la mejor realización laboral, actualización de manuales, y la necesidad del público interno de obtener más información sobre los procedimientos y protocolos para la generación de contenido del INEGI. Por lo que, aunque existe una cultura de difundir la información o nuevas normas al decir del INEGI, aun no es suficiente por lo que la difusión de la información se puede considerar débil, puesto que se da solamente por las vías formales y con poca frecuencia. La misma puede mejorarse con acciones dirigidas a un mantenimiento constante de difusión de la información no solo por los canales formales, también se pueden crear espacios más informales y acciones donde se debata y transite de manera coloquial la información requerida por el público interno.

Para conocer el flujo de los mensajes en la comunicación interna de la Subdirección de Administración de la Coordinación del INEGI en Chilpancingo, parte de los objetivos planteados se percibió que existe en los departamentos archivos con las normativas y procedimientos para las operaciones de recogida de información estadística, aunque estas normativas que forman parte del proceso central y objetivos generales del INEGI presentan



cambios cada cierto período de tiempo adecuándose y adaptándose a las exigencias internacionales. Por lo que se debe fortalecer la comunicación y circulación de esta información hacia el público interno. De esta forma se demuestra que, aunque exista una costumbre creada en el INEGI de manera general y en sus dependencias estatales como ocurre con la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo aún es posible mejorar y fortalecerla hacia la comunicación interna.

Mediante la observación participante se percibió la falta de comunicación entre departamentos y de vínculo colaborativo, aunque lo mismo se muestra en los resultados del cuestionario. En todo el período de observación no se hicieron actividades informales que permitieran la interrelación entre los colaboradores y la unión como equipo. Es por ello que se sugiere realizar además de las reuniones formales entre algunos miembros de diferentes departamentos y dentro de departamentos actividades como convivios, o matutinos especiales que permitan el vínculo y familiarización entre todos los colaboradores para mejorar la cohesión grupal.

Los colaboradores de la Subdirección de la Coordinación del INEG en Chilpancingo no se sienten valorados, ni motivados, existen criterios desfavorables sobre los administrativos y se cometen indisciplinas y saltos de la escala jerárquica de mandos en cuanto a la comunicación. Esto puede encontrarse descontrolado al no poseer un manual de procedimientos de comunicación ni un trabajador encargado de la comunicación interna, por lo que se sugiere otorgar las funciones de comunicación interna a un colaborador capacitado y realizar un Manual con procedimientos y lineamientos establecidos al respecto por la viabilidad que tendría al existir una cultura organizacional con los manuales, normativas y cumplimiento de las mismas.

Para el análisis de las relaciones del público interno y la cultura organizacional, otro objetivo fundamental planteado se dedujo a lo largo de la investigación y a partir del análisis de los resultados que en la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo hay una cultura de familiarización con manuales, normativas, procedimientos lo que permite un ambiente mejor preparado para fortalecer los valores y la propia cultura. Y sobre la familiarización de los colaboradores con la cultura organizacional establecida desde el INEGI a nivel central hasta la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo hay incongruencias entre los colaboradores al no considerarse parte de ella, no haberse adaptado a la misma ni identificarse.



El INEGI y las Subdirecciones poseen una identidad corporativa establecida, puesto que se cuenta con un Manual de Identidad de manera general que establece las directrices para la aplicación del logotipo institucional y elementos gráficos complementarios (eslogan, firma institucional, constante gráfica, pantone, entre otros), que en conjunto integran la imagen, para facilitar a la sociedad la identificación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Existe una relación equilibrada y real entre la Misión-Visión-valores, mientras que los problemas de la situación de la organización específicamente en la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo se encuentran en la discordancia del flujo de mensajes en la comunicación interna, puesto que existen jerarquías establecidas para la revisión de los mensajes e informaciones del centro que se saltan en determinados departamentos con previa autorización de jefes de Departamentos. Lo que nos lleva a visualizar un problema de liderazgo desde la dirección general, así como de mandos intermedios lo que provoca una comunicación interna escasa.

Aunque no se encontraron documentos de estudios FODA internos de la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo si se cuenta con el personal para su preparación y posterior ejecución, por lo que queda como una sugerencia para las estrategias de la presente investigación.

El INEGI de manera general posee objetivos que se encuentran alineados con los objetivos de comunicación principalmente con la externa, lo que se lleva a cabo por la Subdirección de Coordinación del INEGI de Chilpancingo, sin embargo una vez más interfiere la falta de lineamientos establecidos y fortalecidos mediante la comunicación interna para dar a conocer mediante un adecuado seguimiento informado el estado de los Proyectos que se realizan en la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo.

Se conoce la caracterización de la comunicación interna, uno de los objetivos específicos planteados cuando se reconoce que existe una comunicación interna formal, aunque no se mide la efectividad de la misma lo que equivaldría al cumplimiento de los objetivos organizacionales puesto que mientras mejor funcione la comunicación interna se admite correctamente los proyectos, se llevan a cabo adecuadamente y funciona como un círculo donde el resultado del trabajo es producto de una buena comunicación interna.

Se reconocen las necesidades del público externo expresadas en la calidad de la información que se proporciona, y las necesidades del público interno están más enfocadas en el conocimiento a tiempo de las normativas y sus actualizaciones para poder realizar la búsqueda de la información que se genera por el INEGI de manera más efectiva y





cumpliéndose en todo momento las normativas establecidas y adecuadas según corresponda.

Mediante los resultados se sabe que en presencia de crisis como lo fue la pandemia Sarv Covid2 la comunicación se gestiona de manera formal por los canales formales como el teléfono y las reuniones presenciales. También se recabó que no existe feedback con el público externo cuando se presenta un problema de comunicación y también hay una retroalimentación escasa con el público interno ante algún problema de comunicación interna. También se conoció que para la comunicación interna no existe un presupuesto establecido, tampoco se realizan diagnósticos al respecto de las acciones de comunicación, ni se plasman para previo análisis con los directivos implicados o colaboradores.

Concluyendo el análisis de los resultados permitió corroborar que la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI adolece de una estrategia de comunicación interna sólida y estructurada, basada en los principios de la Comunicación Estratégica tal como se plantea en la premisa y todos estos elementos encontrados permiten fortalecer la gestión en comunicación interna mediante la fundamentación de una Estrategia de Comunicación lo que cumple con este objetivo general planteado en el estudio.



# Propuesta de Comunicación Estratégica



# Introducción

La comunicación interna en las organizaciones es un factor fundamental para el éxito de cualquier institución, ya que influye directamente en la eficiencia operativa, la cohesión grupal, y el logro de los objetivos estratégicos. En el caso del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), una comunicación interna efectiva es vital para la correcta ejecución de sus funciones y para el mantenimiento de un clima organizacional favorable que permita a sus colaboradores desempeñarse de manera óptima. En este contexto, se presenta la **Propuesta de Comunicación Estratégica** con el objetivo de fortalecer la gestión comunicacional interna dentro de la organización, enfocándose en áreas clave como la difusión y circulación de la información, la mejora del clima organizacional y la integración de espacios de comunicación tanto formales como informales.

## 4.5 Propuesta de Comunicación Estratégica



A propósito de los resultados se propone integrar al “Manual Institucional de Comunicación escrita para la redacción de productos del INEGI” o al “Manual de Procedimientos de la Dirección General Adjunta de Comunicación” acciones para la gestión de la comunicación interna en la organización. En dado caso de ser estudiada la propuesta también se sugiere llevar a cabo un manual específico de Comunicación para la gestión de la Comunicación Interna en el INEGI y las Subdirecciones de Coordinación correspondientes, cumpliendo con la cultura de normalización de manuales, procedimientos y normativas que ya posee dicha organización.

Según los elementos estudiados y analizados se establecen ejes para desarrollar una propuesta de Estrategia de Comunicación mediante los cuales se podrá desarrollar una mejoría en la Comunicación interna, los mismos serán: Programa de Comunicación, Comunicación interna donde se consideren varios elementos (Clima organizacional, cultura organizacional y cohesión grupal) y difusión y circulación de la Información.

Puesto que en los resultados se encontraron segmentados los públicos se propone continuar la estrategia de comunicación bajo esa organización de los públicos objetivos del INEGI ya establecidos.



## 4.6 Objetivos de Comunicación

**Objetivo General:** La estrategia de Comunicación tiene por objeto reglamentar la forma y términos en que las áreas adscritas a la Dirección General Adjunta de Comunicación ejercerán las atribuciones y facultades específicas de Comunicación rigiéndose por la Ley General de Comunicación Social del 2018, además de cumplir con lo dispuesto en la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica.

# Objetivos específicos



01

Realizar acciones de estimulación a los colaboradores para fortalecer el clima organizacional.



02

Normalizar los flujos de comunicación interna de acuerdo con la formalidad existente en la cultura de la organización.



03

Establecer canales formales e informales para los flujos de información.



04

Crear espacios para la comunicación informal lo que ponderará el sentido de grupo.



05

Crear nuevos espacios formales para la capacitación y actualización de normativas del INEGI.

# Programa de Comunicación: Acciones



Realizar un Plan Comunicación teniendo en cuenta los resultados del presente estudio.



Vincular el programa según se analice por la Dirección de la Subdirección de Coordinación del INEGI a los Manuales existentes donde se trate la comunicación.



Desarrollar la historia específica de la Subdirección de Coordinación del INEGI de Chilpancingo.



Llevar la propuesta del Programa de Comunicación a las directivas correspondientes del INEGI.



Realizar un estudio DAFO periódicamente para conocer las Deficiencias, Amenazas, Fortalezas y oportunidades de la Subdirección de Coordinación del INEG en Chilpancingo.

# Comunicación



## interna



Establecer canales de comunicación formal e informal sin incongruencias entre ambos tipos de información.



Crear espacios formales de comunicación para la circulación de la información a entregar al INEGI.



Crear espacios de convivencia informal entre todos los colaboradores de la Subdirección de Coordinación del INEGI.



Propiciar espacios virtuales para el debate y adaptación de las normativas del INEGI, según los objetivos de cada departamento.



Crear espacios formales de capacitación para la actualización de normativas del INEGI.



Vincular los diferentes departamentos mediante un sistema de estimulación a colaboradores.

# Comunicación interna



Realizar estudios habituales de satisfacción de los colaboradores para conocer las necesidades de estos.



Crear espacios con fechas conmemorativas que permitan la vinculación entre los diferentes departamentos y sus colaboradores.



Realizar capacitaciones entre los colaboradores para el uso adecuado de cada uno de los canales establecidos.



Continuar con el cumplimiento de los valores y código de ética para la comunicación externa.



Crear espacios formales de capacitación para la actualización de normativas del INEGI.



Realizar capacitaciones sobre la comunicación interna para que se conozca por los colaboradores y directivos.

# Difusión y circulación de la información

## 01

Realizar un procedimiento para la circulación de la información según jerarquías.

## 02

Formalizar los diferentes tipos de mensajes que se deben gestionar según los procedimientos del INEGI.

## 03

Exhortar al público interno a aplicar correctamente los procedimientos de circulación de la información en la comunicación interna.

## 04

Continuar cumpliendo con el código de ética establecido para la circulación de la información al público externo y establecer un nuevo código para el interno.

## 4.8 Recomendaciones

Según los resultados se detectó que no existe un estudio de matriz DAFO en la Subdirección de Coordinación del INEGI en Chilpancingo es por ello que se sugiere realizar el estudio para obtener información más amplia y detallada sobre el estado de la organización. A continuación, se dan los pasos a seguir como una orientación previa para la ejecución del estudio.

Según Ramírez (2024) antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.



# FORTALEZAS

Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

# DEBILIDADES



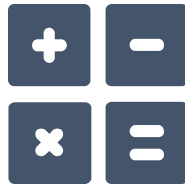
Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc. Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

# OPORTUNIDADES

Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

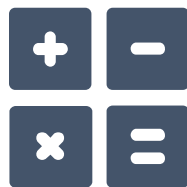
# AMENAZAS

Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.



Es recomendable que el análisis sea elaborado por un equipo (3 a 5 de personas) que cuente con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización, que, con sus opiniones, enriquezca el resultado. Los responsables del análisis deben de tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas funcionales de trabajo que se requiera.

Antes de establecer los criterios del análisis es preciso identificar y coleccionar ciertos elementos de la estructura de organización que servirán de base para asegurar la congruencia de este, tales como: la visión y misión, el objetivo general, el organigrama funcional etc. Los criterios de análisis que se establezcan de inicio deben ser claros, que no dejen duda y cuyo significado sea el mismo para todos los que participen en el análisis, por lo que deben ser consistentes, es decir no se deben modificar en el proceso, porque se invalida el resultado del diagnóstico. Para cada criterio establecido, se debe hacer el análisis de las cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es decir no deben quedar variables sin que tengan elementos; eso es parte del trabajo de equipo y de la visión objetiva de la organización.



Suele suceder, que, algunas veces quienes realizan el análisis, buscan guardar una imagen institucional a conveniencia, o no quieren herir susceptibilidades y por tanto emiten opiniones o juicios que no se apegan a la realidad, como, por ejemplo, no reconocer debilidades o tratar de minimizar las amenazas, lo que se traduce en una falsa idea de la organización que limita un diagnóstico y evaluación seria, y tampoco contribuye a corregir errores o al desarrollo de estrategias.

Se recomienda para el análisis de los criterios y sus variables elaborar una matriz, dado que ello facilita el manejo de los datos. El análisis debe ser realizado en un período razonable y definido, dado que, la dinámica administrativa puede convertir en poco oportuna, apreciable u obsoleta mucha de la información que se obtenga; lo que puede suceder si el estudio se dilata demasiado. El informe final del análisis debe ser estructurado de tal forma, que demuestre en forma profesional un diagnóstico apropiado, maduro, que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias, es decir, que sea un documento de trabajo útil para la planeación y administración estratégica y no solamente un requisito obligatorio o formalidad, dentro de un plan, que no tenga mayor impacto en el desarrollo de éste.



## Conclusiones

El presente estudio ha demostrado que tal como se establece en la premisa de una estrategia de comunicación interna sólida y estructurada, basada en los principios de la Comunicación Estratégica. La comunicación interna en la Subdirección de Administración de la Coordinación Estatal del INEGI en Chilpancingo, Guerrero, juega un rol crucial para el buen funcionamiento y la eficiencia operativa de la institución. A lo largo de esta investigación se identificaron diversas áreas de oportunidad para mejorar los procesos comunicacionales dentro de la Subdirección, destacándose la falta de canales adecuados para la retroalimentación, la dispersión de información clave y la insuficiente cohesión entre los distintos equipos de trabajo. Estos problemas afectan no solo la productividad diaria, sino también la alineación con los objetivos estratégicos del INEGI.

En este contexto, la propuesta de comunicación estratégica presentada en esta tesis surge como una herramienta fundamental para abordar los retos identificados. La implementación de una comunicación más clara, estructurada y bidireccional no solo contribuirá a mejorar la eficiencia administrativa y operativa, sino que también favorecerá el clima organizacional, fortalecerá la identidad institucional y fomentará un ambiente de trabajo colaborativo. Las estrategias y acciones sugeridas, basadas en un análisis exhaustivo de la situación actual, ofrecen un enfoque integral para optimizar el flujo de la información y asegurar su circulación efectiva entre los distintos niveles de la Subdirección.

El éxito de esta propuesta dependerá de un compromiso institucional con la mejora continua de la comunicación interna, así como de la disposición para implementar cambios que impliquen una transformación en la forma en que se gestionan los procesos comunicacionales. Las recomendaciones planteadas en este trabajo tienen como objetivo no solo resolver los problemas actuales, sino también sentar las bases para una cultura organizacional más sólida, eficiente y adaptada a los retos que enfrentan las organizaciones del sector público en un entorno cada vez más complejo y competitivo.

En conclusión, esta tesis contribuye al conocimiento sobre la importancia de la comunicación estratégica en el ámbito público y, en particular, en el INEGI, proponiendo soluciones prácticas y viables para fortalecer la gestión interna de la Subdirección de Administración, lo que, a largo plazo, beneficiará tanto a la institución como a sus colaboradores y a los ciudadanos a quienes sirve.



## Referencias

- Abendaño, M. &. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional. En M. A. Rosario Puertas-Hidalgo, *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. (págs. 47-60). UTPL Universidad Técnica Particular de Loja.
- Álvarez de Fernández, T., Rivera, A. B., & Rojas, L. R. (2005). LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL. *Negotium*, vol. 1, núm. 2, 32-48.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. *Razón y Palabra Núm. 56*.
- Calvo de Mora, J. (1990). ¿Conocimiento del clima o la cultura en las Organizaciones: qué hacer? *Jornadas de estudio sobre el centro educativo. Nuevas perspectivas organizativas*, 135-146.
- Capriotti, P. (1998). *LA COMUNICACIÓN INTERNA*. Tarragona, España: Universidad Rovira i Virgili.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. . *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, 13, 5-7.
- Capriotti, P. (2012). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Madrid, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*.
- Charry Condor, H. O. (2017). *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional*. Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Coombs, W. T. (2020). Situational crisis communication theory (SCCT) and application in dealing with complex, challenging, and recurring crises. In *Advancing crisis communication effectiveness* . 165-180.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.



- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., & Martínez Hernández, M. &. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.
- Díaz Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa. *Polo del Conocimiento Vol.6 No. 3*.
- Doorley, J. &. (2015). Reputation management: The Key to successful public relations and corporate communication.
- Dozier, D. M. (2013). Manager's guide to excellence in public relations and communication management. . *Routledge*.
- Durán González, A. M. (2016). Correspondencia de los Modelos de Relaciones Públicas a distintos contextos evolutivos de Responsabilidad Social Empresarial. *REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS, Nº 11, VOL. VI, 91-112*.
- Garrido, F. J. (2004). *Comunicación estratégica. Barcelona: Gestión 2000*.
- Gómez, D. M. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento psicológico, 9(17, 57-68*.
- Hernández Sampieri, R. &. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. En R. &. Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (pág. 753). Ciudad de México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.
- INEGI. (2011). *Epoca Antigua. Historia de la estadística mundial*. Aguas Calientes, México: Instituto Nacional de Estadística y geografía.
- INEGI. (2016). *Cronología de la estadística en México (1521-2015)*. Aguas Calientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México.
- INEGI. (12 de 9 de 2024). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).: [https://www.inegi.org.mx/inegi/quienes\\_somos.html](https://www.inegi.org.mx/inegi/quienes_somos.html)
- Jansen, H. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Paradigmas, 4, 39-72*.
- Kouss Gutiérrez, S. (2015). *La comunicación interna en las organizaciones*.

- Macnamara, J. (2018). A review of new evaluation models for strategic communication: Progress and gaps. *International Journal of Strategic Communication*, 180-195.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. . *Ciencias de la Información*, 49-54.
- Martínez Téllez, J. A. (2018). *Auditoria de comunicación interna del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios no 134 en Chilpancingo De los Bravo, Guerrero: un estudio de caso*. Guerrero, México: Universidad Autónoma de Guerrero.
- Massoni, S. (2007). *Modelo de comunicación estratégica*.
- Miguel, S., & Arocas, M. &. (2021). *Manual de Comunicación Interna Dircom*. Dircom Asociación de Directivos de Comunicación.
- Monserrat Gauchi, J. M. (2014). *Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación: Una aplicación a la franquicia*. . España: Universidad de Alicante.
- Olabuénaga, J. I. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. *Metodología de la Investigación (Vol. 15)*. Universidad de Deusto.
- Oyarvide Ramírez, H. P., & Reyes-Sarria, E. F. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 296-309.
- Paredes, M. T., & Reyes, W. &. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaqui: Grupo Compas.
- Parra, L. J. (2017). *MUESTREO PROBABILÍSTICO Y NO PROBABILÍSTICO*. Uaxaca, México: Universidad del Istmo.
- Pérez, R. A. (2014). La Estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma?. . *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 5(2), , 9-31.
- Pesquera, S. d. (10 de 8 de 2024). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/siap/articulos/creacion-del-inegi>
- Pinto Molino, M. (1991). *Introducción al análisis documental y sus niveles. El análisis de contenido*. . Madrid.



- Ramírez Rojas, J. L. (24 de noviembre de 2024). *Herramienta.2009*. Obtenido de Herramienta.2009: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf](https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf)
- Ramos Casas, M. G. (2017). *La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Reyes, M. &. (2020). *Auditoría de Comunicación Interna en el Congreso del Estado de Guerrero: una propuesta de comunicación estratégica para su mejora* . México: Universidad Autónoma de Guerrero .
- Sampieri, R. H. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. . *Metodología de la Investigación*.
- Steiner, G. A. (1995). *Planeación Estratégica*. México.: Edit. CECSA.
- Taylor, S. J. (1984). *La observación participante en el campo*. Barcelona.
- Villegas, D. (2009). ¿Se está gestando una nueva teoría estratégica desde Iberoamérica? Revisión y comparación del campo anglosajón e iberoamericano. . *Revista de Estudios de Comunicación, 14(27)*.
- Wills Espinosa, N., Cevallos Icaza, M. I., & Sadi, G. &. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *AustralComunicación. Volumen 6 número 1 (junio 2017)*.
- Zurita Marshall, P. M. (2013). *Propuesta de estrategia de comunicación interna en Diario El Universo*.

## Anexos

### Cuestionario:

Enlace para revisión de cuestionario en línea

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSflhEUtueuAr-qLChW6NKrPMj\\_0hGJdW3p4D2Schj2d3HrdBw/viewform?usp=sharing](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSflhEUtueuAr-qLChW6NKrPMj_0hGJdW3p4D2Schj2d3HrdBw/viewform?usp=sharing)

### Entrevista:

Entrevistadora: Este pues vamos a empezar con la primer pregunta ¿Usted cómo describiría la identidad corporativa? Podría bueno puede empezar por lo general que sería del INEGI a lo particular que sería la Subdirección de Administración ¿Cómo describiría la identidad corporativa y qué elementos las distinguen? Cuando hablamos de identidad corporativa hablamos deeee deeee qué distingue al INEGI qué elementos distinguen al INEGI qué hace que tenga una personalidad yo siempre lo asocio así la identidad es una personalidad como usted tiene una personalidad qué elementos estee son los que definen su personalidad, ahora ¿Qué elementos definen al INEGI su identidad, la identidad del INEGI (risa) yy la Subdirección?

#00:00:59-7# Persona 1: Bueno como elementos que describen al Instituto pues que es un en primera instancia que es un Organismo Autónomo con personalidad y Patrimonio propio, eso es su principal identidad, luego que se dedica a este generar información de interés nacional y para ello tiene una estructura especial o específica no, que tiene por ejemplo una este, una estructura este Central que tiene como apoyo Direcciones Regional y Coordinaciones Estatales o sea se define por su propia estructura eso es lo que en mi percepción es sus sus elementos, su característica Principal.

#00:02:02-4# Entrevistadora: OK, ahora cómo percibe usted la alineación entre la Misión-Visión y valores del INEGI con las acciones diarias de los empleados o de los colaboradores. ¿Cómo percibe la alineación de la Misión-Visión-Valores en comparación con las actividades diarias?

#00:02:28-1# Persona 1: ¡Están alineadas totalmente porque la Misión del INEGI está enfocada en su actividad sustantiva que es la de generar información esa siempre va a ser la constante no la generación de información de interés, de interés



nacional sale, entonces todo todo la Visión que ese mismo este, que esa misma información está proyectada aaa un tiempo determinado no ves que en una visión tienes que terminar un tiempo y debe de ser este alcanzable no! Este y los valores bueno esos son los este una especie de principios que definen el actuar de su personaje bueno de su personal en un momento, pero también de quiénes entregan la información porque ese es son este los un código de ética que está diseñado también para ello no! y que ahí van implícitos también valores.

#00:03:32-4# Entrevistadora: Entonces usted si considera que los empleados si se rigen bajo esta visión bajo estos valores.

#00:03:39-6# Persona 1: De entrada, tenemos que adherirnos a un a un documento a un código de ética que firmamos que aceptamos adherirnos a ese a esos valores a ese código de ética.

#00:03:55-4# Entrevistadora: OK Pero bueno

#00:04:03-0# Persona 1: Si o sea para mi si están alineados lo que tenemos que tener la conducta que define los valores tenemos que practicarla como trabajadores.

#00:04:11-1# Entrevistadora: Entonces ¿Cuál considera usted que es el mayor desafío al que se enfrenta la comunicación interna de la subdirección en este momento?

#00:04:18-4# Persona 1: El mayor desafío

#00:04:21-6# Entrevistadora: O los mayores problemas que se presentan en cuanto a comunicación interna aquí en la subdirección.

#00:04:27-9# Persona 1: ¿Va más en la Subdirección?

#00:04:30-7# Entrevistadora: Puede como le digo puede ser general y de ahí en particular.

#00:04:34-9# Persona 1: Bueno fíjate que últimamente estamos está en un proceso del Instituto con la nueva administración de tratar de ordenar la comunicación, muchas veces la coordinación como tal se comunica directamente con el área central sin pasar por un área que nos rige a nosotros digamos que es un área intermedia entonces este ese tipo de comunicación es el que para mí falla no! cuando vamos directamente de la coordinación a la oficina central sin pasar por la Coordinación la coordinación general de operación regional que ya como nosotros se pone sale, esa debería ser la comunicación fluir en una línea de de mando no!

#00:05:29-4# Entrevistadora: Seguir la línea de jerarquía no

#00:05:25-9# Persona 1: ¡Exactamente una línea de jerarquía y eso mismo pasa o sea eso eso a nivel macro de todo el INEGI y eso mismo pasa a nivel micro en en tanto en la coordinación estatal bueno principalmente en la coordinación estatal no porque perdemos esa comunicación entre las subdirecciones por la coordinación ese ese es el rollo, este al interior de la subdirección creo que tratamos de mantener si una comunicación más constante a través de diferentes medios no! El correo electrónico, el whatsapp y líneas telefónicas y el times tratamos de comunicarnos de esa manera.

#00:06:15-2# Entrevistadora: OK "ehm" ¿Cómo evalúa el desempeño actual de la comunicación externa de la Organización?

#00:06:26-8# Persona 1: La comunicación externa yo creo que ahí siiii si tenemos ciertas fortalezas no porque regularmente la comunicación externa sale por el canal que debe de ser que es la Coordinación estatal no hacemos comunicados por subdirección a menos que sea muy específicos sale y si lo hacemos lo hacemos a nombre del Coordinador con este con la con la venia del coordinador o sea él tiene que estar enterado que vamos a sacar un comunicado, ejemplo por ejemplo, por ejemplo este "ehm" la comunicación con protección civil derivado de este de la afectación del río, aunque atañe a la subdirección pero se hace a través del canal del coordinador.



#00:07:17-4# Entrevistadora: Siempre siempre es por voz o a nombre de la coordinación

#00:07:22-9# Persona 1: Exactamente siempre es así.

#00:07:29-8# Entrevistadora: Entonces ¿Qué considera usted que podría "ehm" los aspectos que podrían mejorarse, o sea?

#00:07:39-8# Persona 1: ¿En comunicación externa o interna?

#00:07:42-0# Entrevistadora: En general, en general.

#00:07:42-0# Persona 1: Pues como te digo no yo creo que este lo que se debe de mejorar es este definir la línea de comunicación la estructura de esa línea de comunicación o sea tener claro y respetar lo diametralmente, este respetar esa línea de comunicación que ya de hecho ya nos impusieron donde ya nos comunicaron de que todo, nada debe de salir directamente de la coordinación a otro ámbito que no sea primero el regional luego coordinación y luego de coordinación a ámbito central o sea si hay una como tú lo dices jerarquía no de comunicación porque esa parte es lo que debemos de mejorar porque si nos diga eso.

#00:08:38-1# Entrevistadora: ok entonces ¿Cuál considera que son las principales fortalezas del INEGI y después de la Subdirección Administrativa? En términos de comunicación.

#00:08:44-3# Persona 1: Bueno las las las principales fortalezas es que, si hay un área específica de comunicación en el INEGI y también lo hay en la en la Coordinación Estatal, lo único que falta yo creo es que es que se practique al interior de cada subdirección porque allí es donde creo yo fallamos.



#00:09:18-7# Entrevistadora: Si porque me imagino yo que esta área de comunicación se dedica más a los proyectos no, a la promoción de de la secuencia de los proyectos.

#00:09:29-4# Persona 1: A la información de interés.

#00:09:29-4# Entrevistadora: Pero ya en comunicación interna es es bueno yo considero que ya esta área de comunicación no viene a mejorar, a mejorar o aaa, no repercute pues en la comunicación interna.

#00:09:47-3# Persona 1: No exactamente para mi esa que esa área debería poner ciertos, ciertos lineamientos no para que funcionen.

#00:09:55-0# Entrevistadora: ¿O sea si considera que si debería de involucrarse en la comunicación interna?

#00:10:00-1# Persona 1: Si creo que si

#00:09:59-9# Entrevistadora: OK

#00:10:02-3# Persona 1: Si esa área se metiera un poquito más en nosotros es que se mejoraría, te pongo el ejemplo llevamos un sistema de de este de correspondencia y en ese sistema de correspondencia si hay responsables de ese tipo de comunicación y si te asignan un código o sea tú no puedes hacer un comunicado si no lleva tu código, o sea no puede utilizar mi código otra área no, y en ese sentido creo que es claro no como está, hay incluso lineamientos sobre la comunicación por correspondencia porque deriva en archivos, esos archivos son sustentos de la actividad sustantiva.

#00:10:50-4# Entrevistadora: Ok ¿Y cuáles son las principales debilidades que limitan la afectividad de la comunicación interna?



#00:10:55-2# Persona 1: "mmm" para mí sigue siendo la jerarquía cuando se comunican personas técnicas con otros niveles pues ahí es donde, donde se distorsiona la comunicación porque los niveles jerárquicos deben de comunicarse entre ellos cuando técnicos entre técnicos y el jefe de departamento entre jefes de departamentos.

#00:11:26-7# Entrevistadora: O sea lineal una comunicación lineal

#00:11:26-7# Persona 1: Exactamente aquí lo que va fallando mucho es que los mismos las mismas jerarquías hacia arriba aceptan la comunicación de los niveles más bajos, no y no es en el sentido este de discriminación no sino precisamente no es sano que esta la comunicación sea de esa manera.

#00:11:54-4# Entrevistadora: "Ehm" ¿Qué oportunidades ve para mejorar la comunicación bueno en el INEGI y en la Subdirección?

#00:12:02-6# Persona 1: Pues yo creo que hay muchas oportunidades no porque de entrada este como te digo o sea debe de haber una estructura que pueda regir la comunicación no hay una estructura que la rija y esa debe permear todos los niveles del INEGI incluidos la coordinación estatal.

#00:12:27-5# Entrevistadora: "Ehm" ¿Cuáles son las principales amenazas que podrían afectar la comunicación de la organización, bueno del INEGI de la Subdirección?

#00:12:30-8# Persona 1: Pues este yo creo que los malos comunicados no!

#00:12:50-8# Entrevistadora: ¡Malos comunicados oficiales ooo el chisme eee!

#00:12:52-6# Persona 1: Los oficiales sobre todo no el chisme se da siempre.

#00:12:54-8# Entrevistadora: Entonces si considera (risas)

#00:12:58-8# Persona 1: El chisme es algo que tienes que manejar, si te digo ahorita este en cuestiones de rumores de pasillo que mueve en nosotros eso es algo natural porque a final de cuentas trabajas con personal, sin embargo para mí las amenazas por ejemplo es crear ciertas, ciertos sistemas por ejemplo el llamo, para mi esa es una amenaza grande para la comunicación porque ahí meten un montón de cosas que no son oficiales que son dichos de personas que a lo mejor no conocen a fondo este los temas y que simplemente hablan por, por este no sé (risa) instinto yo le diría eso es parte de las amenazas o sea si bien es cierto en un principio esa aplicación si es una aplicación.

#00:14:13-4# Entrevistadora: ¡Es como una plataforma no!

#00:14:13-4# Persona 1: Es como facebook bueno en un principio ese fue una una intención de comunicación de todo el personal, pero al final se convirtió en un, en una forma de expresión que pues yo como veo no te lleva a mucho no se logra el propósito.

#00:14:38-1# Entrevistadora: Si porque aparte "ehm" creo que es muy "mmm" global no tienes tienen acceso o sea todos hablando del INEGI a nivel república tienen acceso no y a veces este si hay mucha información como usted lo dice "ehm" que viene desde expresión tal vez ya (sentimental) ajá ya no laboral no ya se sale de lo laboral yyy de alguna manera si repercute en el clima organizacional.

#00:15:09-7# Persona 1: Por eso te digo eso es uno de las grandes amenazas

#00:15:14-4# Entrevistadora: Ok "ehm" ¿Cuál considera que son los objetivos de comunicación más importantes para el INEGI y para la Subdirección en este momento?

#00:15:24-9# Persona 1: Los de comunicación para el INEGI sobre todo yo creo que este la ejecución de sus proyectos o sea el dar a conocer sus proyectos es parte fundamental del Instituto de hecho esto tienen una estrategia de comunicación a nivel central a nivel de la Subdirección yo creo que este si tratar de, de este de



fortalecer la comunicación entre los directores sobre todo los proyectos proyectarlos se nos pasa, nos pasa seguido que de repente este no nos enteramos todo de cómo va evolucionando algún proyecto y ahorita el que está como prioritario es la encuesta entonces como de repente nos perdemos en la comunicación.

#00:16:20-6# Entrevistadora: O sea cada Subdirección toma decisiones y no las notifica.

#00:16:26-4# Persona 1: Exactamente no las compartimos y eso llega a trastornar las cosas.

#00:16:32-7# Entrevistadora: Y dentro de la Subdirección como tal o sea no con otras Subdirecciones sino dentro de la Subdirección con su propio este los departamentos que están.

#00:16:40-8# Persona 1: También también sucede esa desviación de la comunicación por ejemplo un departamento toma una decisión y no la comunica a otro este si si trastorna la operación y si nos está pasando eh, eso nos está pasando y ahí hay falta a lo mejor hacer ajustes entre los mismos departamentos.

#00:17:05-1# Entrevistadora: Yo observo mucho que cada "ehm" departamento por ejemplo si saca el trabajo y todo, pero no hay como una sinergia entre todos los departamentos o sea cada quien va por su rumbo y este, pero al final de cuentas no hay como mucha sinergia entre todos los departamentos como subdirección, cada quien saca su trabajo mira aquí está mi trabajo, pero hasta ahí, o sea.

#00:17:34-5# Persona 1: Pues no

#00:17:38-7# Entrevistadora: No hay como un o sea ¿Usted considera que si se da el trabajo en equipo entre departamentos?

#00:17:44-9# Persona 1: Si si si si se da el trabajo en equipo más bien lo que falta aquí es sacarlo como equipo al exterior porque nosotros sí tratamos de mantener la

comunicación por ejemplo el legal intersersal se crea un correo y cada vez que hay un movimiento en RRHH nos sale recursos materiales financieros y eso es por un propósito un propósito que preparen lo que requiere este de recursos materiales y que también financieros conozca que hay un movimiento y que se va a venir una serie de actividades entonces si tratamos de tener una comunicación de ese tipo obviamente y depende mucho o sea para mí la plataforma que inicia todo eso es RRHH, porque sin RRHH tú no tienes elementos para hacer cualquier cosa, entonces de aquí partimos y si tratamos esa comunicación, yo digo que aquí a lo mejor lo que ven ustedes como percepción externa es que muchas cosas este para mi sigue siendo un problemilla ahí la cuestión de técnicos porque ellos manejan una comunicación más diferente pues, nosotros como tal si la manejamos a nuestro nivel de de este de instrucción no, pero ya ya como que se va distorsionando cada que va bajando esa comunicación es donde se va distorsionando.

#00:19:25-5# Entrevistadora: Ok

#00:19:31-3# Persona 1: Y ahí se pierde el trabajo en equipo.

#00:19:37-1# Entrevistadora: Pero si se llega a dar esa parte como de que desviar un poco este el trabajo, "ehm" ¿Cómo se alinean "ehm" los objetivos de comunicación con los objetivos estratégicos generales de la organización?

#00:19:53-9# Persona 1: ¿Los objetivos de comunicación?

#00:20:05-7# Entrevistadora: Con los objetivos estratégicos generales de la organización, los objetivos que tiene el INEGI o los objetivos que tiene la Subdirección en general, con los objetivos de comunicación o sea si hay una lógica.

#00:20:15-0# Persona 1: Siii o sea es que es que si vamos al este a los medios de comunicación si hay comunicación central que permea hacia las estatales, o sea si tenemos líneas de comunicación.

#00:20:32-8# Entrevistadora: ¿Y son efectivas las líneas?

#00:20:32-8# Persona 1: Si son formales porque vienen por correo electrónico con un documento circular y (inc) si este si se alinean.

#00:20:47-2# Entrevistadora: "ehm" ¿Cómo se medirá el éxito de estos objetivos de comunicación o sea como lo medirían?

#00:20:59-2# Persona 1: Bueno no tienen indicadores de medición, indicadores no tenemos.

#00:21:04-5# Entrevistadora: Pero en que

#00:21:07-4# Persona 1: La comunicación como tal no la medimos

#00:21:03-9# Entrevistadora: Pero en qué se traduce o sea cómo se traduce que la comunicación realmente que se está dando es efectiva, tal vez no la miden oficialmente no la miden, pero como puede usted percibir que si hay una comunicación efectiva o no la hay.

#00:21:35-9# Persona 1: Bueno es que por ejemplo cada área tiene sus objetivos donde tú estás el área de estadísticas tiene una serie de procesos son sus metas para hacer una actividad enfocada a tus proyectos no por ejemplo o sea es ya parte de lo que es efectivo de comunicación porque viene desde centrales llega hasta aquí y y medir esa parte pues yo creo que se refleja en sus metas no.

#00:22:12-8# Entrevistadora: En los resultados obtenidos

#00:22:14-9# Persona 1: En nuestro caso nosotros tenemos la encomienda de la cuestión normativa y administrativa tenemos que hacer que la actividad se cumpla y dotar al este a las áreas de los recursos con manos financieras y materiales, entonces sí estamos cumpliendo esos objetivos significa que esa comunicación si está siendo efectiva.



#00:22:41-8# Entrevistadora: OK

#00:22:41-8# Persona 1: Porque si nosotros dejáramos que la normatividad no se cumpliera nosotros todo lo que nos llega de de comunicación formal nos para mi esa es la eficiencia de la comunicación.

#00:22:57-6# Entrevistadora: Así es ¿Y qué desafíos prevé "eeehm" para alcanzar, bueno para alcanzar los objetivos no? ¿Qué desafíos usted piensa que puedan presentarse para poder alcanzar los objetivos de comunicación?

#00:23:23-6# Persona 1: Bueno el primer desafío y creo que es con la gente que es de nuevo ingreso porque ha sido difícil la comunicación precisamente porque no conocen la (inc) de la viña de comunicación, de repente este, digo es iniciativa de cada persona y es muy rescatable no, de repente como jefe, cualquier jefe subdirector o jefe de departamento de repente te da ciertas libertades no, tu manda el correo a tal persona y a mí me toca mucha de que cualquier figura me manda algo cuando en realidad no debería ser esa figura pero alguien lo facultó para hacerlo y yo pienso que ese es el primer desafío no hacerle entender a la estructura de que hay una línea jerárquica para la comunicación y que esa línea no es simplemente por el hecho de cumplir una actividad sino por el hecho de tener una formalidad o sea no es lo mismo que me lo pida un técnico un no sé una cantidad de equipos a que me lo pida un mando medio no que pienso que ahí hay la responsabilidad se la dan a un técnico por eso pienso que eso es un desafío no. Otro desafío como te digo no es implementar un sistema más eficiente de comunicación pero que no sea tan abierto que se utilice simplemente para para este para la comunicación informal, porque eso yo creo que sin dudas no te lleva a nada esos son los desafíos que yo creo no, y este y sobre todo lo que comentábamos al principio no tener una línea muy formal de este, o un manual o un este algo que te diga ah, la comunicación va a hacer así porque el INEGI es especialista en tener diagramas de todo y en comunicación nunca he visto procedimientos de comunicación o sea creo que la comunicación es parte, es de lo más importante en una organización y ese es donde menos tenemos trabajo realizado.

#00:25:45-8# Entrevistadora: Y por ejemplo si hubiera tal manual o si hubiera por ejemplo procesos de comunicación usted cree queee que, si podría como acatarlos



o sea el personal específicamente de la Subdirección de Administración, o sea si se apegaría a estos procesos comunicativos o de comunicación.

#00:26:04-5# Persona 1: Fíjate que cuando entramos al INEGI y nos encontramos con ese tipo de cosas a veces es novedoso yo no sé si te pasó a ti, pero a mí en lo personal si me pasó de que venir de la iniciativa privada y tener muchas cosas realizadas de forma diferente en México que muchas cosas bien establecidas pero si te vas acostumbrando a los manuales a los lineamientos a procedimientos pues yo creo que la la gente del INEGI está lista para entender ese proceso porque ya está educada así. Pues yo creo que, si tuviéramos un Manual o un diagrama, así como de comunicación creo que si lo llegarían a usar.

#00:26:54-2# Entrevistadora: OK y entonces ¿Quiénes son los principales públicos objetivos de la comunicación del INEGI y de la Subdirección?

#00:27:07-2# Persona 1: Bueno yo creo que en el INEGI en general creo que son dos tipos de públicos no los externos que es a quiénes se dirige la información que genera y los internos que es este pues el personal mismo de aquí si no conoces lo que vas a hacer ya es un problema para lo que vas a y para nosotros como Subdirección creo que nuestro público objetivo siempre va a ser nuestras áreas operativas siempre va a ser las áreas operativas, todo los que conforman el área este cooperativa desde el director hasta la figura del entrevistador que esa comunicación si la debemos de tener.

#00:28:04-1# Entrevistadora: OK ¿Cuáles son las principales necesidades y expectativas de cada público objetivo, menciona público externo y el público interno?

#00:28:15-5# Persona 1: Las principales necesidades te las voy a comentar sin saberlo mucho porque en cuestión del público externo yo creo que esa ese tema es más de otra área, pero para mí que quién debe de este bueno las necesidades que debemos de satisfacer son los resultados en la información que generamos o sea es interesante escuchar loos noticieros y decir a la percepción de seguridad en tal lugar por ejemplo en Chilpancingo por ejemplo aumentó no o disminuyó no, hay más gente que se siente insegura entonces este yo siento que este esa necesidad sobre todo es la discusión de los resultados que se paralice la comunicación que tenemos



y yo pienso que INEGI dúo si va muy adelantado "ehm" la necesidad interna pues yo pienso que es este no sé más más este más difusión de lo normativo a lo mejor, creo que esa es la necesidad que se espera de nosotros no, porque muchas cosas que si desconocen a lo mejor que nosotros se las pedimos y sin dudas toda la gente de nuevo ingreso no sabe mucho, protección civil por ejemplo o sea eso es algo que este lo conocen mucha gente que tienen más tiempo no y los que tienen menos tiempo pues como que no saben cómo reaccionar no, entonces yo pienso que esa parte es lo que...

#00:30:16-5# Entrevistadora: Y por ejemplo las necesidades de los que ya tienen más tiempo necesidades y expectativas de los ya tienen más tiempo.

#00:30:18-2# Persona 1: Necesidades no sé.

#00:30:27-2# Entrevistadora: Porque bueno ya ellos ya conocen ya hay una dinámica no de trabajo ya saben no, cada día como moverse, pero hay por parte de la subdirección "ehm" alguna actividad que puedan este permitir que se den cuenta que si si todo está bien en términos comunicacionales este acatan las indicaciones sacan el trabajo y todo, pero o sea hay una retroalimentación.

#00:31:06-0# Persona 1: Bueno si procuramos tener reuniones este grupales, en los departamentos cada departamento hace sus propias reuniones y ya al interior de la subdirección tratamos de tener reuniones entre los departamentos corridos pero ya nada más a nivel de estructura eso si procuramos, este procuramos que que esa necesidad de la gente que sobre todo son de actualización de normas no, propiamente otras cosas sino actualización de normas, que si las conocemos que si la leíamos, que si viene un comunicado esos se van a la a los departamentos con una indicación de que actualicen.

#00:32:01-7# Entrevistadora: Ok

#00:32:02-8# Persona 1: Yo creo que esa es la necesidad no se a lo mejor si se me está escapando algo en cuestión de otro tipo de comunicación sabes realmente por ejemplo hay un evento como el huracán y si este y mantenemos una comunicación constante con la gente es alguien sabe si va a venir o no va a venir o



este pues tratamos no de estar pendientes de cómo están o que actividad están haciendo...

#00:32:31-3# Entrevistadora: O sea usted considera que que los colaboradores si están enterados "ehm" de todo lo que pasa día a día aquí no o sea si tienen conocimiento de todo lo que está sucediendo.

#00:32:44-9# Persona 1: Así es están presentes en sus.(inc)

#00:32:50-8# Entrevistadora: "ehm" ¿Qué canales considera usted "ehm" canales de comunicación son los más efectivos para llegar a los públicos efectivos? Los canales como usted los mencionó.

#00:33:05-5# Persona 1: Si los electrónicos, electrónicos, pues nosotros principalmente utilizamos los correos electrónicos, los formales y este reuniones, reuniones.

#00:33:20-1# Entrevistadora: Y este los canales informales

#00:33:23-6# Persona 1: Pues como el wasapp las redes sociales esos sobre todo el tims y el wasapp.

#00:33:21-2# Entrevistadora: El tims lo consideran como canal informal.

#00:33:29-3# Persona 1: Para mi si

#00:33:30-5# Entrevistadora: ¿Por qué?

#00:33:30-5# Persona 1: Porque muchos ya lo están utilizando como formal y yo trato es más yo antes ni siquiera me conectaba no me gusta mucho el chat, se me hace algo muy pero muy informal (risa). Entonces yo prefiero eso para mí se me



hace más formal un teléfono, este que un chat, realmente siento que el chat es como para chismes (risa) pero bueno cada quien en sus construcciones. Si si procuramos sobre todo el correo electrónico. (interrupción)(10s) así es.

#00:34:19-3# Entrevistadora: Bien "ehm" cómo segmentaría usted a los públicos al público objetivo para adaptar los mensajes y los canales de comunicación.

#00:34:29-7# Persona 1: Cómo segmentaría "mmm" tenemos este por ejemplo grupos de directores, grupos de departamentos este toda la estructura de mando, mando medio (inc) y este grupos técnicos de enlaces o sea ya están segmentados.

#00:34:50-6# Entrevistadora: ¿Ya el mensaje se va adaptando de acuerdo a conforme se va vaya informando en cada grupo?

#00:34:56-8# Persona 1: Si

#00:34:56-8# Entrevistadora: OK

#00:34:56-8# Persona 1: Si por ejemplo yo manejo la comunicación con subdirectores y de vez en cuando con jefes de departamentos tratamos de que los jefes de departamentos lo manejen a nivel de jefe de departamento.

#00:35:07-3# Entrevistadora: ¿Ok "ehm" cómo se asegurarían de que los mensajes sean relevantes y atractivos para cada público objetivo?

#00:35:18-4# Persona 1: Aunque no me creas son atractivos si aquí en RRHH que es de donde más sales este procuramos que los mensajes tengan cierta cierto diseño no!

#00:35:40-0# Entrevistadora: OK



#00:35:40-0# Persona 1: Si hay diseño, si se adaptan...

#00:35:42-2# Entrevistadora: Si se adaptan los mensajes o sea como que no es la misma manera de difundir los mensajes para cada grupo o sea si se personalizan.

#00:35:49-0# Persona 1: Si

#00:35:49-1# Entrevistadora: ¿En ocasiones, regularmente?

#00:35:53-8# Persona 1: Mira sobre todo cuando es para todo el público si se trata de hacer alguna especie de comunicado muy visual si, entonces casi es la regla, obviamente ya para mandos medios pues es este otro rollo no sobre todo ya es más este más formal por correo.

#00:36:23-4# Entrevistadora: "ehm" cuáles son las principales estrategias de comunicación que se están utilizando actualmente?

#00:36:23-9# Persona 1: "mmm" correo electrónico este yyy los oficios circulares, la correspondencia entre nosotros este nada más.

#00:36:46-4# Entrevistadora: ¡Bueno esos serían los canales no!

#00:36:44-6# Persona 1: ¿O cómo dijiste?

#00:36:44-6# Entrevistadora: ¿De comunicación, pero las estrategias de comunicación?

#00:36:50-3# Persona 1: Ah las estrategias ¿Cuáles son las estrategias?

#00:36:51-6# Entrevistadora: Las estrategias de comunicación que utiliza actualmente la Subdirección del INEGI o no hay como tal estrategias bien establecidas.

#00:37:05-5# Persona 1: No como estrategias no tenemos una estrategia más bien es este o sea nos adaptamos a los lineamientos la dinámica.

#00:37:19-7# Entrevistadora: OK "Ehm" ¿Cómo se asegura? Bueno ya me comenta que no hay estrategia, igual ésta pregunta no es tan ¿Cómo se aseguran de que las estrategias de comunicación sean coherentes con la actividad administrativa? Menciona usted que no hay estrategias pero si hay coherencia entre las tácticas que se van generando en las dinámicas laborales con la identidad corporativa, si hay unas coherencias. Le llamo tácticas por qué porque no es, pero bueno tal vez no se le pueden llamar ni tácticas porque no es algo que está establecido ni a corto ni a largo plazo.

#00:37:59-1# Persona 1: Yo más bien diría que son medidas más que tácticas, medidas de comunicación yo considero que si son coherente

#00:38:06-1# Entrevistadora: Si hay una coherencia

#00:38:05-4# Persona 1: Si para mi si

#00:38:05-4# Entrevistadora: "ehm" ¿Qué canales nuevos o herramientas de comunicación considera usted que podrían utilizarse para mejorar la efectividad de las estrategias o de las medidas? Que usted menciones, o sea parte de lo que ya hay usted cree que deberían implementarse nuevas herramientas, nuevos canales o quedarse ya...

#00:38:26-9# Persona 1: Pues si es que realmente nos vamos adaptando a los canales nuevos no, así como el tims por ejemplo o sea el tims como tal en cuestión del chat solo que fuera, que hubiera una regla ya más formal con más lineamientos que se use para exclusivamente para una comunicación de labores, en cuestión de



videocferencias eso si lo consideramos formales, o sea hacemos reuniones en tims y video conferencias y ese se me hace un canal muy efectivo.

#00:39:03-1# Entrevistadora: Ok

#00:39:05-8# Persona 1: Esos son los nuevos digo, seguramente van a salir más porque eso no lo practicábamos antes de la pandemia.

#00:39:14-2# Entrevistadora: Pero esos canales si han venido a beneficiar a sumar.

#00:39:17-4# Persona 1: Si si han venido incluso más que, además de sumar te ha ahorrado recursos, o sea si ha sido una buena medida que se cambie.

#00:39:31-8# Entrevistadora: Ok

#00:39:31-8# Persona 1: Incluso ya hasta mi teléfono se utiliza.

#00:39:39-8# Entrevistadora: Si si si entonces por ese lado el tims por el lado de las videollamadas considera que si es un acierto no.

#00:39:47-4# Persona 1: Si si si

#00:39:47-4# Entrevistadora: Pero por ejemplo aja y los canales que usted mencionaba no el que es como facebook, que no que considera que no son, o sea los canales que se salen ya de las líneas laborales usted cree que ya no son efectivos o son innecesarios.

#00:40:08-7# Persona 1: Si son, de hecho, para mí son canales exagerados de comunicación o sea que no abonan nada.

#00:40:19-1# Entrevistadora: OK "ehm" ¿Cómo se mide el impacto de las diferentes estrategias de comunicación o las medidas de comunicación que toman, cómo se miden?

#00:40:26-8# Persona 1: No tenemos cómo medir

#00:40:26-1# Entrevistadora: Ok este ¿Y cómo se gestionan las crisis de comunicación?

#00:40:34-9# Persona 1: ¿Cómo se gestionan?

#00:40:34-9# Entrevistadora: Aja cuando llega a ver algún problema de comunicación y la comunicación no solo es deee comentarle de una subdirección a otra sino de...

#00:40:44-2# Persona 1: Yo creo que volvemos a los canales formales, así se gestiona es solucionarlo ya sea mediante una reunión presencial o un correo, tratar de formalizarla en un correo, mandar un correo no es tan libre como yo lo veo no, no le contesto, sino que para mal como es una comunicación para nosotros formal y así lo consideramos la mayoría de los mandos, mandar un correo si tiene sus implicaciones por qué un correo te hace ya una especie de regla no, lleva una autorización directa.

#00:41:36-3# Entrevistadora: Porque ya es una indicación directa

#00:41:36-3# Persona 1: Si si yo mando un correo con toda la, van en la cintura, cualquier esta otra figura puede tomar mi correo como una instrucción, entonces así creo yo que es así no se si responde tu pregunta.

#00:41:52-2# Entrevistadora: Entonces, si entonces estas crisis comunicacionales se se gestionan mediante indicaciones, o sea no hay retroalimentación o llegar a un.



#00:42:04-6# Persona 1: No cuando cuando o sea cuando hacemos reuniones presenciales si hay una retroalimentación, pero si esa comunicación se distorsionó por algún motivo diferente si se utiliza una instrucción formal en el correo o una aclaración vía correo. Porque esa si la utilizamos como algo formal.

#00:42:28-4# Entrevistadora: Ok ¿Cuáles son las principales acciones tácticas que se están llevando a cabo para implementar las estrategias de comunicación o medidas, bueno me dices que no hay estrategias de comunicación pero que acciones se implementan.

#00:42:50-3# Persona 1: Pues sobre todo mira, es que es que como tal no hay acciones formales tampoco.

#00:42:58-5# Entrevistadora: ¡O sea todo es al día a día pues no!

#00:42:58-5# Persona 1: Pero más bien es comunicación verbal, o sea te damos la instrucción, sabes que a partir de ahora ya la línea de comunicación es esta, pero no te lo ponen formalmente, una instrucción es un regaño que te dieron o una videoconferencia donde te dijeron sabe que este a partir de ahora tú me comunicas a mí y yo comunico a tal persona y ya, o sea esas son las acciones, pero no son acciones formales.

#00:43:32-5# Entrevistadora: Si porque no hay como algo ya establecido que diga que si tenga que ser así o que diga que tenga que ser de alguna manera, ok. ¿Cómo se asigna el presupuesto a las diferentes acciones?

#00:43:47-6# Persona 1: No hay, fijate que para la comunicación no hay un presupuesto y también muchos decimos que la comunicación es el principal este no se elemento que suma a una organización, pero lamentablemente hasta donde yo sé no hay, no conozco una organización que le asigne un recurso a esa parte.

#00:44:12-9# Entrevistadora: Si es verdad



#00:44:18-6# Persona 1: Ahora te hablo de la comunicación en general porque si hay una comunicación, pero no sé cómo llamarla, o sea hay un área comunicación que, si tiene un presupuesto, pero es central.

#00:44:37-1# Entrevistadora: Pero es que esa área de comunicación no se

#00:44:36-1# Persona 1: Es como una especie de RRPP

#00:44:36-6# Entrevistadora: No se enfoca, exacto es como promoción pues, promoción de proyectos, promoción de si promoción de los proyectos que lleva el INEGI, este convenios todo eso, eso es "ehm" enfocado a públicos externos, pero como tal no hay un área de comunicación que se enfoque aaa a la comunicación interna.

#00:45:00-7# Persona 1: Lo que puedo decir es que el gasto de comunicación es muy pero muy meditado, por lo que implica muy adúltero.

#00:45:10-3# Entrevistadora: OK "ehm" ¿Cómo se aseguran de que las acciones se ejecuten entiempro y forma dentro del presupuesto, pero quitando esta parte del presupuesto?

#00:45:22-8# Persona 1: Como nos aseguramos de que las acciones se ejecutan pues les damos seguimiento, pero así que las plasmemos en algún documento no eh, si le damos un seguimiento informal, si tratamos de que si se haya este una si hay una instrucción por ejemplo o comunicada si tratamos, en la financiera se da mucho más esas partes, recibimos una circular y te dicen vas a hacer esto esto y esto y ellos si tienen una manera diferente a lo mejor, pero no es en todas las áreas.

#00:46:10-1# Entrevistadora: Ok ¿Usted considera que cuando no se terminan un proyecto o terminan alguna crisis no se hay algún análisis de cómo resolvieron "ehm" el proyecto cómo lo llevaron a cabo, cómo resolvieron los problemas que se



este se presentaron dentro del proyecto problemas comunicacionales, este hay como un análisis de esto?

#00:46:39-4# Persona 1: No

#00:46:40-7# Entrevistadora: Que les permita por ejemplo "ehm" aja hacer un diagnóstico y posteriormente "ehm" realizar mejores ajustes a las tácticas acciones o medidas que tomaron.

#00:46:48-0# Persona 1: No fijate que no hay.

#00:46:56-8# Entrevistadora: Ok bien ya estamos en las últimas preguntas estee ¿Con qué frecuencia se realiza un seguimiento de la comunicación en la subdirección?

#00:47:01-5# Persona 1: Qué frecuencia "mmm"

#00:47:10-4# Entrevistadora: O no se realiza no hay un seguimiento, no se le da seguimiento a la comunicación.

#00:47:17-4# Persona 1: Si hay un seguimiento, pero no es así como que cíclico, o sea igual lo vemos hoy pero después lo debemos organizar, pero...

#00:47:26-6# Entrevistadora: No es prioridad

#00:47:31-1# Persona 1: Si no es prioridad exactamente

#00:47:32-1# Entrevistadora: Ok y bueno si usted menciona si hay no, esporádicamente lo hay entonces ¿Cómo se han utilizado estos resultados para mejorar "ehm" las acciones de comunicación o las medidas de comunicación que toman?



#00:47:48-2# Persona 1: ¿Cómo se han utilizado?

#00:47:48-2# Entrevistadora: Cómo se utilizan los resultados a esto o al seguimiento de la comunicación o nooo

#00:47:54-4# Persona 1: Pues este pues más que nada nosotros lo este lo vemos en el resultado, en el cumplimiento más bien de las cargas de trabajo.

#00:48:12-0# Entrevistadora: ¿Y de esa manera “ehm” considera usted que se involucra a los empleados en este proceso? Bueno como tal no hay, por lo que veo y escucho no, no hay un proceso de evaluación no como tal oficial, pero si considera que los empleados se involucran cuando llega a ver esporádicamente se involucran en estas actividades.

#00:48:35-3# Persona 1: Si si si es que ahora si que toda la actividad administrativa caso siempre vamos todos, todos, todas las figuras desde el técnico hasta el Subdirector.

#00:48:46-7# Entrevistadora: Ok y ¿Cree esto si contribuye a que haya una mejora en la comunicación?

#00:48:53-5# Persona 1: Si

#00:48:55-1# Entrevistadora: Ok y bueno finalmente ¿Cómo se asegura de que, bueno para empezar hay un plan estratégico de comunicación?

#00:49:06-8# Persona 1: No

#00:49:06-8# Entrevistadora: No lo hay



#00:49:05-7# Persona 1: Estrategia no

#00:49:05-7# Entrevistadora: ¿O sea no hay nada oficial nadaaa nada oficial en cuanto a comunicación?

#00:49:18-7# Persona 1: Como estrategia no

#00:49:19-4# Entrevistadora: Ok pues bien ya sería todo algún comentario que quiera hacer algún

#00:49:24-9# Persona 1: Nada más que te vaya muy bien en tu tesis

#00:49:26-6# Entrevistadora: Muchas gracias (risa)

#00:49:27-7# Persona 1: Espero que te haya servido un poquito

#00:49:31-5# Entrevistadora: Si si gracias

