

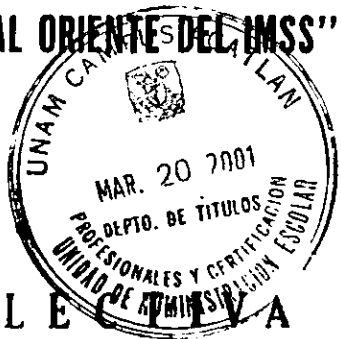
42



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLAN"

DIAGNOSTICO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL "APLICADO A LA COORDINACION DELEGACIONAL DE COMUNICACION SOCIAL ORIENTE DEL IMSS"



TESIS COLECTIVA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva

PRESENTAN: VERONICA LOZADA ROSALES ERIKA MONDRAGON TAPIA

ASESOR: PROF. ALEJANDRO BYRD OROZCO

2001/066

MARZO 2001





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

***A Mis Padres:***

Por darme la vida y brindarme en todo momento su apoyo, amor y comprensión y hacer posible que este sueño se hiciera realidad.

Gracias

***A Mis Hermanos:***

Por permitirme estar a su lado en los momentos más difíciles.

***A Emma:***

Porque con tu amor y dedicación despertaste en mí la fuerza interior que cambió el rumbo de mi vida, gracias.

Te amo

A MI ESPOSO:

POR SU INFINITO CARIÑO Y APOYO  
QUE SIEMPRE ME HA BRINDADO.  
POR SU FORTALEZA QUE A SU VEZ  
ME TRANSMITE  
POR TODO LO QUE SIGNIFICAS  
PARA MÍ:  
¡GRACIAS!

A MI HIJO:

POR SER EL MOTIVO MÁS  
IMPORTANTE DE MI VIDA

A MIS PADRES:

PORQUE A SU LADO ENCONTRÉ  
EL CAMINO QUE ME HA LLEVADO  
HASTA AQUÍ

A MIS HERMANOS:

PORQUE SIEMPRE CONTARÉ  
CON SU APOYO

VERÓNICA

***Al Lic. Alejandro Byrd Orozco:***

Por su apoyo y dedicación y legarnos sus  
conocimientos que hicieron posible este  
trabajo.

**¡Muchas Gracias!**

# ÍNDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

## Capítulo 1 El campo de la Comunicación Organizacional y su importancia dentro del IMSS

1.1 Concepto e importancia de la comunicación.....	3
1.2. La comunicación organizacional.....	4
1.3. El diagnóstico comunicativo: función y ventajas.....	10
1.4. Antecedentes históricos del IMSS.....	11
1.4.1. Objetivos del IMSS.....	16
1.4.2. Misión y Filosofía del IMSS.....	16
1.4.3. Visión y Valores del IMSS.....	17
1.5. El IMSS como organización.....	18
1.6. Estructura formal de la organización.....	19
1.6.1. Estructura organizacional de la Delegación Oriente del IMSS en el Estado de México.....	19
1.6.2. Antecedentes de la Coordinación Delegacional de Comunicación Social Oriente (CDCSO) objeto de estudio.....	22
1.6.3. Estructura organizacional de la CDCSO.....	22
1.6.3.1. Objetivos de la CDCSO.....	24
1.6.3.2. Proceso formal de trabajo.....	24
1.7. La Cultura dentro de una organización.....	26
1.7.1. La Cultura organizacional de la Delegación Oriente del IMSS.....	26
1.7.2. La Cultura organizacional de la CDCSO.....	27

## Capítulo 2 Análisis documental

2.1. Función de la técnica del análisis de contenido.....	28
2.2. Propósitos de la creación de IMSS Sí Y Voz Social.....	31
2.3. Interpretación de resultados de la aplicación del análisis de contenido en los productos comunicativos.....	31

### **Capítulo 3 Análisis oral**

3.1. Función del análisis de contenido en la comunicación oral.....	59
3.2. La oralidad en la CDCSO.....	61

### **Capítulo 4 Análisis actitudinal**

4.1. Qué es una técnica proyectiva.....	77
4.2. Las actitudes: condicionantes en la vida de una organización.....	81
4.3. Evaluación de las actitudes del personal de la CDCSO.....	84

### **Capítulo 5 Problemática comunicacional de la CDCSO**

5.1. Deficiencias detectadas en los productos comunicativos de la CDCSO.....	87
5.1.1. Voz Social.....	87
5.1.2. IMSS-Sí.....	89
5.2. Deficiencias en la comunicación oral y en el comportamiento del personal de la CDCSO.....	92
5.3. Deficiencias en el comportamiento del personal de la CDCSO.....	95

<b>Capítulo 6 Estrategias y acciones comunicativas para mejorar el funcionamiento de la CDCSO.....</b>	<b>97</b>
--	-----------

<b>Conclusiones.....</b>	<b>101</b>
--------------------------	------------

<b>Bibliografía.....</b>	<b>102</b>
--------------------------	------------

<b>Glosario de Términos.....</b>	<b>104</b>
----------------------------------	------------

### **Anexos**

## INTRODUCCIÓN

Como resultado de las experiencias propias y de la imagen pública que presenta en la actualidad el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) nos dimos a la tarea de conocer a fondo una parte de su gran estructura y determinar cuáles son los problemas que afectan el desempeño y por ende los servicios que se ofrecen. A lo largo de nuestros estudios, nos dimos cuenta de que la comunicación juega un papel preponderante en la vida de una organización, pues su buen funcionamiento depende en gran medida de que los procesos comunicativos se adapten a las necesidades de la institución.

Por tal motivo decidimos realizar nuestra investigación en la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación Oriente del IMSS (CDCSO).

Consideramos que para conocer la situación por la que atraviesa dicha Coordinación fue necesario aplicar un diagnóstico de comunicación, a través de tres niveles de análisis: documental, oral y actitudinal, con el fin de identificar los factores que entorpecen los procesos de trabajo y los procesos de comunicación, tanto a nivel formal como informal y finalmente proponer estrategias de mejoramiento.

Antes de llevar a cabo el diagnóstico fue necesario conocer la importancia que tiene la comunicación en toda organización tomando como fundamento teórico-conceptual a las teorías de comunicación organizacional por considerarlas de gran utilidad para explicar y justificar la relevancia que hoy en día significa la comunicación en cualquier ámbito, y posteriormente remitimos a los antecedentes de la organización (IMSS) para entender su razón de ser y las funciones que cumple en la sociedad; es por ello que en el primer capítulo se hace un esbozo de la historia del Seguro Social y del surgimiento de la CDCSO como parte fundamental de la estructura de esta institución, así como el papel que juega ésta en la difusión de programas de salud y de prestaciones que brinda el IMSS para empleados y derechohabientes; además de la función que tiene de ayudar a fortalecer la imagen de la organización y mantener una sólida relación entre los que ahí laboran y con los que reciben los servicios, para brindar una atención **de calidad con calidez**.

El apartado de cultura organizacional (misión, visión y valores) nos permitió conocer la dimensión formal de nuestro objeto de estudio para posteriormente saber si los problemas dentro de la Coordinación, tienen su origen en la estructura institucional o de lo contrario en los procesos de trabajo y en los medios que se utilizan para establecer la comunicación.

En el segundo capítulo se llevó a cabo un análisis documental de los productos comunicativos que se realizan en la Coordinación (IMSS-Sí y Voz Social) mediante un análisis de contenido, que nos permitió evaluar de forma y fondo ambas publicaciones. Con ello pretendemos demostrar la funcionalidad de estos medios y el alcance que tienen en las áreas donde se distribuye. Así como conocer el tipo de información y el propósito con el que se difunden.



Con el fin de conocer las características de la comunicación oral al interior de la CDCSO, en el capítulo 3 se aplicó un análisis de contenido para determinar cómo es el proceso de comunicación interpersonal, qué tipo de información se emite, quienes son los actores comunicativos que intervienen, el tipo de relato que utilizan, el grado de interacción del diálogo, los canales de comunicación, las zonas donde se genera la información, la planeación de la comunicación interna y los patrones de comunicación que mueven al personal a comunicarse de determinada manera.

En el capítulo 4 realizamos un análisis actitudinal para determinar la dimensión informal de la comunicación en la CDCSO, para lo cual fue necesario conocer cómo son sus relaciones interpersonales y detectar de qué manera intervienen en los procesos de trabajo, así como el clima organizacional en el que se da la comunicación.

Una vez obtenidos los resultados de la aplicación de cada análisis, se identificaron los problemas que a nivel documental, oral y actitudinal afectan los procesos de trabajo del personal de la CDCSO, asimismo se determinó en qué forma, la cultura de la organización se ve reflejada en estos procesos.

Como parte final de nuestra investigación, exponemos la situación general que presenta la CDCSO y proponemos acciones y estrategias de comunicación, indispensables para mejorar los procesos de interacción y por tanto su productividad. Cabe destacar que nuestras propuestas están encaminadas a coordinar actividades para lograr objetivos comunes y resolver situaciones de conflicto.

Este diagnóstico de comunicación pretende ante todo resaltar la importancia y utilidad que tiene el conocimiento y la aplicación de la comunicación social en las organizaciones, entendida ésta como el proceso en donde se estudia y analiza la participación de todos los componentes inmersos en esta actividad.

# CAPÍTULO 1 EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA DENTRO DEL IMSS

## 1.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La mayoría de nuestros actos cotidianos, son actos que requieren un proceso de comunicación, gracias al cual es posible relacionarnos con los individuos o grupos que integran nuestro entorno para cumplir diferentes fines. Dicho proceso consiste básicamente en la interacción de al menos dos actores. Así pues, la comunicación grupal (en la cual se enfoca nuestra investigación) es un trabajo compartido, una disponibilidad de los actores a ocupar el papel del emisor y el receptor indistintamente.

La Comunicación es entendida como el acto a través del cual dos o más seres o grupos se relacionan para evocar en común el significado o sentido de las cosas. Lo anterior depende al menos de dos aspectos: la utilización de un lenguaje (instrumento fundamental de la comunicación) mutuamente comprensible por las partes involucradas, el lenguaje es entonces todo sistema por medio del cual se representan o expresan acciones, estados de ánimo o ideas. Como segundo aspecto, se requiere que tanto emisor como receptor compartan un marco de referencia (experiencias acumuladas de los individuos).

Sin duda, la comunicación adquiere un sentido trascendental cuando tiene por objeto compartir una información, la cual se convierte en un instrumento de la comunicación para transmitir un mensaje, pero no sólo es un conjunto de datos, **si no lo que se hace con ellos**, pues permite guiar la acción y causar una respuesta, es decir, al dar el emisor cierta información, espera que el receptor tome una decisión con respecto de los datos que le llegaron y responda a ese estímulo (respuesta ante un mensaje previo).

Para que la comunicación sea efectiva, se requieren por lo menos tres elementos: la fuente (como individuo o como organización), el mensaje (cualquier señal capaz de ser interpretada significativamente) y el receptor (individuo o grupo de gente que recibe el mensaje), donde tanto el emisor como el receptor deben poseer un campo de experiencia común por lo menos en algún momento, lo cual permite que el receptor dé una respuesta al emisor y éste a la vez envíe más información, llegando a un entendimiento mutuo.

La comunicación humana se divide en dos grandes clases: la comunicación verbal, establecida a partir del lenguaje oral articulado, es la más usual entre los seres humanos y, la comunicación no verbal que se establece a través de muy variadas formas expresivas, autónomas e independientes respecto del lenguaje oral articulado. Por lo tanto, la comunicación desempeña un papel fundamental en la reducción de diferencias y divergencias, es decir, constituye un aporte de cohesión y armonía. A corto plazo resuelve conflictos, a mediano plazo prevé conflictos y a largo plazo se logran objetivos comunes. (Ver Fernández Collado, Carlos y G.L. Danhke. La Comunicación Humana: Ciencia social.1990)

## 1.2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para entender mejor la comunicación organizacional es conveniente definir primero a la organización como un grupo de personas con el propósito de alcanzar un objetivo determinado. Ronald Lipit señala que una organización "es un conjunto de individuos o grupos con funciones específicas, interdependientes y complementarias, integradas para conseguir un objetivo común". (Lipit, Ronald. La Dinámica del Cambio Planificado. 1970. pág. 18).

La organización no se reduce solamente al organigrama, comprende también procedimientos, sistemas de información y gestión, mecanismos de coordinación, etc. La organización requiere programas y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia. Inversamente, la comunicación improvisada, puramente informal, sería motivo de ineficacia, frustración y desorden, la comunicación requiere organización, sin dejar de lado el espacio para lo informal. Por lo tanto, organización y comunicación están estrechamente vinculadas en el funcionamiento de la empresa que busca resultados positivos. (Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. 1992. pág. 17).

Para que la comunicación en la empresa sea eficiente, debe tener una finalidad, es decir, que debe estar vinculada a los objetivos establecidos. Debe ser multidireccional, de arriba hacia abajo y viceversa, interna y externa.

Asimismo, debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos. Debe ser flexible para integrar lo informal y crear estructuras que la favorezcan.

Varios son los autores que definen a la Comunicación Organizacional:

AUTOR	DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Fernández Collado	El conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio, o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización; todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.
Redding y Sanborn	El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.

Katz y Kahn	El flujo de información (intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.
Goldhaber, G.	<p>El flujo de mensajes de una red de relaciones interdependientes. Este autor detectó puntos de coincidencia en los conceptos de comunicación organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto (la organización), que es influenciado e influencia al medio ambiente.</li> <li>2. la comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.</li> <li>3. la comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.</li> </ol>
Thayer	El flujo de datos que sirven a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.
Witkin y Stephens	Aquellas interdependencias que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la comunicación
Greenbaum	Flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización, tomando a la comunicación como coordinadora entre los objetivos personales e institucionales.
Zelko y Dance	La comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas, publicidad).
Lesikar	Coincide con los autores anteriores pero añade como tercera dimensión las comunicaciones personales (el intercambio formal de información y sentimientos Entre los individuos que forman la organización.

Por lo tanto, definimos a la comunicación organizacional como el intercambio de datos, ideas e información entre las organizaciones y sus públicos internos y externos, con la finalidad de coordinar a ambos para el logro de objetivos específicos.

La comunicación abarca dos vertientes: la dimensión formal, que son aquellos mensajes que provienen de canales institucionales (que toman medios oficiales, ejem: una revista que elabora una institución) Estas redes asumen un tono imperativo y exhortativo o informativo. Su característica es fundamentalmente escrita, memorándum, circular, house organ, cartas, informes, audiovisuales, etc. Por su parte la dimensión informal, se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación.

Puede referirse ya sea a intercambios circunstanciales sin alcance profesional y a intercambios de sólido contenido y durables. Se establecen entre los públicos internos de la organización, el tono que emplean es informativo y de relaciones humanas. Sus características son fundamentalmente orales:

- El mensaje circula rápidamente

- Ofrecen la posibilidad de difundir mensajes que no difunden las redes formales, pues los temas de éstas últimas son laborales e institucionales y en las redes informativas los temas son personales y también laborales

- Esta comunicación abarca contactos espontáneos entre colegas de trabajo para avanzar en un asunto, independiente de cualquier procedimiento formal

- Charlas sin ton ni son en el escritorio de un empleado

- Rápido intercambio entre un superior jerárquico y su colaborador acerca de sus respectivas actividades

- Circuitos de comunicación no previstos de manera oficial pero que se refieren a la actividad profesional

Tanto las redes formales como informales de comunicación fluyen en diferentes direcciones que pueden ser:

Ascendente: fluye de los subalternos a los jefes, estimula la participación de la gente (quejas, sugerencias, actividades laborales, etc.), a través de esta comunicación el directivo conoce los intereses de la gente, es fundamentalmente escrita y oral, y su lenguaje es formal.

Descendente: Fluye de la directiva a los subalternos, y son explicaciones razonadas sobre labores, se transmite por memorándum, circulares, boletines, folletería, manuales, publicaciones y reportes de trabajo.

Horizontal: fluye de jefe a jefe, se establece de igual a igual, se desarrolla al mismo nivel de jerarquía, contribuye a la resolución de problemas, intercambio de información, coordinación de tareas; es básicamente oral.

La comunicación efectiva difundirá valores, creencias, metas, objetivos organizacionales y/o detectará necesidades, sentimientos, motivaciones, temores, intereses, insatisfacciones, expectativas, es decir, ayudará a saber todo acerca de las opiniones y actitudes del personal.

El contexto de una empresa presenta diversas facetas que están estrechamente vinculadas con la organización y la comunicación, es decir, los modos de comunicación y de organización están impregnados de hábitos, sistemas de valores y personalidades, frutos de la educación y del medio sociocultural, esto es, diferentes procesos sociales que condicionan constantemente la vida de la organización.

En el plano de las relaciones interpersonales, la empresa sufre continuamente las dificultades inherentes a los problemas de comunicación entre las distintas categorías del personal que agrupa: entre asalariados y personal jerárquico, direcciones y sindicatos o en el seno de los mismos servicios. Las relaciones interpersonales son factores que afectan a la organización y a la comunicación, es decir, se refieren a las características de nuestro inconsciente que conduce a distorsiones de nuestras percepciones, por ejemplo, cada individuo proyecta en sus interlocutores y en las situaciones que vive recuerdos muy antiguos de sus primeras experiencias de relación.

Carl Rogers destaca la necesidad de hacer el esfuerzo de hacer a un lado momentáneamente los propios objetivos o sentimientos personales para tratar de entender verdaderamente al otro (Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. 1992. pág. 131). Este objetivo puede considerarse beneficioso para la comunicación.

Se considera entonces que hay interacción en la medida en que todo comportamiento en ocasión de un contacto es una reacción a la percepción que se tiene del otro. Ese comportamiento puede manifestarse mediante palabras, gestos, distancia interpersonal, mímica, etc.

Los principales factores que afectan los modos de comunicación en los intercambios entre dos son, reacciones del otro, status, personalidad, lo que está en juego, afectividad, entorno y cultura.

Al ser la comunicación un proceso de intercambio simbólico, ésta crea y sustenta la conciencia colectiva y el sentido de filiación o pertenencia de las instituciones. Cultura, comunicación y poder conforman una triada inseparable desde la cual se comprenderá la cultura organizacional.

En relación a la cultura, existen factores culturales que influyen directamente en los circuitos de comunicación, en la distribución de la autoridad, en el contenido de la información, en los mecanismos de coordinación, esto es, en la mayoría de las estructuras organizativas y en los comportamientos.

La cultura de una organización corresponde a esos valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus fundadores o las personalidades destacadas que por ella pasaron. Dicha cultura se traduce en hábitos (usos y costumbres), mitos y ritos, tabúes, estilo de dirección.

Octave Géliner sostiene que para que la comunicación sea eficaz es necesario la existencia de un contexto cultural común entre los actores. Es necesario que estos posean un conocimiento común de la empresa, que se tenga una visión clara de los problemas a resolver, así como las bases de un lenguaje común. (Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. 1992. pág. 139).

Todos estos elementos que expresan un determinado contexto cultural homogéneo, facilitarán y harán más productiva la comunicación. Por otra parte, es sabido que el logro de las características antes mencionadas está relacionado con acciones de comunicación.

El poder se define como la capacidad para modificar una conducta en el sentido deseado (Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. 1992. pág. 144-145), es decir, la relación de influencia que provoca determinada dependencia. Se consideran como fuentes de poder: la experiencia (en todos los niveles), normas (reglas, leyes, convenciones: dictarlas o interpretarlas), información necesaria, gratificación o coerción (en relación con el control de medios presupuestarios, materiales u organizativos).

En una organización, el hecho de tener la capacidad para hablar en nombre de la empresa, de un sector de la misma o de una categoría de actores, es poder. Así como también lo es la difusión de la información. Poder y comunicación están vinculados, ya que el que informa o comunica puede, consciente o inconscientemente utilizarla en su beneficio o en perjuicio de un tercero.

El liderazgo como proceso social, y no como elemento de estructura de autoridad de la organización, consiste en que los individuos se influyen unos a otros en las relaciones de poder para la obtención de metas, las formas en las que se ejerce la autoridad puede ser de tipo formal (la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización), o informal (la que otorgan los integrantes del grupo a uno de los miembros ya sea por su edad, credibilidad, así como por otros aspectos relacionados).

Tannenbaum y Massarik definieron el liderazgo como una influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida por medio del proceso de la comunicación hacia el logro de una o varias metas establecidas. (Fernández Collado, Carlos. La comunicación humana: Ciencia Social. 1990, p. 91-92)

Los líderes constituyen el recurso humano de cualquier organización, son las personas que ejercen influencia interpersonal en sus seguidores, les brindan apoyo psicológico, los ayudan a reunir recursos, presupuestos, poder y otros elementos esenciales para ejecutar el trabajo, pero esto no es suficiente ya que deben estimular a las personas para que deseen realizar el trabajo y no lo hagan únicamente por necesidad.

Uno de los elementos más importantes en el liderazgo es la habilidad o capacidad para motivar a los empleados, por lo tanto no se puede considerar líder si el personal que trabaja para él no se siente apoyado ni motivado.

Para que los miembros de una organización se comporten de manera colaborativa, requieren satisfacer un conjunto de necesidades humanas fundamentales. La necesidad es un factor clave dentro de la motivación del individuo, así como el esfuerzo que éste realice por alcanzar las metas de la organización. Por lo tanto, es conveniente que la necesidad del trabajador sea compatible y acorde con las metas y necesidades de la organización.

En general, lo que se busca en el desarrollo de las organizaciones, es crear condiciones que sean acordes a la naturaleza humana, con el objeto de coordinar actividades para lograr objetivos comunes, prever y resolver situaciones de conflicto entre los individuos y la institución.



### 1.3 EL DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO: FUNCIÓN Y VENTAJAS

Un diagnóstico en comunicación nos permite analizar las causas o condiciones, las situaciones o problemas que enfrenta una organización entre su personal y quienes lo dirigen, es decir, da a conocer las situaciones existentes dentro de la empresa, así como los errores u omisiones cometidos a lo largo del desarrollo diario de las actividades relacionadas con el trabajo; los resultados que proporciona el diagnóstico permiten a las personas organizarse y coordinar sus actividades para lograr objetivos comunes, prever y resolver situaciones de conflicto.

Entre la información que brinda un diagnóstico, está la de proporcionar datos, no sólo sobre las deficiencias y su tratamiento, sino también sobre los aspectos positivos que existen en la organización y que aportan conceptos valiosos para mejorar las relaciones interpersonales y laborales.

La aplicación de un diagnóstico comunicativo nos permite detectar el ambiente o clima que prevalece en una organización, la imagen de la empresa ante su personal y qué tipo de problemas de comunicación imperan.

Para propósitos de nuestra investigación consideramos que un diagnóstico nos proporciona con más exactitud información sobre la situación que presenta la CDCSO del IMSS, a través de la aplicación de métodos e instrumentos (tests, cuestionarios, entrevistas, investigación documental) que permitan detectar y resolver los conflictos y crear o reforzar un ambiente propicio para el buen funcionamiento de la Coordinación.

Los criterios que tomamos en cuenta para realizar el diagnóstico son los siguientes:

- Conocer las necesidades y/o carencias del trabajo que se realiza en la CDCSO, así como de su personal, a través de la aplicación de tres niveles de análisis: documental (identificar de qué forma los productos comunicativos contribuyen a mejorar la comunicación hacia su entorno laboral), oral (analizar la información que se intercambia y determinar si es la adecuada para el cumplimiento de las funciones) y actitudinal (describir el comportamiento del personal y su influencia en el desempeño de las labores y el efecto que tiene en las relaciones interpersonales).
- Tener la firme voluntad de mejorar la situación real de las relaciones laborales y personales.

## 1.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL IMSS

Los únicos antecedentes verdaderos de la legislación moderna sobre aseguramiento de los trabajadores y de sus familiares, se encuentran a principios de este siglo, en los últimos años de la época porfiriana: en dos disposiciones de rango estatal: la Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de México, expedida el 30 de abril de 1904, y la Ley sobre Accidentes de Trabajo, del Estado de Nuevo León, expedida en Monterrey el 9 de abril de 1906. En estos dos ordenamientos legales se reconocía, por primera vez en el país, la obligación para los empresarios de atender a sus empleados en caso de enfermedad, accidente o muerte, derivados del cumplimiento de sus labores. Para 1915 se formuló un proyecto de Ley de Accidentes que establecía las pensiones e indemnizaciones a cargo del empleador, en el caso de incapacidad o muerte del trabajador por causa de un riesgo profesional.

La base constitucional del seguro social en México se encuentra en el artículo 123 de la Carta Magna promulgada el 5 de febrero de 1917. Ahí se declara "de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares como los de invalidez, de vida, de cesación involuntaria en el trabajo, de accidentes y de otros con fines similares".

A finales de 1925 se presentó una iniciativa de Ley sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. En ella se disponía la creación de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, de administración tripartita pero cuya integración económica habría de corresponder exclusivamente al sector patronal. También se definía con precisión la responsabilidad de los empresarios en los accidentes de trabajo y se determinaba el monto y la forma de pago de las indemnizaciones correspondientes. La iniciativa de seguro obrero suscitó la inconformidad de los empleadores que no estaban de acuerdo en ser los únicos contribuyentes a su sostenimiento y consideraban que también otros sectores deberían aportar.

En 1929 el Congreso de la Unión modificó la fracción XXIX del artículo 123 constitucional para establecer que se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de Invalidez, de Vida, de Cesación Involuntaria del Trabajo, de Enfermedades y Accidentes y otros con fines análogos. Con todo, habrían de pasar todavía casi 15 años para que la Ley se hiciera realidad.

### **Proyectos de Ley**

En 1935 el presidente Lázaro Cárdenas envió a los legisladores un proyecto de ley del Seguro Social, en el cual se encomendaba la prestación del servicio a un Instituto de Seguros Sociales, con aportaciones y administración tripartitas, que incorporaría a todos los asalariados, tanto industriales como agrícolas. Sin embargo, se consideró que el proyecto requería aún estudios ulteriores. Por encargo del mismo Presidente Cárdenas, se elaboró un nuevo proyecto que resumía la experiencia de los anteriores.

Su principal autor fue el titular de la Secretaría de Gobernación, licenciado Ignacio García Téllez, abogado de cuarenta años de edad, quien para esa fecha ya había sido diputado federal, gobernador interino de Guanajuato, Rector de la Universidad Nacional Autónoma y, durante el régimen cardenista, Secretario de Educación, presidente del PNR, secretario particular del Jefe del Ejecutivo y para esa fecha, Secretario de Gobernación. Colaboraron varios especialistas en derecho, medicina y economía, basados en la legislación expedida en otros países hispanoamericanos.

El proyecto de García Téllez se refería a la creación de un Instituto de Seguros Sociales, de aportación tripartita, que incluía al Estado, a los trabajadores asegurados y a sus patrones y que cubriría o prevendría los siguientes riesgos sociales: enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, enfermedades no profesionales y maternidad, vejez e invalidez y desocupación involuntaria.

Aprobado el proyecto por un consejo de ministros, fue enviado a la Cámara de Diputados en diciembre de 1938. Pero tampoco esta vez pudo llegar más adelante pues a los legisladores les pareció conveniente que se elaborara un documento más completo fundamentado en estudios actuariales. Por otra parte, la situación del momento, de fuerte crisis provocada por la expropiación petrolera, exigía promover antes que nada la unidad nacional.

Por otra parte, a partir de 1939 la situación de guerra motivó muchas inquietudes por encontrar soluciones a los problemas de desigualdad económica y social. Uno de los puntos de acuerdo de los firmantes de la Carta del Atlántico fue que, una vez derrotadas las potencias nazifascistas había que lanzarse a la búsqueda de instituciones tanto nacionales como internacionales que procuraran, aparte de la paz y la tranquilidad mundiales la seguridad de que todos los hombres de todos los países pudieran vivir libres tanto de temores como de necesidades.

### **Nace la Seguridad Social**

Por lo anterior, hacia 1942 confluían todas las circunstancias favorables para que finalmente pudiera implantarse en México el Seguro Social. El interés del Presidente Ávila Camacho por las cuestiones laborales ya se había manifestado desde el mismo día en que asumió la presidencia, cuando anunció la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la encomendó a quien fuera Secretario de Gobernación del régimen anterior, el licenciado Ignacio García Téllez. Atendiendo a la tónica del momento, la función inicial de la naciente dependencia fue limar asperezas y procurar la conciliación obrero-patronal.

En diciembre del mismo año se envió a las Cámaras la iniciativa de Ley, proponiendo como suprema justificación, que se cumpliría así uno de los más caros ideales de la Revolución Mexicana. Se trataba de proteger a los trabajadores y asegurar su existencia, su salario, su capacidad productiva y la tranquilidad de la familia; contribuir al cumplimiento de un deber legal, de compromisos exteriores y de promesas gubernamentales. El Congreso aprobó la Iniciativa y el 19 de enero de 1943 se publicó en el Diario Oficial la Ley del Seguro Social.

Ahí se determina, desde los artículos iniciales, que la finalidad de la seguridad social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Como instrumento básico de la seguridad social se establece el Seguro Social y para administrarlo y organizarlo, se decreta la creación de un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social.

### **Consolidación del IMSS**

Al iniciarse las actividades del nuevo organismo, su primer director, Vicente Santos Guajardo y una planta de empleados mínima, se dedicaron, entre otras cosas, a realizar los proyectos e investigaciones que implicaba la instrumentación de las diversas ramas de aseguramiento; a estudiar las experiencias de otros países en el campo de la seguridad social para aprovecharlas en México; a divulgar el sentido y las posibilidades de la seguridad social y a realizar una intensa labor de convencimiento, tanto entre los trabajadores como entre los empresarios, acerca de los alcances de la ley y de las ventajas que reportaría a unos y a otros su aplicación. Se determinó que el Seguro Social empezaría a funcionar en el Distrito Federal a partir de enero del año siguiente; mientras tanto se procedió a la inscripción de los patrones.

En diciembre de 1943 el Lic. García Téllez es nombrado nuevo director del Instituto y unos cuantos días después, el 6 de enero de 1944, se pone en marcha formalmente el otorgamiento de servicios médicos en todas las modalidades prescritas.

Sin embargo, durante algunos meses continuaron las manifestaciones de inconformidad y los ataques contra la introducción del sistema. Estos provenían de varios sectores empresariales que se resistían al nuevo pago implicado en las cuotas de la seguridad social. Curiosamente, también algunos grupos sindicales realizaron numerosas expresiones de rechazo. Poco a poco se fueron atenuando las posiciones más violentas ante la actitud decidida del gobierno de poner en marcha el Seguro Social en todos sus ramos. Antes de que concluyera 1946 el sistema operaba ya en Puebla, Monterrey y Guadalajara; el Instituto, tras sus primeros tiempos de dificultades políticas y angustias financieras, había alcanzado la seguridad económica necesaria y el reconocimiento general por la importancia de sus beneficios. Implantado el régimen en su modalidad urbana en los principales centros de población, se decidió iniciar paulatinamente el aseguramiento de los trabajadores del campo.

## **Tiempos de Crecimiento**

En el período 1946-1952, se fue consolidando en el Instituto un notable equipo sociomédico, al tiempo que se ampliaban los servicios y el régimen se extendía a otras entidades federativas. Se inauguró el primer hospital de zona, La Raza y también el edificio principal ubicado en el Paseo de la Reforma, de la ciudad de México.

Durante la administración 1952-1958 se buscó asegurar el equilibrio financiero de la institución mediante la reorganización administrativa. Se diseñó un plan de inversiones que incluía la construcción de grandes unidades hospitalarias y se inició en el Distrito Federal el sistema de Medicina Familiar. A finales del período estaban cubiertos los principales centros industriales y agrícolas del país.

En los años siguientes continuó creciendo no sólo el número de asegurados y beneficiarios sino también la cantidad de prestaciones a otorgar. Por las reformas a la Ley del Trabajo de 1962 quedó a cargo del Instituto proporcionar los servicios de guardería infantil para los hijos de trabajadoras. El Centro Médico Nacional entró en funcionamiento pleno y se ampliaron los servicios de prestaciones sociales por medio de teatros, actividades deportivas y talleres. Para 1964 ya se encontraban protegidos por el Seguro Social poco más de 6 millones de mexicanos, cifra que se incrementaría en 50% en el período comprendido entre 1964 y 1970.

## **Ampliar las Perspectivas**

A partir de 1970 hay un giro importante en la manera de entender la realidad nacional; Se percibe la necesidad de hacer extensivos a toda la población los frutos del desarrollo económico logrado por el país. El Seguro Social se entiende como una de las instituciones más eficaces para construir la justicia social entre los mexicanos y se busca favorecer su expansión y consolidar su funcionamiento.

Durante 1972 se iniciaron estudios para realizar múltiples e importantes adiciones a la Ley del Seguro Social; fueron aprobadas por el Congreso de la Unión y publicadas en marzo de 1973. La nueva Ley ampliaba los beneficios del régimen obligatorio, extendía la seguridad social a ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios organizados e implantaba el ramo de guarderías en toda la república.

El rasgo más trascendente de esta Ley fue la clara intención de que el Seguro Social no se quedara en una mera instancia de justicia laboral sino que, en la medida de las posibilidades, tendiera a construir una seguridad social integral. En estos términos se entiende la facultad otorgada al IMSS, de extender su acción a poblaciones marginadas, sin capacidad de pagar cuota alguna. Así comenzó a operar el Programa Nacional de Solidaridad Social por Cooperación Comunitaria, financiado por la Institución y por el Estado. Se convirtió, en 1979, en el Programa IMSS-Coplamar por Cooperación Comunitaria y, al desaparecer el organismo Coplamar, tomó el nombre que lleva hasta la fecha: Programa IMSS-Solidaridad.

A pesar de los momentos difíciles de los años 1982 y siguientes, el Instituto siguió avanzando para lograr que la totalidad de la población con una relación formal de trabajo se incorporara al sistema de seguridad social. Para 1987 el régimen ordinario cubría ya a casi 33 millones de mexicanos, de los cuáles más de 7 millones eran asegurados permanentes.

Las crisis económicas de los últimos tiempos han afectado seriamente la situación financiera y, por consiguiente, operativa de la Institución. Durante todo el año 1995 se realizó un profundo proceso de auto-examen, para detectar todo aquello que había dejado de ser funcional y buscar, con la colaboración de los involucrados y de la población en general, la solución a los problemas de fondo. De este proceso surgió la iniciativa de una Nueva Ley del Seguro Social, aprobada por el Congreso de la Unión y publicada en el Diario Oficial en diciembre del mismo año 1996. La Nueva Ley entre otras cosas modifica radicalmente el sistema de pensiones para asegurar su viabilidad financiera y una mayor equidad en el mediano y largo plazos.

### **Al día de hoy**

Por lo pronto, a finales de octubre de 1996, la población derechohabiente asciende a 36 millones 553 mil personas. El total de asegurados permanentes llegó a 10 millones 729 mil y el total de pensionados es de un millón 579 mil.

Con casi 60 años de servicios ininterrumpidos, el IMSS ha superado los momentos más difíciles que se derivaron ya sea de su propia situación o de los eventos nacionales. A pesar de las deficiencias, sigue siendo recurso invaluable para la salud y el bienestar de los trabajadores mexicanos y se enfrenta decididamente al reto de construir la seguridad social mexicana del siglo XXI. ([http://rtn.net.mx/protoimss/ig\\_historia.html](http://rtn.net.mx/protoimss/ig_historia.html))

#### 1.4.1. OBJETIVOS DEL IMSS

Para Mayntz, "el objetivo es algo que se aspira y que tal vez sea alcanzado, es lo que quiere hacer la organización hacia ella misma" (Mayntz, R.: 1990, p. 75). Así pues, el IMSS tiene como objetivo primordial **garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de pensiones** (véase Ley del Seguro Social: 1995, p.8).

Asimismo, el Instituto se ha marcado objetivos para el desempeño, transmitiéndolos a su vez a sus diferentes instancias:

- Proporcionar los servicios de salud y asistencia médica con calidad y calidez
- Brindar cada día mayor bienestar a un número creciente de mexicanos
- Propiciar la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias

#### 1.4.2. MISIÓN Y FILOSOFÍA DEL IMSS

La Misión del Instituto Mexicano del Seguro Social es otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la protección suficiente y oportuna ante contingencias tales como la enfermedad, la invalidez, la vejez o la muerte. La protección se extiende no sólo a la salud, pre-requisito indispensable de toda actividad, sino también a los medios de subsistencia, cuando la enfermedad lo impide, en forma temporal o permanente, que el trabajador continúe ejerciendo su actividad productiva.

Un conjunto de servicios sociales de beneficio colectivo complementa las prestaciones fundamentales y se orienta a incrementar el ingreso familiar, aprender formas de mejorar los niveles de bienestar, cultivar aficiones artísticas y culturales y hasta propiciar una mejor utilización del tiempo libre.

El principal instrumento de la seguridad social es el Seguro Social, cuya organización y administración se encarga precisamente a la institución llamada IMSS. La misión implica una decidida toma de postura en favor de la clase trabajadora y sus familias, misión tutelar que va mucho más allá de la simple asistencia pública y tiende a hacer realidad cotidiana el principio de la solidaridad entre los sectores de la sociedad y del Estado hacia sus miembros más vulnerables.

Simultáneamente, por la misma índole de su encargo, el Instituto actúa como uno de los mecanismos más eficaces para redistribuir la riqueza social y contribuye así a la consecución de la justicia social en el país.

Entre otras funciones, la labor institucional ayuda a amortiguar presiones sociales y políticas. Los trabajadores mexicanos consideran al IMSS como una de las conquistas definitivas después de muchos años de luchas sociales y como un patrimonio al que no están dispuestos a renunciar. (<http://www.imss.gob.mx/mision.html>)

Por lo que toca a la filosofía del Instituto, ésta se sintetiza en el lema **Seguridad y Solidaridad Social** que a su vez tiene correspondencia con los objetivos y la misión, los cuales tienen como prioridad brindar seguridad a los usuarios a través de una cuota solidaria, como ya lo habíamos mencionado, redistribuye la riqueza de manera equitativa.

#### 1.4.3. VISIÓN Y VALORES DEL IMSS

La Visión, es la capacidad que tiene la organización de ver hacia el futuro en términos de resultados finales que se requieren alcanzar o el destino al que se quiere llegar. Por lo tanto, la Visión del IMSS es hacer llegar la seguridad social si no a toda, a la mayor parte de la población mexicana con servicios de calidad, así como consolidar su liderazgo en América Latina como Institución de Seguridad Social.

En cuanto a los valores, podemos decir que son conceptos que la propia institución dicta para encaminar las pautas de comportamiento del personal en su trabajo. Los valores que el IMSS establece de acuerdo a sus objetivos son: calidad, calidez, cariño, eficiencia, justicia social, superación, solidaridad social, compromiso, lealtad, entusiasmo, dedicación y esfuerzo, convicción, participación, integración, excelencia, respeto, honestidad, amabilidad y libertad.

Una vez aplicado el diagnóstico en sus tres fases, podremos verificar si dichos valores son tomados en cuenta en el desempeño laboral.



## 1.5 EL IMSS COMO ORGANIZACIÓN

El sentido primordial por el cual se forma una organización lo constituye el conjunto de objetivos y fines para los cuales se crea. Las sociedades modernas han creado entidades organizativas con el objeto de enfrentar problemas que exigen la integración y coordinación de múltiples recursos y esfuerzos humanos; lo cual sólo es posible lograr a través del trabajo humano y tecnificado.

Los objetivos que una institución traza son medios para lograr ciertos fines que interesan a personas y grupos, ya que existe la idea de que a través del trabajo organizado se lograrán mejores beneficios.

Los elementos que integran a una organización son los recursos económicos, materiales y tecnológicos, seres humanos y grupos sociales, así como estructuras integradas por conjuntos agrupados, con líneas de autoridad y jerarquía, procesos de comunicación. Todos ellos son considerados elementos que a su vez son interdependientes entre sí, y que al haber un cambio o modificación en alguno de ellos, los demás se pueden ver afectados. (Castaño Armitia, Darvelio A., Crisis y desarrollo de las organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado. 1984, p. 15)

A este respecto, Mayntz se refiere a tres aspectos que una organización debe tener para concebirse como tal, en primer lugar "una organización es concebida como tal cuando son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros, enseguida debe existir una diferencia interna de funciones y por último, deben estar orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos y configuradas racionalmente con fines y objetivos previstos" (Mayntz, R.: 1990, p. 47).

De acuerdo con los puntos anteriores, podemos considerar al IMSS como una organización que ha tenido desde su creación como objetivo principal brindar seguridad social y resguardar a la población de las diversas eventualidades de la vida.

Debido al crecimiento de su infraestructura, el Instituto ha requerido de recursos materiales y humanos que permitan hacer más eficaz y eficiente el desempeño de los procesos de trabajo y encauzar a la organización hacia el logro de sus fines.

## 1.6. ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura se concibe como el **esqueleto** de la organización, lo que comúnmente se llama organigrama, en el cual se observan agrupamientos de puestos por áreas de trabajo, niveles jerárquicos y centros de autoridad y decisión. Asimismo, la estructura organizativa contiene conjuntos de normas y procedimientos que los individuos requieren para realizar su trabajo (Castaño A., Darvelio A., Crisis y desarrollo de las organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado. 1984, p.19).

Aunado a esto, es importante considerar la toma de decisiones dentro de la organización, misma que entenderemos aquí como jerarquía, es decir, la forma en que están ordenadas las partes del sistema y la manera en que éstas se relacionan subordinadamente unas con otras para el logro de un fin común. En otras palabras, debe existir en toda organización alguien que lleve el mando y que asuma las responsabilidades de los demás miembros que conforman a la organización.

Para Mayntz, una organización plenamente desarrollada y en funcionamiento, representa la traducción de un objetivo en estructuras y procesos, es decir: "la estructura es el modelo relativamente estable de la organización" (Mayntz, R.: p. 105).

En este sentido, la forma como está configurada la organización debe ser congruente en lo general con su objetivo, y en cierto modo con los valores que profesa, sobre todo en la elección de los medios que emplea para alcanzarlos.

### 1.6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DELEGACIÓN ORIENTE DEL IMSS EN EL ESTADO DE MÉXICO

La Delegación Oriente del Estado de México forma parte de la Región La Raza, la cual cuenta con 70 mil 841 trabajadores integrados en dos Delegaciones del D.F., amparando a la población que habita en la zona noroeste y noreste, y tres Delegaciones estatales: Hidalgo, México Poniente y México Oriente.

La Delegación Oriente se considera una de las más importantes del Instituto, ya que en ella se encuentra concentrada una gran parte de la estructura médico hospitalaria como son 50 unidades médicas: 2 Hospitales Regionales, un Hospital General de Obstetricia, 7 Hospitales Generales de Zona y 40 Unidades de Medicina Familiar, así como 7 centros sociales, 5 guarderías, una unidad deportiva, un centro de extensión de conocimientos, 3 tiendas y un velatorio. Asimismo, tiene a su cargo 3 Subdelegaciones.

La estructura orgánica de la Delegación está conformada jerárquicamente por:

**Delegado:** es la jerarquía más alta delegacionalmente a través del cual las jefaturas reciben instrucciones de las Direcciones General y Regional, así como de las normativas, las cuales representan al Instituto en cada una de sus regiones y dirigen las labores en toda la Delegación.

**3 Subdelegados:** se encargan de la afiliación de los trabajadores de su zona y de las empresas, recaudan las cuotas obrero patronales, emiten acuerdos y convenios de las prestaciones con los patronos según los reglamentos correspondientes, ejercen los embargos a deudores y calculan montos de pago por motivo de pensión.

**Jefaturas de Servicio:**

**Prestaciones Médicas:** dirige y controla las prestaciones que a través de las unidades médicas se prestan a los usuarios, ejecutan las órdenes que reciben del Delegado. Para llevar a cabo sus funciones esta jefatura tiene a su cargo seis departamentos más.

**Prestaciones Económicas y Sociales:** se encarga de verificar que las acciones de prestaciones en dinero se lleven a cabo correctamente así como las relacionadas a lo social y cultural. De esta jefatura dependen tres departamentos.

**Afiliación y Cobranza:** se encarga de vigilar las normas y reglamentos para el desempeño de las funciones de los tres departamentos que se encuentran a su cargo.

**Planeación y Finanzas:** Se encarga de organizar y distribuir los recursos asignados a la Delegación, de ésta dependen el departamento de Tesorería y Presupuesto, Contabilidad y Erogaciones.

**Administrativos:** se encarga de administrar la Delegación, supervisa los departamentos administrativos de cada una de las unidades que la conforman y dota de los recursos materiales y humanos necesarios para el desempeño de las funciones a través de los departamentos de Personal, Relaciones Contractuales, Abastecimiento, Conservación y Servicios Generales.

**Jurídicos:** se encarga de los casos legales donde se ve involucrada la Delegación, tal es el caso de las demandas que se levantan en contra de ésta y los casos que la misma lleva a los tribunales.

**Coordinaciones:** La Delegación Oriente cuenta con dos Coordinaciones que dependen directamente del Delegado:

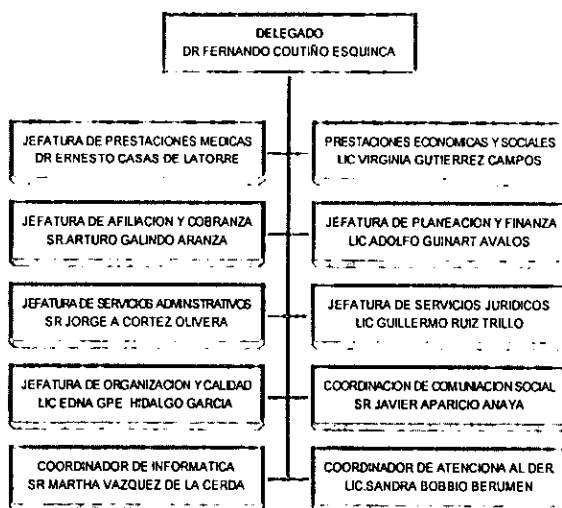
**Atención y Orientación al Derechohabiente:** es la encargada de recibir las quejas que surgen en las distintas unidades de atención, de orientar e informar al derechohabiente sobre los usos de las prestaciones que otorga el IMSS.

**Comunicación Social:** es la encargada de informar y difundir las acciones que se realizan al interior de la Delegación. (Manual de organización de la Delegación Oriente del IMSS. 1995, p. 15)

**Informática:** se encarga de todo lo relacionado con los equipos de cómputo, tiene a su cargo los departamentos de Soporte Técnico y Atención a Usuarios, Procesos de Producción y Captura.

Es preciso señalar que los objetivos que debe cumplir la Delegación Oriente en su conjunto, son retomados de los objetivos Generales del Instituto.

## DELEGACION ESTADO DE MEXICO ORIENTE



## 1.6.2. ANTECEDENTES DE LA COORDINACIÓN DELEGACIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL ORIENTE (CDCSO) OBJETO DE ESTUDIO

Con el crecimiento del Instituto, se fueron haciendo más grandes sus necesidades de información, era necesario conocer el pensamiento de la opinión pública y a la vez ejercer influencia sobre su desempeño. Con tal motivo se crea por primera vez en 1964 la oficina de Prensa Publicidad y Acción Social, dependiente de la Dirección General.

Con los avances científicos que va obteniendo y la tecnología que está absorbiendo, va haciendo efecto en el interés de los medios de comunicación masiva y a la vez en la necesidad de difundir las labores al público en general y principalmente en los derechohabientes, la oficina de Prensa pasa a nombrarse en 1965 departamento de Prensa y Difusión, dependiente también de la Dirección General.

Entre 1980 y 1982 con la consolidación que se veía tener, el departamento de Prensa y Difusión crea la oficina de Publicaciones para atender las necesidades de difundir los avances por medio de algunas publicaciones y se incluyen otras que están encaminadas a la motivación de los trabajadores. Finalmente en 1990, con la conciencia de la institución de que los medios de comunicación no sólo están representados por la prensa escrita, y dado que de los avances tecnológicos han surgido una diversidad de técnicas y medios de comunicación, se crea la Coordinación General de Comunicación Social que actualmente está establecida.

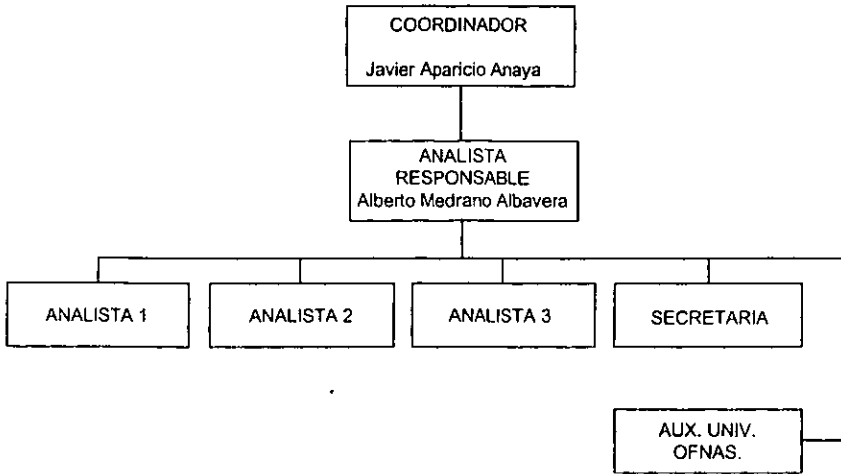
En 1992, considerando la descentralización del Instituto en 36 delegaciones y tomando en cuenta que pertenecen a un entorno diferente, se crean las Coordinaciones Delegacionales de Comunicación Social, que fungen hasta hoy como el enlace con la Coordinación General. (Coordinación Delegacional de Comunicación Social Oriente)

## 1.6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CDCSO

La CDCSO depende directamente del titular de la Delegación, aunque su estructura interna obedece a la norma establecida por la Coordinación General de Comunicación Social y a las disposiciones que dicte la Coordinación Regional de Comunicación Social.

La estructura con la que cuenta es muy peculiar en comparación con otras del sistema IMSS, de tal modo que se reduce a cuatro miembros y un coordinador. Por su estructura actual no cuenta con un organigrama normado y no existe una división del trabajo oficialmente establecida, de tal forma que la mayoría de las actividades son distribuidas entre toda la estructura inferior, la cual no cuenta con autoridad y obedece a las responsabilidades que el coordinador destine a los subalternos. ("Programa Operativo de Comunicación Social para 1999", editado por la Coordinación General de Comunicación Social del IMSS)

COORDINACIÓN DELEGACIONAL DE  
COMUNICACIÓN SOCIAL ORIENTE



De acuerdo al oficio circular del 21 de abril de 1993, se dictaminó la estructura oficial de las Coordinaciones Delegacionales, sin embargo el titular de la Delegación fue quien autorizó la actual estructura, de esta manera quedaba fuera el personal administrativo puesto que se consideró que debía estar conformada por gente especializada en el ámbito comunicativo.

### 1.6.3.1 OBJETIVOS DE LA CDCSO

La CDCSO, por sus características de pertenecer a un sistema como es el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), sus objetivos son derivados de éste a través de la Coordinación General de Comunicación Social, cuyo fin primordial es difundir en forma permanente la filosofía, propósitos, objetivos y metas del IMSS.

Para la Coordinación Delegacional los objetivos están definidos según lo ha señalado la Coordinación General de Comunicación Social, la cual ha retomado los puntos señalados en el documento institucional **Lineamientos estratégicos para 1995-2000**, que se refiere a las líneas a seguir en los programas más importantes del IMSS donde lo referente a Comunicación Social dice: “dar a conocer de manera sencilla, profunda, ágil, amena y activa, los cambios generados en la actualidad, apoyado en los medios masivos de comunicación: prensa, radio y televisión”. (Lineamientos estratégicos 1995-2000).

De acuerdo a lo anterior, se puede ver que el objetivo de la CDCSO, orientado a la definición de Mayntz, “como la guía de decisiones que orienta el acontecer, las actividades y los procesos de la organización”. (Mayntz, R. :1990, p.76), es según el programa prioritario delegacional: “dar a conocer de manera sencilla y profunda y amena, los cambios generados en la actualidad apoyado por los medios masivos de comunicación, así como proporcionar oportunamente la información que se produce en el entorno diariamente al delegado y a los jefes de servicio” (Lineamientos estratégicos 1995-2000).

### 1.6.3.2 PROCESO FORMAL DE TRABAJO

Debido a que en la CDCSO no existe un documento que establezca las funciones de las personas que la conforman, fue necesario deducir las actividades que cada uno realiza de acuerdo a su perfil académico:

- a) Coordinador: Lic. en Administración: - Coordina las actividades correspondientes para informar a la Delegación Oriente sobre aspectos relacionados al Instituto.
- b) Analista responsable: Pasante Period. -Recibe síntesis informativa  
-Elaboración de boletines, entrevistas, reportajes para medios internos y externos  
-Cobertura fotográfica de eventos  
-Manejo del presupuesto y trámite administrativo.  
-Diseño de proyectos para impresos  
-Elaboración de trípticos

c) 3 Analistas: Bachiller.(2) y Licenc.(1) -Recopilación y clasificación de informac.  
-Realizan síntesis informativa y la complementan con la información clasificada obtenida de las lecturas de periódicos

d) 1 Secretaria: -Recepción  
-Elaboración de oficios  
-Síntesis informativa

e) Auxiliar de oficina -Apoyo en general

Actividades comunes entre el personal: -Elaboración de oficios  
-Síntesis informativa

Cabe mencionar que la Coordinación se apoya de gente especializada en artes gráficas para la impresión de las publicaciones, invitaciones, convocatorias, trípticos y demás material.



## 1.7 LA CULTURA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

La cultura en una organización comprende dos facetas: la informal y la formal. La primera corresponde al conjunto de expresiones humanas como producto de valores establecidos y vividos por el personal de una empresa, que de una u otra forma transmiten mensajes. Dicha cultura se traduce en: hábitos (usos y costumbres), mitos y ritos, etc.; los mensajes más significativos son producidos por los comportamientos y expresiones del personal cuando está en contacto directo con los perceptores.

Por su parte, la dimensión formal de la cultura la constituyen aquellos principios institucionales que establece la organización para encaminar las pautas de comportamiento del personal en su trabajo (misión, visión y valores).

Por lo tanto es importante mencionar que ambas dimensiones se encuentran estrechamente vinculadas e influyen directamente en los circuitos de comunicación, en la distribución de la autoridad, en la eficacia de los procedimientos, en el contenido de la información, en los mecanismos de coordinación, es decir, en la mayoría de las estructuras organizativas y en los comportamientos de los individuos. (Meyers, William. Los creadores de imagen. Planeta, México, 1986)

### 1.7.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA DELEGACIÓN ORIENTE DEL IMSS

#### Misión:

La Delegación Oriente ha planteado su misión a petición de la Dirección General, la cual tenía que ser definida para el apoyo de cada unidad de trabajo, sin embargo ésta se dio de la cúpula delegacional y fue retomada de la misión general del Instituto: "Proporcionar a las unidades médicas y no médicas dependientes, los recursos humanos, técnicos y materiales, que permitan contribuir en forma permanente a garantizar el derecho humano a la salud, la protección de los medios de subsistencia, el bienestar individual y colectivo de los asegurados, beneficiarios y demás sujetos obligados, otorgando servicios médicos, prestaciones en especie, en dinero y sociales con calidad, calidez, oportunidad y eficiencia, a través del personal comprometido, calificado y especializado con la infraestructura tecnológica e inmobiliaria, bajo la premisa de mantener el equilibrio financiero que asegure la viabilidad futura de la institución". (Lineamientos estratégicos 1995-2000)

#### Visión y Valores:

La Delegación Oriente retoma los principios institucionales de hacer llegar a la población que comprende su enmarcación la **Seguridad Social con servicios de calidad**, tomando en cuenta los valores que hacen posible un mejor desempeño en el trabajo.

Nota: La dimensión informal de la Delegación Oriente no es indispensable para nuestra investigación.

## 1.7.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA CDCSO

En términos formales la cultura organizacional de la CDCSO la constituyen la misión, la visión y los valores.

La misión de la CDCSO está encaminada con base en la misión institucional, por lo tanto hablar de la misión es referirse, en parte, a la razón de existir de la organización: “cumplir como elemento y mecanismo de información para satisfacer las necesidades básicas que en materia de comunicación social sean requeridas por la Delegación, y contribuir a las aspiraciones superiores” y en general brindar cada día mejor servicio a la población (Lineamientos estratégicos 1995-2000).

Por otra parte la visión de toda organización intenta definir el papel que se quiere jugar en un momento dado, ofrece dirección, establece metas claras y define el curso apropiado de las acciones. De esta forma, la visión de la CDCSO es crear estrategias institucionales que permitan proyectar a nivel interno y externo una imagen positiva del Instituto.

En toda organización existen valores y objetivos. En el caso de la Coordinación, objeto de estudio, se retoman los mismos valores que ha establecido el Instituto para realizar sus actividades.

Por su parte, la dimensión informal que corresponde al comportamiento del personal de la CDCSO se obtendrá posteriormente con la aplicación del análisis oral y actitudinal.

## CAPITULO 2 ANALISIS DOCUMENTAL

### 2.1 FUNCIÓN DE LA TÉCNICA DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO

El análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos (esencialmente verbales, simbólicos o comunicativos), inferencias reproductibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto. En todo análisis de contenido, debe enunciarse con claridad la finalidad u objetivo de las inferencias. El objetivo es lo que el analista quiere conocer. Dado que el análisis de contenido suministra información acerca de algo que no puede observarse directamente, ese objetivo se sitúa dentro de la porción variable del contexto de los datos disponibles.

En todo análisis de contenido debe quedar claro qué datos se analizan, de qué manera se definen y de qué población se extraen. Los datos son lo único disponible para el especialista en análisis de contenidos, y no su contexto. Los datos exhiben su propia sintaxis y estructura y se describen en función de unidades, categorías y variables, o son codificados de acuerdo con un esquema multidimensional.

Como técnica de investigación, el análisis de contenido comprende procedimientos especiales para el procesamiento de datos científicos. Al igual que todas las restantes técnicas de investigación, su finalidad consiste en proporcionar conocimientos, nuevas intelecciones, una representación de los hechos y una guía práctica para la acción. Es una herramienta.

El análisis de contenido podría caracterizarse como un método de investigación del significado simbólico de mensajes. Los mensajes no tienen un único significado; en cualquier mensaje escrito se pueden computar letras, palabras u oraciones; pueden categorizarse las frases, describir la estructura lógica de las expresiones, verificar las asociaciones, denotaciones, connotaciones y también pueden formularse interpretaciones psiquiátricas, sociológicas o políticas. En suma, un mensaje es capaz de transmitir una multiplicidad de contenidos, incluso a un único perceptor.

El análisis de contenido ocupa un lugar importante dentro de la metodología de los instrumentos de investigación. Ante todo, permite aceptar como datos, comunicaciones simbólicas comparativamente no estructuradas, y en segundo lugar, permite analizar fenómenos no observados directamente a través de los datos relacionados con ellos, independientemente de que intervenga o no un lenguaje.

Dado que la mayoría de los procesos sociales se llevan a cabo a través de símbolos, en las ciencias sociales y en las humanidades es donde se encuentra más difundido el uso del análisis de contenido. (Krippendorff, Klaus. Metodología de análisis de contenido. 1990, p.28)

Varios autores han definido esta técnica de investigación:

“El análisis de contenido es una técnica de investigación que sirve para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (Berelson, 1952, p.18)

“Proponemos que se usen los términos análisis de contenido y codificación alternativamente para referimos a la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa de cualquier conducta simbólica” (Cartwright, 1953, p.424)

“El término análisis de contenido se usa aquí para referirse al análisis científico de los mensajes de la comunicación. El método es, hablando en términos amplios, el método científico, y en tanto es general en su naturaleza requiere que el análisis sea riguroso y sistemático” (Barcus, 1959, p.8)

“El análisis de contenido es una fase del procesamiento de la información en la cual el contenido de la comunicación se transforma mediante la aplicación objetiva y sistemática de reglas de categorización, en datos que pueden sintetizarse y compararse” (Paisley, 1969)

“El análisis de contenido aspira a realizar una clasificación cuantitativa de un trozo del contenido de acuerdo con un sistema de categorías ideado para producir datos apropiados a las hipótesis específicas concernientes a ese contenido” (Kaplan y Goldsen, 1943, p.1)

“El análisis de contenido puede definirse refiriéndolo a cualquier técnica que sirva para la clasificación de los portadores de signos (sign-vehicles). La técnica depende únicamente de los juicios de un analista o grupo de analistas en relación a tipos de categorías. Dichos juicios pueden variar, teóricamente desde las discriminaciones de la percepción hasta las más puras conjeturas. También debe basarse en la técnica de clasificación de los portadores de signos en reglas explícitamente formuladas y con la condición de que los juicios del analista se tomen como el informe de un observador científico.

Los resultados de un análisis de contenido describen la frecuencia en que ocurren los signos o grupo de signos en relación a cada categoría del esquema de clasificación” (Janis, 1943, p. 429)

“La técnica conocida con el nombre de análisis de contenido trata de caracterizar los significados de un trozo del discurso en forma sistemática y cuantitativa” (Kaplan, 1943, p. 230)

\*Estas definiciones se obtuvieron de: Análisis de Contenido, Selección de lecturas. ENEP-Acatlán, UNAM)

Estos autores coinciden en que todo análisis de contenido debe basarse en la objetividad, puesto que el investigador debe apegarse a reglas predeterminadas que excluyan juicios de valor y solo se limiten a expresar el contenido de los documentos analizados. Asimismo, esta técnica se considera sistemática ya que la inclusión o exclusión de categorías se hace de acuerdo a reglas específicas, en donde no solo se toman como evidencia los materiales que apoyan las hipótesis del investigador, es decir, el investigador no debe desechar datos que él considera innecesarios para su trabajo, pues tiene que analizar el total de información que en determinado momento sea aplicable a otro análisis.

Para propósitos de nuestra investigación, la técnica del análisis de contenido nos sirve para describir las características de la comunicación, averiguando quienes son las personas que intervienen en el acto comunicativo, a qué temas se refieren y a quienes se refieren; de igual forma para verificar en qué medida el contenido de la comunicación cumple con sus objetivos, así como las intenciones de los emisores (CDCSO).

El análisis de contenido que aplicamos es de tipo cualitativo, pues lo que nos interesa analizar no son las frecuencias de los datos, sino los temas que se abordan. Es común en esta técnica de investigación tomar en cuenta la descripción cuantitativa de la información, pero no exige necesariamente que se asignen valores numéricos a las categorías analíticas. Algunas veces adopta la forma de expresiones como más o siempre o frecuentemente. Aunque este tipo de resultados puede ser adecuado para determinados estudios, más no para todos, es preciso decir que estos términos son tan cuantitativos como cualquier valor numérico.

Para realizar el análisis de contenido de los productos comunicativos que elabora la CDCSO, se eligió una muestra representativa de un ejemplar de la publicación Voz Social y uno del periódico mural IMSS SI, ambos del mes de septiembre de 1998.

El análisis de estos productos comunicativos consta de dos partes, una que se refiere al contenido de la información (fondo) que nos es útil para evaluar:

- 1) los temas de interés de la Delegación Oriente del IMSS y constatar si en realidad se dan a conocer en los productos comunicativos, tomando en cuenta sus objetivos y logros obtenidos.
- 2) si en los productos comunicativos se difunden los valores de la Delegación Oriente del IMSS y de esta forma conocer si la intención de estos productos cumple con el propósito de su creación.

La segunda parte del análisis se refiere al formato de los productos comunicativos (comprende la estructura y forma de las publicaciones), para lo cual se tomó en cuenta lo siguiente:

1. Formato
2. Periodicidad
3. No. de secciones
4. No. de páginas

5. Espacios mal utilizados
6. Redacción
7. Lenguaje
8. Ubicación de textos e imágenes
9. Calidad de la impresión
  - a) tipografía
  - b) imágenes
10. Tipo de papel
11. Colores
12. Colocación
13. Distribución

## 2.2 PROPÓSITOS DE LA CREACIÓN DE **IMSS SÍ Y VOZ SOCIAL**

IMSS Sí y VOZ SOCIAL son publicaciones destinadas a todos y cada uno de los trabajadores de las áreas que conforman la Delegación Oriente, como son las jefaturas administrativas, subdelegaciones, unidades médicas y derechohabientes.

La finalidad con la que fueron creados los productos comunicativos es la de proporcionar información oportuna y eficiente acerca de los acontecimientos más relevantes del Instituto, desarrollando una multiplicidad de temas de carácter político, administrativo, financiero, médico, científico, social, cultural y deportivo.

## 2.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO EN LOS PRODUCTOS COMUNICATIVOS

Es preciso mencionar que no existe ninguna regla que indique la forma correcta para diseñar una publicación de una compañía, sólo se hacen algunas recomendaciones sobre el tipo de información que debe contener, así como su diseño; ya que lo que es adecuado para una organización puede no serlo para otra.

Una publicación interna tiene como objetivos:

- Informar acerca de los objetivos y políticas generales de la organización
- Informar sobre la situación de la organización en la vida de la comunidad (sus contribuciones para el bienestar comunitario)
- Informar sobre las mejoras de la organización en general, por ejemplo: cambios importantes en los sistemas administrativos, aumentos de la productividad, expansión de la organización, adquisición de nuevos equipos, etc.
- Resaltar y fomentar la participación del personal en la elaboración de las publicaciones, reconocimientos a trabajos relevantes (nombramientos)
- Informar sobre aspectos laborales, reglamento interior de trabajo y demás disposiciones.

- Informar sobre programas de desarrollo personal (cursos de capacitación, convocatorias, becas, etc.)
- Abordar secciones de interés general, por ejemplo artículos o noticias de actualidad, informaciones deportivas, pasatiempos (crucigramas, chistes, etc.) así como temas educativos o culturales tratados con amenidad como pueden ser recetas de cocina, labores manuales caseras, economía doméstica, consejos sobre seguridad e higiene en el hogar, etc. (Ríos Szalay, Jorge. Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones. 1977, pág. 50)

### LECTURA GENERAL DE LA PUBLICACIÓN VOZ SOCIAL EN CUANTO AL CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN:

Una vez descritos los objetivos principales que debe contener cualquier publicación, podemos decir que el contenido de VOZ SOCIAL difunde en su mayoría dicha información. Pues los temas que aborda están relacionados con el desempeño y avances obtenidos por las áreas que conforman la Delegación Oriente, así como también hace referencia a los objetivos y propósitos fundamentales que tiene como meta dicha enmarcación, los cuales se retoman de los principios institucionales y que también se difunden en la publicación. De la misma forma se incluye información de tipo sociocultural y de entretenimiento.

A su vez se resaltan y difunden los valores o creencias en los que se basa la Institución para cumplir con su trabajo, mismos que se retoman de la filosofía de la organización: **SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL**, que tiene correspondencia con los objetivos y la misión del IMSS, cuya prioridad es brindar a la población seguridad.

Por lo tanto, **VOZ SOCIAL** es un medio informativo cuya intención es reflejar los objetivos, logros y valores, tanto de la Delegación Oriente como del IMSS en general, así como también cumple con la finalidad con el que fue creado, ya que proporciona información acerca de los acontecimientos que suceden en el Instituto.

### LECTURA GENERAL DE LA PUBLICACIÓN VOZ SOCIAL EN CUANTO AL FORMATO:

Los elementos que son considerados dentro del diseño o estructuración de este órgano informativo son los siguientes:

**VOZ SOCIAL** es un periódico que se dirige y distribuye al personal de las Subdelegaciones, a las Unidades Médicas, a los derechohabientes y a las Jefaturas administrativas pertenecientes a la Delegación Estado de México Oriente.

El formato de este medio es tabloide y su publicación se realiza mensualmente en impresión offset.

Contiene cuatro secciones. La primera trata temas relacionados con los avances y logros obtenidos en las áreas que conforman la Delegación Oriente; la segunda y tercera secciones manejan información de tipo cultural y de entretenimiento respectivamente, como son horóscopos, efemérides del mes, crucigramas, consejos prácticos de salud y reportajes que tratan temas de tipo sociocultural. Finalmente la cuarta sección aborda temas de interés público, que contienen información orientada al cuidado de la salud y a la promoción del bienestar social de la población.

Este medio informativo cuenta con un total de 8 páginas, cuyo contenido tiene como objetivo inicial fomentar el interés y comprensión del lector, aunque se utilizan muchos espacios dentro de las notas que contienen información innecesaria. Hay párrafos que contienen información que no tiene mucha relación con el tema de la nota; la redacción es un poco complicada, no existe mucha claridad en la exposición, principalmente en la sintaxis, pues no se ordena y estructura adecuadamente la información y las ideas quedan inconclusas.

El lenguaje que se utiliza es comprensible y sencillo, no existen palabras rebuscadas que dificulten lo que se quiere decir, es accesible para el lector o el público al que se dirige. Entre los elementos importantes del contenido de una publicación se encuentran las fotografías y otras ilustraciones, que se combinan con las palabras, ya que los lectores comúnmente siempre ven una fotografía primero y después leen el texto que aparece debajo de ella; en el caso de este periódico no existe una saturación de imágenes, no son fotos que tengan mucha relevancia con el contenido de la nota, aunque la información que aparece al pie de foto si se considera congruente con la imagen. Tanto las notas como las fotografías se encuentran ubicadas en orden de importancia, es decir, la información más importante está colocada en primera plana, siguiéndole así las demás notas; en cuanto a las imágenes, éstas se encuentran en su mayoría en la parte superior derecha de la plana que es donde el lector concentra más su atención.

En cuanto a la calidad de la impresión de la tipografía y de las imágenes, es buena, ambas son legibles y nítidas. Por su parte el tipo de papel (estruza) y los colores utilizados no son llamativos, no se consideran rasgos que atraigan la atención de sus lectores.







		<p><b>Mario Ruíz de Chávez</b> (Titular de la Secretaría del Trabajo y Prev. Social del Edo. de México)</p>	<p>Reconoció que el trabajo conjunto servirá para lograr la excelencia de trabajadores del estado y estudiantes universitarios -Propuso una alianza para impulsar una nueva cultura laboral</p>	<p>-Comunidad Universitaria -Titulares de la Delegación Oriente</p>
		<p><b>Dr. José C. Valdés Durán</b> (Director Regional La Raza)</p>	<p>-Los riesgos de trabajo en el Estado de México disminuyeron -Reconoció que las tareas coordinadas incrementarán la calidad en las acciones preventivas de los riesgos de trabajo y de la formación académica universitaria.</p>	<p>-Comunidad Universitaria -Representantes gubernamentales y obreros -Titulares de la Delegación Oriente</p>

**Lectura General:**

El tema principal al que hace referencia esta nota es impulsar una cultura laboral a través de tareas coordinadas, tanto de los sectores empresariales y obreros, como de las autoridades gubernamentales y de salud. Se pretende destacar que a base de acciones conjuntas y al trabajo eficiente de todos, se mejorarán las condiciones de trabajo, así como los servicios y apoyos que brinda el IMSS a sus asegurados.

Lo que se pretende es establecer el trabajo en equipo y reconocer los avances y procesos de renovación que está viviendo el IMSS.

Los valores que se difunden en la nota son: excelencia y calidad del personal, respecto a la forma eficiente en la que se brindan los servicios de salud, así como la rectitud y legalidad con los que se deben otorgar.

**Periódico Voz Social Septiembre-98**

Nota	Tema General	Quién dice	Temas de interés	A quién le dice
3	Se llevó a cabo el XVIII Consejo Seccional del SNTSS	Lic. Mario Ruíz de Chávez (Secretario del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Estado de México)  Consejistas	Evaluación del informe anual de actividades del SNTSS.  Expusieron los problemas de sus diferentes unidades para su resolución.	-Miembros del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social del Estado de México -Consejistas -Autoridades de la Delegación Oriente  -Miembros del Sindicato -Autoridades de la Delegación Oriente

**Lectura General:**

La idea primordial de esta nota hace referencia a la evaluación del informe anual de actividades del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, el cual agrupa a trabajadores que laboran en la demarcación mexiquense (Edo. de México). En esta nota solo se mencionan nombres y no se da ninguna información relacionada al tema general, no se incluyen declaraciones.

Nota	Tema General	Quién dice	Temas de interés	A quién le dice
4	Merecido reconocimiento a la labor institucional	Profesora Ana María García Cervantes (Titular de la Coordinación del Sistema de Guarderías del IMSS)	-Reconoció la labor institucional de un miembro del sistema de guarderías del Estado de México -Destacó y elogió su vocación de servicio, su desempeño y su amor a la Institución	-C. María de la Luz Puga Lauderos (Fundadora de la guardería infantil No. 44 del IMSS) -Titular de la Delegación Oriente.

**Lectura General:**

El tema inicial de esta nota se refiere a un reconocimiento que se hace a la labor institucional de un miembro del IMSS: sin embargo no se hace ninguna declaración, sólo se resaltan los valores que marcan el actuar cotidiano del IMSS y de su personal.

Nota	Tema General	Quién dice	Temas de interés	A quién le dice
5	Exitosa Autoevaluación del Área Médica	<p><b>Fernando Coutiño Esquica</b> (Titular de la Delegación Estado de México Oriente)</p> <p><b>Jesús Antonio Rodríguez</b> (Titular de la Coordinación de Salud Comunitaria de la Deleg. Oriente)</p> <p><b>Carlos Monteverde</b> (Coordinador de la Respuesta Materno Infantil de la Deleg. Oriente)</p> <p><b>Dr. Guillermo Moreno</b> (Representante del Área de salud en el trabajo)</p> <p><b>Dr. Ponds</b> (Titular de Educación Médica)</p> <p><b>Dra. Munguía</b> (Encargada del Área de Investigación)</p>	<p>-Reconoció los logros y compromisos que determinan el accionar cotidiano del personal del IMSS en el Edo. de México</p> <p>-Todos los servicios deben ser en beneficio del derechohabiente</p> <p>-Se han incrementado los servicios de vacunación.</p> <p>-Se han mejorado los hallazgos y detecciones de enfermedades de alto riesgo</p> <p>-Se comprometió a radicar la mortalidad materna</p> <p>-Promover medidas de seguridad y prevenir accidentes de trabajo</p> <p>-Incrementar la calidad de atención, disminuyendo el tiempo de espera de los derechohabientes</p> <p>-Estimular la capacitación del personal médico</p>	<p>-Director Regional La Raza</p> <p>-Responsables de la Jefatura de Prestaciones Médicas de la Delegación Oriente</p> <p>-Director Regional La Raza</p> <p>-Titular de la Deleg. Oriente</p> <p>-Director Regional La Raza</p> <p>-Titular de la Deleg. Oriente</p> <p>-Director Regional La Raza</p> <p>-Titular de la Deleg. Oriente</p> <p>-Director Regional La Raza</p> <p>-Titular de la Deleg. Oriente</p>

		<p><b>Dr. Ernesto Casas de la Torre</b> (Titular de la Jefatura de Prestaciones Médicas de la Deleg. Oriente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconoció el éxito del área médica de la Delegación O.</li> <li>-Establecer el compromiso de mejorar los servicios médicos buscando la excelencia</li> <li>-Exhortó a los médicos a superarse y a capacitarse y comprometerse a brindar calidad en sus servicios</li> <li>-Pidió se estableciera el trabajo en equipo para cumplir con el compromiso de servir</li> <li>-Reconoció la calidad médica como un concepto de obligación universal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Director Regional La Raza</li> <li>-Responsables de las áreas de trabajo de la Jefatura de Prestaciones Médicas de la Delegación Oriente</li> <li>-Titular de la Deleg. Oriente</li> </ul>
		<p><b>Dr. José C. Valdés Durán</b> (Director Regional La Raza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Felicitó a la Delegación Oriente por su desempeño</li> <li>-Solicitó al personal de la Delegación a comprometerse con su trabajo con honestidad y amabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personal de la Delegación Oriente</li> </ul>

**Lectura General:**

La idea principal de esta nota se refiere al compromiso de la Delegación Oriente y las áreas que la conforman, de mejorar continuamente la calidad de los servicios médicos, así como el desempeño de las personas que laboran en la Institución. La intención del mensaje es reconocer la labor médica en beneficio de los derechohabientes. Se resaltan valores de honestidad, amabilidad, compromiso, excelencia, superación y aprendizaje.

Con la finalidad de representar las relaciones comunicativas que establecen los actores en cada una de las notas de ambas publicaciones (Voz Social e IMSS-Sí), realizamos sociogramas que esquematizan de manera clara y sencilla la dirección y el tipo de información que se emite.

Para interpretar un sociograma, es necesario definir este concepto “El sociograma consiste en círculos Conectados por líneas o flechas, cada círculo representa a una persona y se utiliza para medir cuantitativa Y objetivamente cualquier tipo de relación interpersonal” (Secord, Paul y Backman, Carl. Psicología Social. 1981, p.232)

El análisis sociométrico permite identificar a los individuos que conforman un grupo, así como descubrir Personas claves que son importantes vínculos de comunicación dentro de éste.

Para describir el tipo de relaciones existentes dentro del grupo, fue necesario distinguirlas de acuerdo con La siguiente simbología:

— — — — Mención: Referirse a algún tema sin involucrarse, comprometerse, etcétera.

————— Compromiso: Comprometer a los demás o a sí mismo

===== Contradicción: Estar en desacuerdo (la misma persona o varias)

..... Preferencia: Darle prioridad a un tema o persona

▶ Relación emitida.  
◀▶ Con respuesta (hacia el mismo tema).

⊕ Se genera información distinta


Con la finalidad de representar las relaciones comunicativas que establecen los actores en cada una de las notas de ambas publicaciones (Voz Social e IMSS-Si), realizamos sociogramas que esquematizan de manera clara y sencilla la dirección y el tipo de información que se emite.

Para interpretar un sociograma, es necesario definir este concepto "El sociograma consiste en círculos Conectados por líneas o flechas, cada círculo representa a una persona y se utiliza para medir cuantitativa Y objetivamente cualquier tipo de relación interpersonal" (Secord, Paul y Backman, Carl. Psicología Social. 1981, p.232)

El análisis sociométrico permite identificar a los individuos que conforman un grupo, así como descubrir Personas claves que son importantes vínculos de comunicación dentro de éste.

Para describir el tipo de relaciones existentes dentro del grupo, fue necesario distinguirlas de acuerdo con La siguiente simbología:


 Mención: Referirse a algún tema sin involucrarse, comprometerse, etcétera.

 Compromiso: Comprometer a los demás o a sí mismo

 Contradicción: Estar en desacuerdo (la misma persona o varias)

 Preferencia: Darle prioridad a un tema o persona

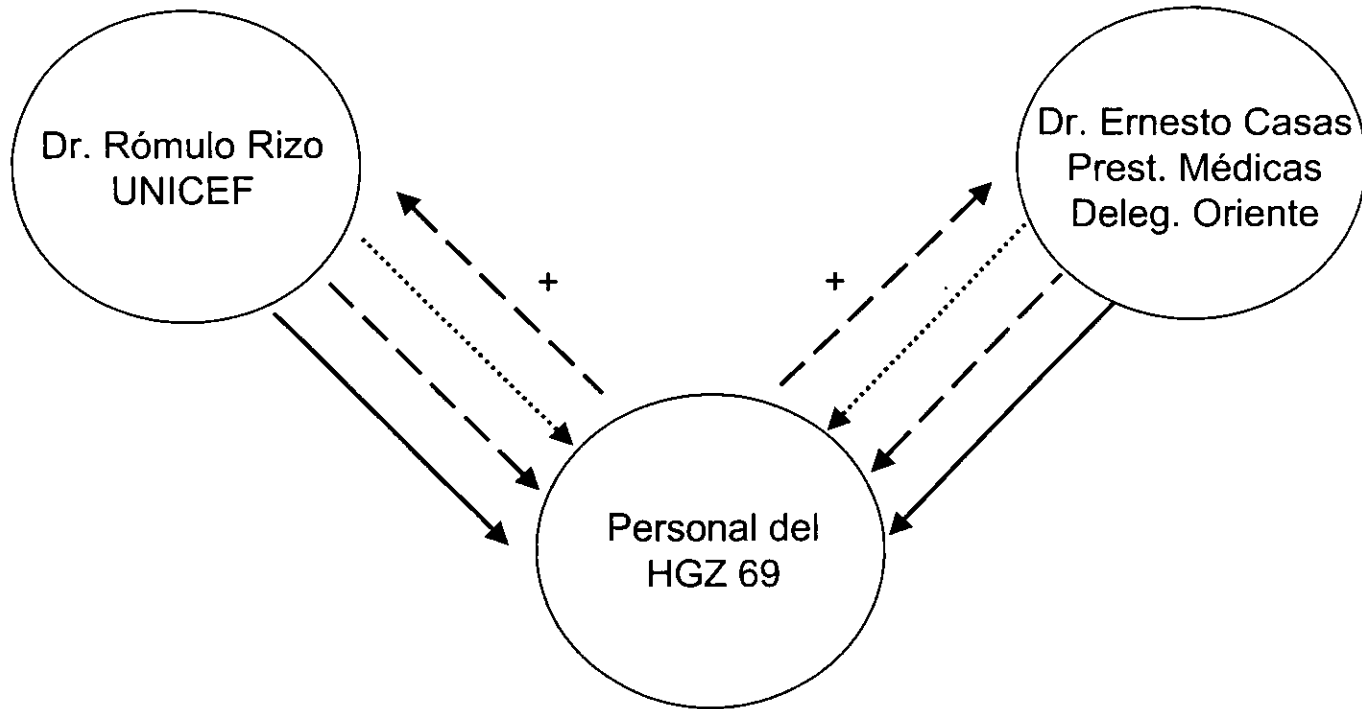
 Relación emitida.

 Con respuesta (hacia el mismo tema).

 Se genera información distinta

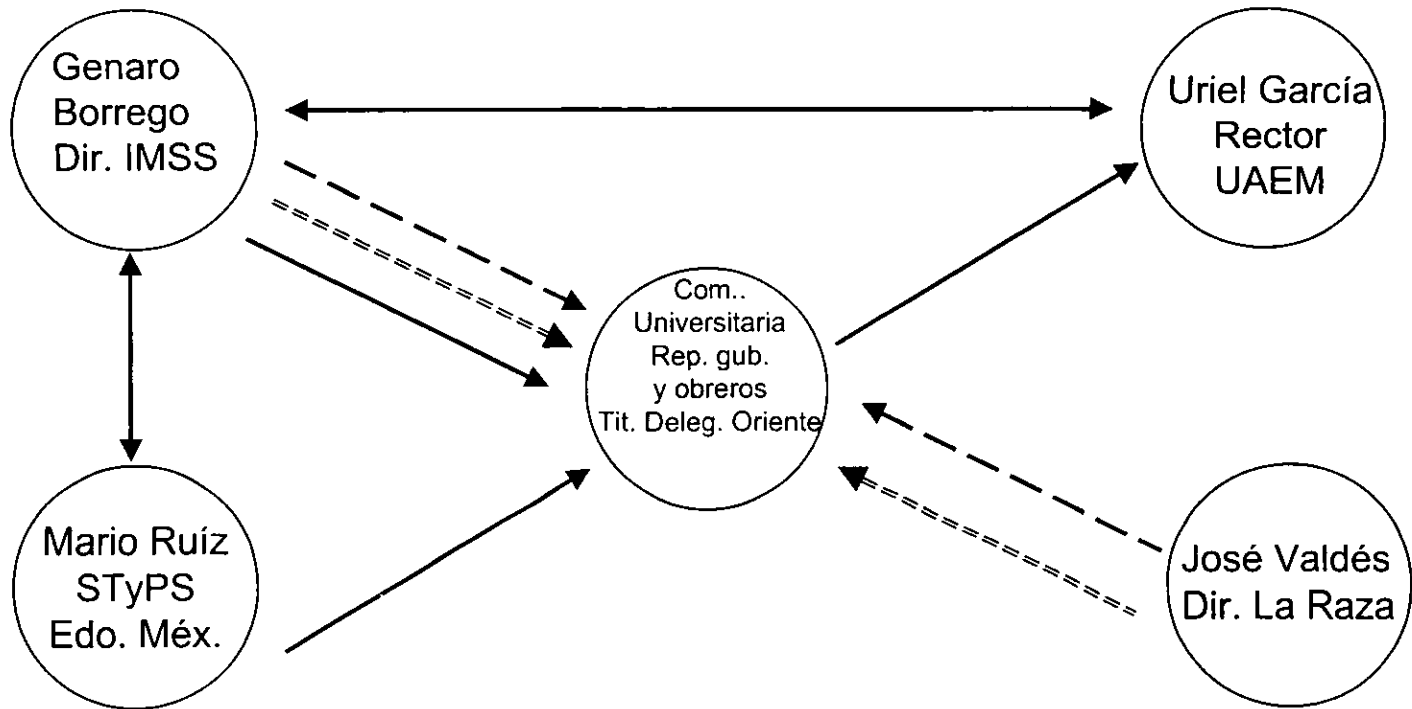


## Nota 1



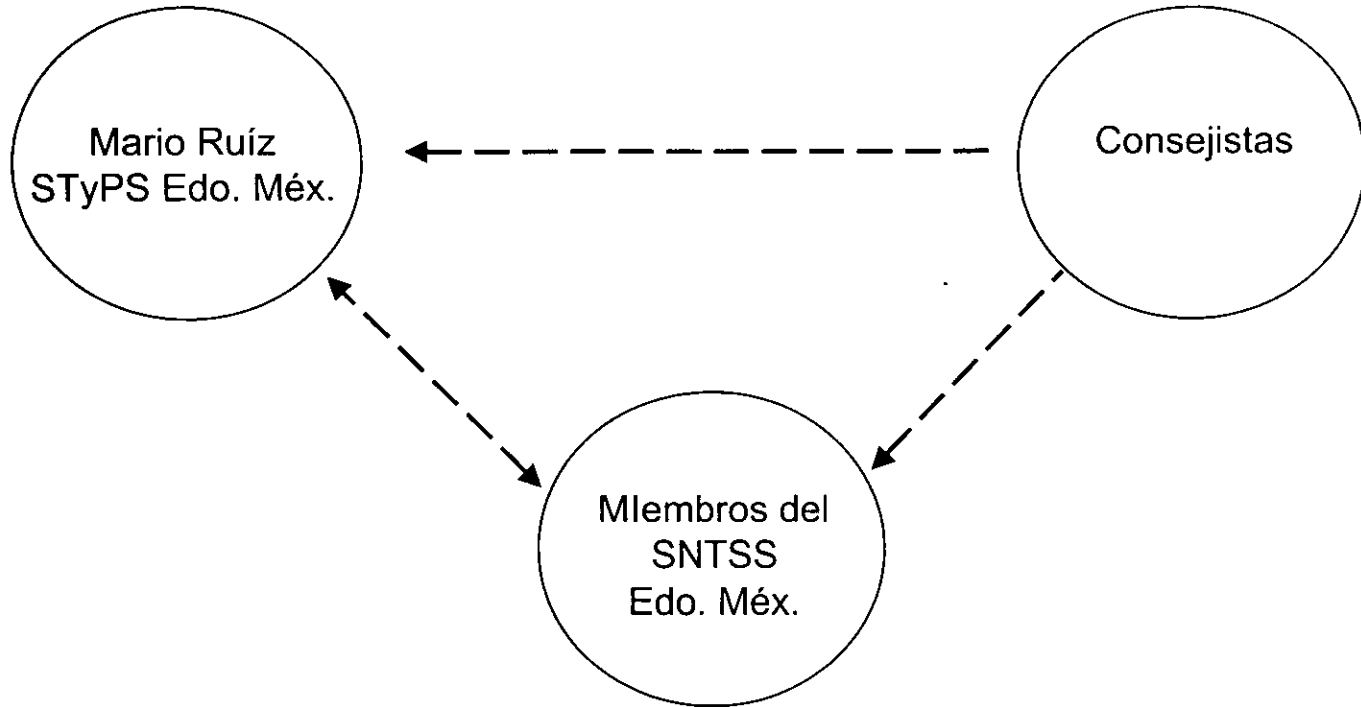
La emisión de información está regida principalmente por autoridades de la Delegación Oriente, sin tener respuesta; básicamente la información que se genera es a nivel de compromiso con la zona oriente del Estado de México.

## Nota 2



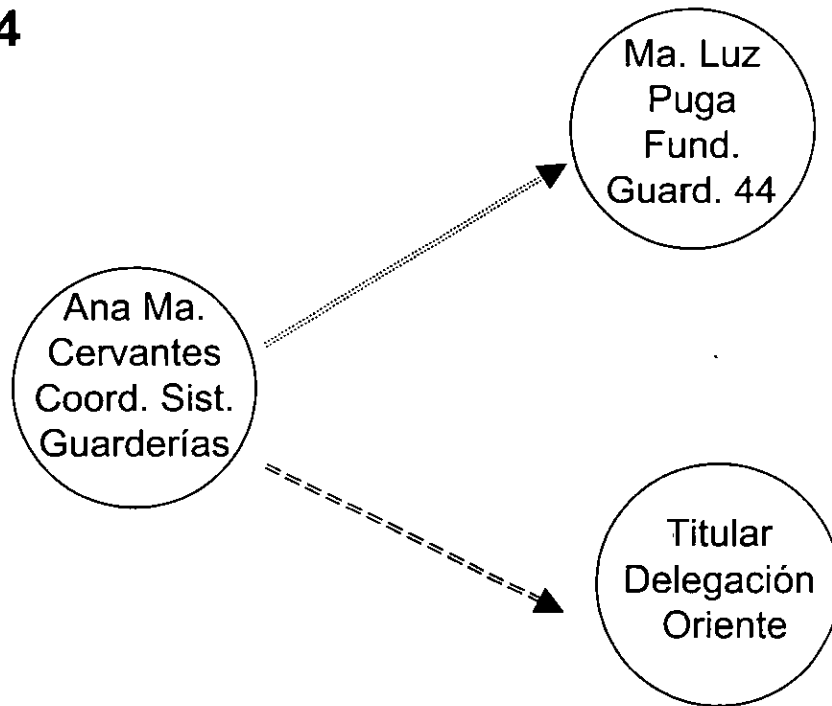
Autoridades del IMSS y del Estado de México intercambian información donde implican acciones y compromisos para mejorar las condiciones laborales del sector productivo del Edo. Méx. y se establecen prioridades por parte de los altos mandos del instituto y del Estado del México.

### Nota 3



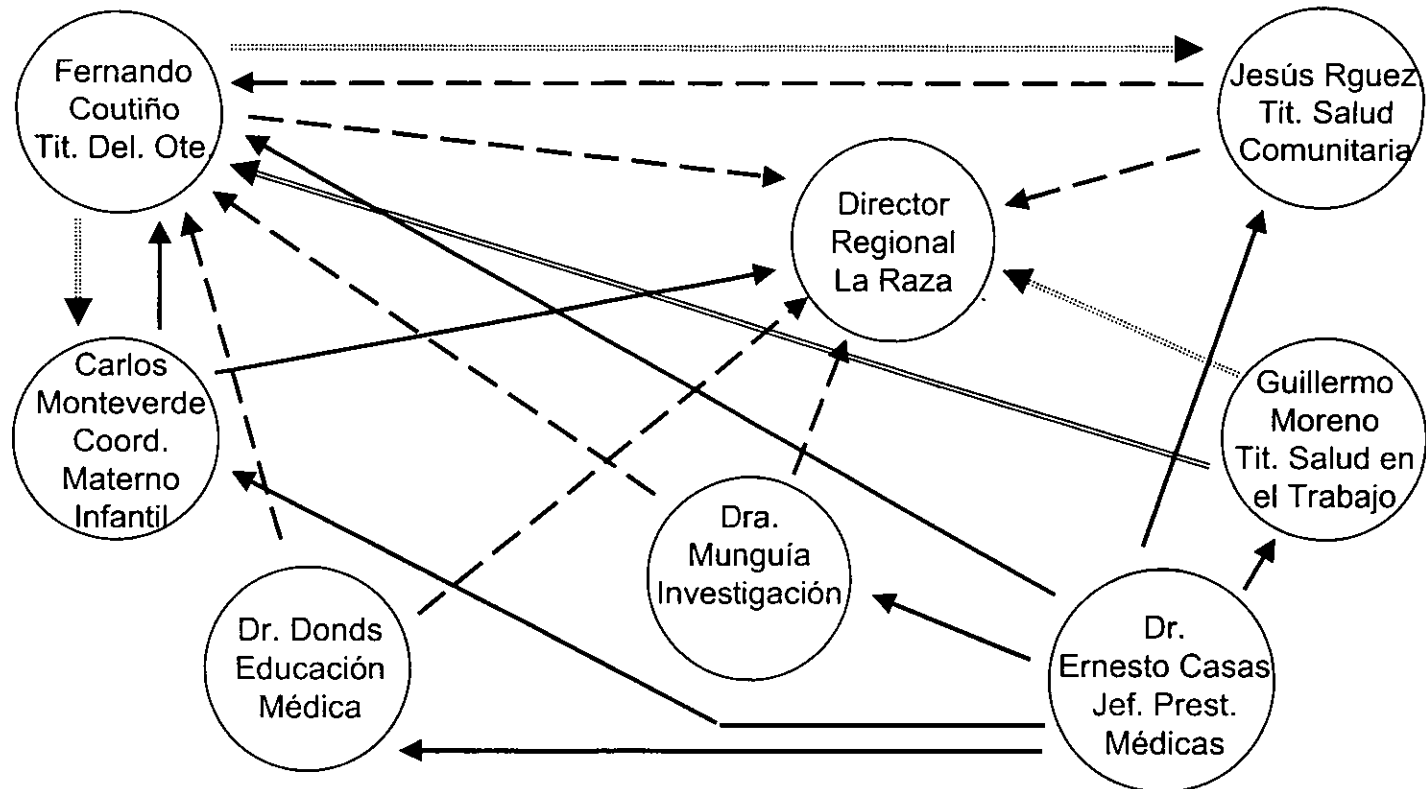
La emisión de información es muy limitada pues solo se refieren a un tema sin profundizar en él.

## Nota 4



El sistema de Guarderías del IMSS envía información a la Delegación Oriente sin tener respuesta.

## Nota 5



Se genera gran cantidad de información por parte de las áreas de trabajo de la Jefatura de Prestaciones Médicas hacia autoridades de la Delegación Oriente. Esta información es a nivel de compromiso principalmente. La Jefatura de Prestaciones Médicas intercambia información con sus áreas de trabajo.

## LECTURA GENERAL DEL PERIÓDICO MURAL IMSS-SÍ EN CUANTO AL CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN:

Como ya lo mencionamos, toda publicación institucional que vaya dirigida a la comunidad interna de una organización, debe cubrir ciertos requisitos de contenido para que funcione adecuadamente.

Es necesario, antes que nada, definir claramente los objetivos que se pretenden alcanzar con la publicación y encaminar de acuerdo a ellos su planeación. Por ello, nos dimos a la tarea de conocer a fondo el propósito fundamental que movió al personal de la CDCSO para realizar el periódico mural, el cual se basa en atender al trabajador a través del reconocimiento por su labor desarrollada diariamente y destacar sus dotes o triunfos deportivos y artísticos.

El periódico mural debe informar de manera sencilla y directa sobre el acontecer del Instituto, interrelacionando a todas las áreas, incluyendo a la Delegación.

Es propósito igualmente de IMSS-SÍ difundir la información cultural que promueve el IMSS en la Delegación Oriente (IV Reunión Nacional de Comunicación Social, p 12).

Un periódico mural generalmente se presenta en una pizarra fija en un lugar determinado, en donde se colocan temporalmente boletines o carteles informativos sobre diversas cuestiones laborales, actividades sociales, deportivas y culturales del personal, pero dado el propósito de la creación de IMSS Sí, fue necesario analizar su contenido con el fin de saber si en general cumple o no con las características de periódico mural.

El contenido de las 5 notas informativas que conforman este órgano informativo difunden y fomentan:

- Los objetivos de la Delegación Oriente como parte fundamental del IMSS en cuanto al otorgamiento de seguridad social a la población
- Los logros alcanzados y la actualización en diferentes ámbitos: médico, administrativo, instalaciones, prestaciones, etc.
- Los valores que la institución en general estableció para el mejor desempeño de las funciones del personal
- La Misión y Filosofía del IMSS y por consiguiente de la Delegación Oriente
- Reconocimientos al personal de la Delegación por el buen desempeño de su trabajo
- Alcanzar la calidad total en los servicios que presta la institución (este punto lo destacan en las 5 notas)

Existe un espacio dedicado a difundir un mensaje navideño de felicitación del delegado hacia el personal, donde se manejan valores como armonía, sinceridad, felicidad y amor.

En general, **IMSS-Sí** no cumple con las características de periódico mural ya que la información que debe difundir es distinta a la que se presenta en dicha publicación interna, aunque es preciso decir que sí se apega al objetivo establecido por la Coordinación para su creación.

- \* Todas las personas que declaran en las notas tienen mandos medios y directivos dentro de la Delegación Oriente (ver anexo)

### LECTURA GENERAL DEL PERIÓDICO MURAL IMSS-SÍ EN CUANTO A SU FORMA:

Por su formato, **IMSS-Sí** no se considera un periódico mural. Es una publicación interna mensual. Con formato de cartel, es una especie de rectángulo de 84.6 x 59.6 cm. dividido en 6 espacios donde 5 son notas informativas y 1 está dedicado a difundir una felicitación de Navidad.

En cuanto a las notas informativas, tienen buena redacción ya que utilizan un lenguaje sencillo y entendible, aunque dedica espacios considerables a información intrascendente con respecto al tema tratado (casi siempre nombres irrelevantes). Es preciso decir que ninguna nota tiene el nombre de la persona que la escribió.

Las notas están distribuidas en 6 espacios, 3 en la parte superior y 3 en la parte inferior, pero los textos aparecen de manera dispar, es decir, colocados de acuerdo a las fotografías y a su tamaño.

En todos los textos aparece una fotografía acorde con los temas tratados en cada nota y un pequeño resumen como pie de foto. El tamaño aproximado de las imágenes ocupa la mitad del espacio dedicado a cada nota y aparecen también en diferentes lugares de acuerdo al orden del texto. En dichas fotografías no se destaca una persona u objeto específico, sino que dan un panorama general de lo ocurrido y de lo que se quiere difundir en el periódico.

Los encabezados de cada nota resaltan debido al tipo de letra y a los colores utilizados, ya que presentan un fondo verde oscuro con letras mayúsculas grandes de color blanco. Los balazos presentan letras mayúsculas y minúsculas más chicas, sin enmarcación y de color negro.

La calidad de impresión es muy clara y legible tanto en textos como en imágenes. El tipo de papel es couché satinado, utilizado generalmente en los posters. Los colores en general son los representativos del IMSS, en combinaciones de verde oscuro y verde claro para hacer resaltar partes importantes y llamar la atención del lector.

En cuanto al título del periódico, éste ocupa a lo largo, toda la parte superior con 10 cm. hacia abajo, enmarcado en un fondo verde claro, opaco y sombreado. Está impreso en 3 colores diferentes, con 3 tipos de letra diferentes: en primer lugar, la palabra IMSS en la parte superior izquierda es de color blanco y destaca más que el resto del título. En la parte media, la palabra Sí de color rojo, en letras mayúsculas y minúsculas más pequeñas, desequilibrada y encimada con la primera letra de la palabra MEXICO da impresión de unión.

La palabra MEXICO se compone de letras mayúsculas que aparentan tener volumen y son del color verde que caracteriza al Instituto.

La palabra estado, está escrita con letras minúsculas pequeñas, de manera vertical en color negro, iniciando de abajo hacia arriba, plasmada entre la letra M y la E de MEXICO.

Por último, la palabra oriente está escrita en letras minúsculas de color blanco a lo largo de la letra O de MEXICO, tratando de cerrar la imagen para dar una sensación de integración.

En la parte superior derecha del título, se especifica el tipo de publicación, a quién va dirigida, la fecha y el número de publicación.

En la parte inferior izquierda del periódico, existe un pequeño espacio destinado al logotipo del IMSS difundiendo la Filosofía del Instituto junto con el nombre de: Coordinación Delegacional de Comunicación Social.

Se coloca solamente un ejemplar del periódico mural en la entrada (y salida) de cada jefatura que conforma la Delegación Oriente (ver organigrama) así como en las oficinas delegacionales y en la misma CDCSO.

En general, consideramos que los productos comunicativos no contribuyen a mejorar la comunicación entre el personal de Coordinación, debido a que la información contenida en dichas publicaciones está enfocada principalmente al personal administrativo y médico de las diferentes áreas de la Delegación Oriente del IMSS.



Nota	Tema general	Quién dice	Temas de interés para el IMSS	A quién le dice
1	Cumplió su objetivo el Diplomado Administración de calidad?"	<b>Doctor Fernando Coutiño Esquina titular de la Delegación Estado de México Oriente</b>	<b>Clausura del Diplomado Administración de Calidad</b>  <b>Reconocimiento a la activa Participación en pro de la Superación personal de los Integrantes del Diplomado</b>  <b>Tanto el IMSS como el país Requieren del intercambio de Conocimientos a partir de la Verdad</b>  <b>El trabajo de todos los días basado en la verdad</b>  <b>Clave para que una institución como la nuestra, que se dedica a servir, alcance la calidad</b>	<b>Mandos medios y directivos de la Universidad del Valle de México campus San Rafael</b>

**LECTURA GENERAL:**

Se destaca el reconocimiento a la participación en pro de la superación personal de los integrantes del diplomado y el intercambio de conocimientos a partir de la verdad, para lograr la calidad en los servicios que presta el Instituto.

Nota	Tema General	Quién dice	Temas de interés para el IMSS	A quién le dice
2	Nueva norma en guarderías para 1999	Profesora Adriana Rodríguez Ruiz, jefa del departamento de Guarderías	<p>Se llevó a cabo el curso Implantación de la Normatividad actualizada para la atención educativo asistencial del niño usuario del servicio de guarderías</p> <p>El personal de las propias guarderías conocieron la nueva norma que regirá a partir de 1999</p> <p>El personal de guarderías de la Delegación está comprometido a seguir los lineamientos de la nueva disposición para la atención integral del niño usuario</p> <p>Reconoció la importancia de brindar con esto servicios de calidad</p>	Personal de Guarderías Madres del IMSS de la Delegación Estado de México Oriente

**LECTURA GENERAL:**

Mediante la actualización de las normas que rigen las guarderías de la zona oriente del IMSS se pretende comprometer al personal a seguir los lineamientos de la nueva disposición para brindar servicio de calidad a los niños de las madres trabajadoras del IMSS.

Nota	Tema General	Quién dice	Temas de interés para el IMSS	A quién le dice
3	XX años del Hospital General de Zona No. 57 "La Quebrada"	<p>Doctor José Valdés Durón, titular de la dirección regional La Raza</p> <p>Doctor Fernando Coutiño Esquina, titular de la Delegación Estado de México Oriente</p> <p>Doctor Edgar Reyes Toledano, secretario general de la Sección V del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social</p>	<p>El trabajo en equipo ha caracterizado al trabajador de este centro</p> <p>Actualización y superación del área médica</p> <p>Fortalecer la atención del derechohabiente con servicios de calidad</p> <p>Felicitación por los resultados positivos de la labor profesional del personal</p> <p>Se ha respondido a la demanda de la población gracias a la labor del personal médico, de enfermería y técnico de este centro laboral, comprometido siempre con su población usuaria</p>	<p>Personal fundador y activo del hospital</p> <p>Personal fundador y activo del hospital</p> <p>Personal fundador y activo del hospital</p>

**LECTURA GENERAL:**

Se enfatiza que el trabajo en equipo es muy importante para lograr la actualización y superación del área médica, técnica y de enfermería, ya que el personal debe comprometerse a fortalecer la atención hacia la población usuaria con servicios de calidad.

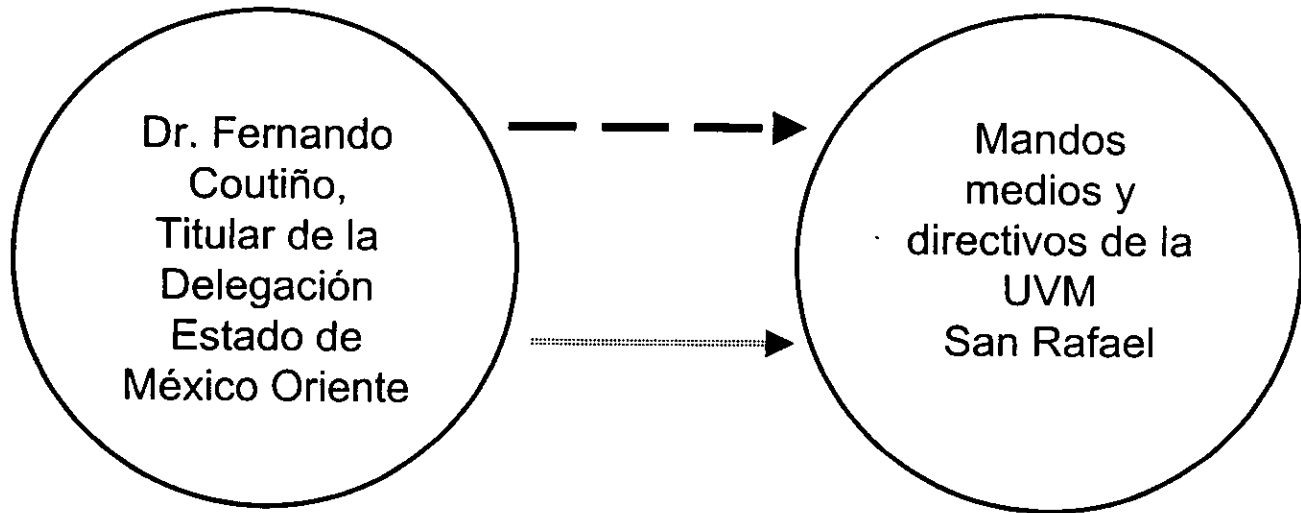
Nota	Tema General	Quién dice	Temas de interés para el IMSS	A quién le dice
4	Mayor apoyo al paciente discapacitado	<p>Doctor Fernando González Romero, Director del Hospital General Regional No. 72 "Vicente Santos Guajardo"</p> <p>Ingeniero Juan José Pacheco Salazar jefe del departamento de Conservación y Equipamiento</p> <p>Licenciada Virginia Gutiérrez Campos, titular de la jefatura de Prestaciones Económicas y Sociales</p>	<p>Se deben eliminar las barreras físicas, sociales y culturales para que el discapacitado pueda llevar y manejar adecuadamente su problemática</p> <p>Permitir la integración de los discapacitados a la vida social y productiva del país</p> <p>Inauguración del noveno Foro-Taller con la población Discapacitada, promovido por la Delegación Estado de México Oriente</p> <p>Mostró los avances de las remodelaciones que la Delegación ha logrado a través de su área, para el libre acceso, de obstáculos y una atención oportuna al discapacitado en unidades médicas y no médicas de esta zona</p> <p>Destacó el gran apoyo que todas las áreas han brindado a la población discapacitada</p> <p>Acciones coordinadas para una atención integral</p> <p>La calidad en los servicios ante todo</p>	<p>Participantes del noveno Foro-Taller con la población discapacitada</p> <p>Participantes del noveno Foro-Taller con la población discapacitada</p> <p>Participantes del noveno Foro-Taller con la población discapacitada</p>

**LECTURA GENERAL:**

Se destaca la importancia de integrar a la población discapacitada en la vida social y productiva del país comenzando por la remodelación que la Delegación Oriente ha logrado para el libre acceso, la circulación libre de obstáculos y una atención oportuna y de calidad al discapacitado, en unidades médicas y no médicas de esa zona.

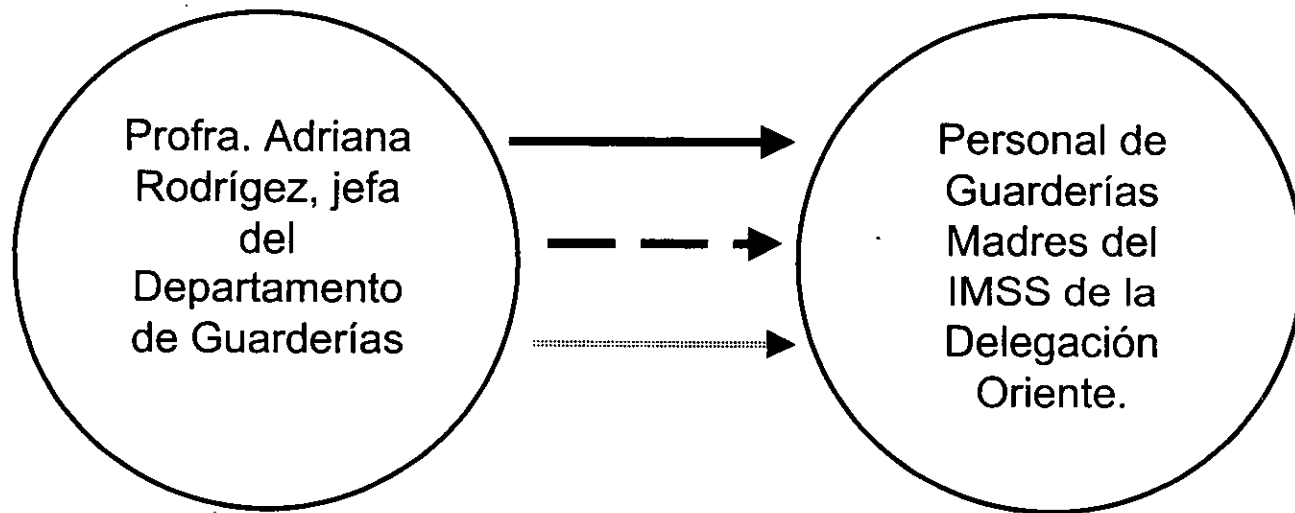


## Nota 1



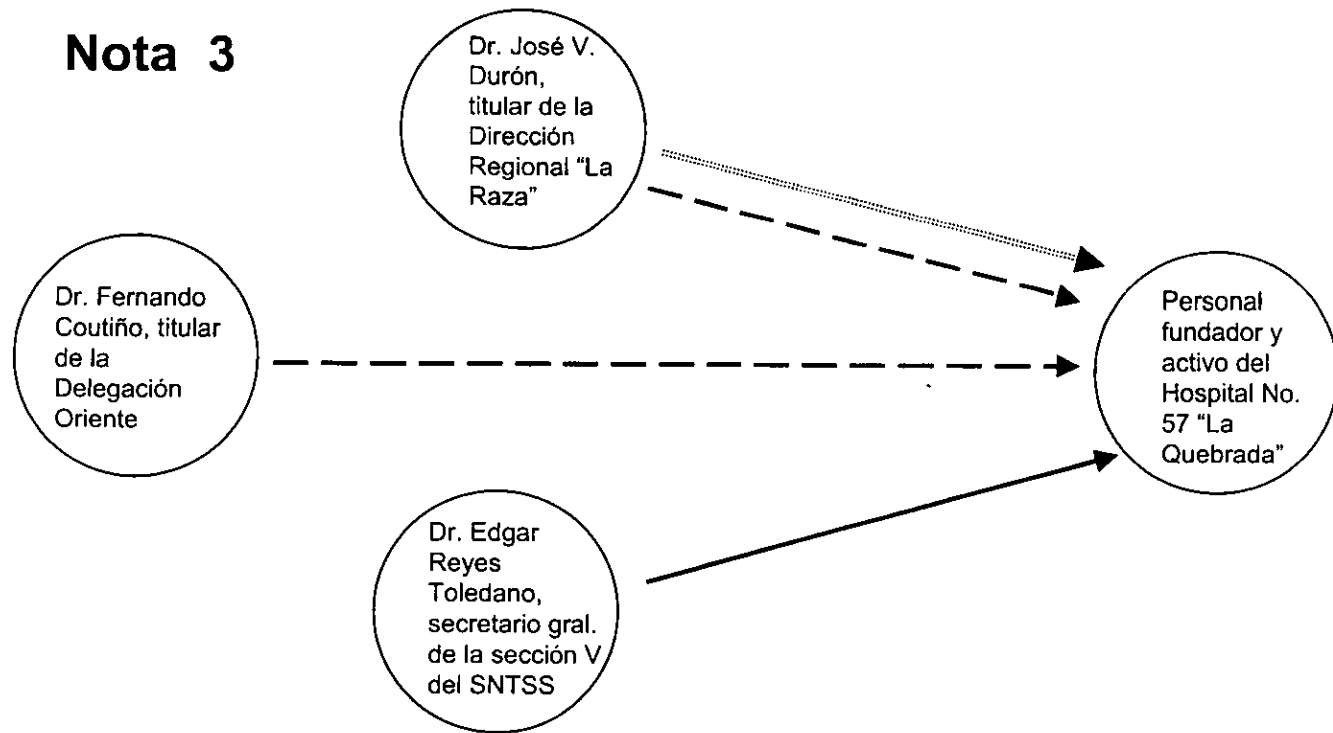
La relación comunicativa es emitida por el titular de la Delegación Estado de México Oriente del IMSS hacia los mandos medios y directivos de la UVM. No existe respuesta de estos últimos y dicha relación comunicativa se dá a manera de mención y de preferencia.

## Nota 2



La relación comunicativa se da por parte de la titular del Departamento de Guarderías de la Delegación Oriente, hacia el personal que esta a su cargo en dicha área, sin recibir respuesta comunicativa. Los temas se tratan a manera de mención, de compromiso y de preferencia.

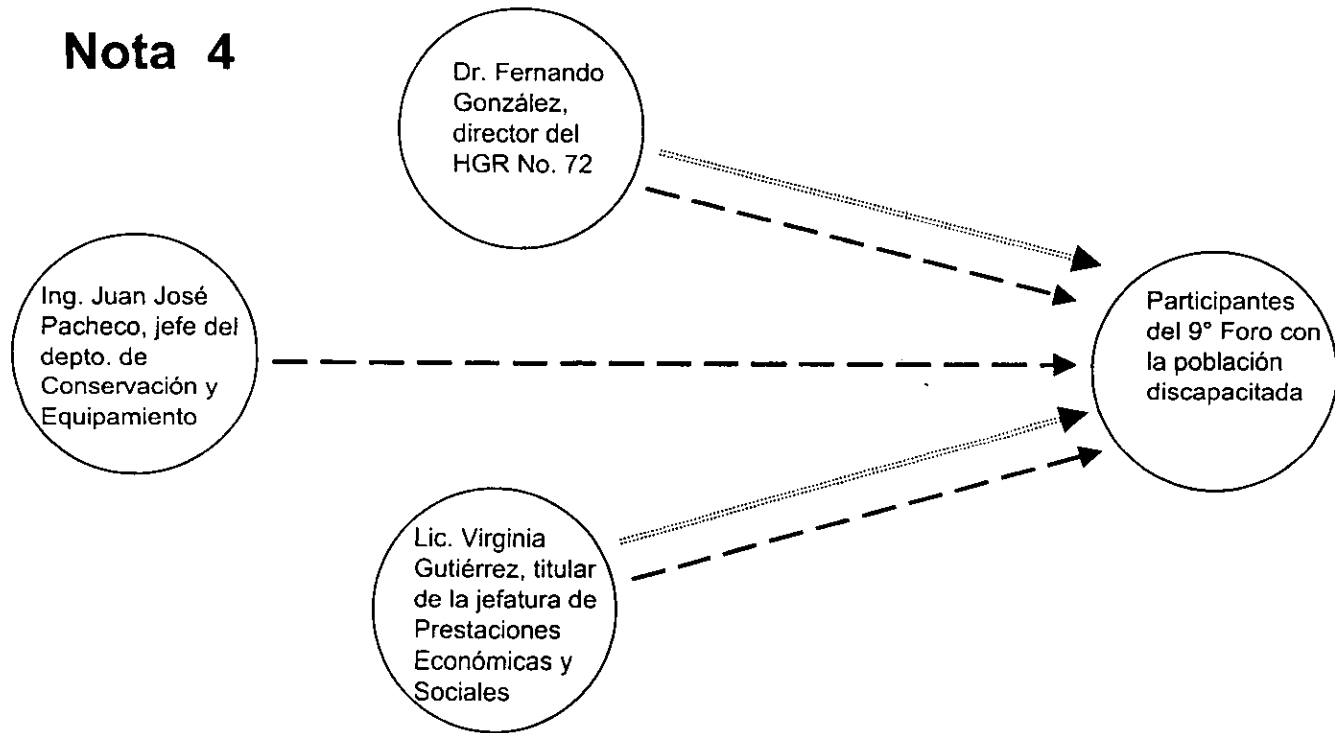
### Nota 3



Las relaciones comunicativas son emitidas por 3 personas con puestos importantes dentro de la Delegación Oriente, hacia el personal del HGZ No. 57 en le Estado de México. Los actores comunicativos se refieren al mismo tema pero de diferente forma, el primero de mención y de preferencia, el segundo solamente menciona y el tercero compromete al personal del Hospital. Ninguno recibe respuesta de los perceptores.

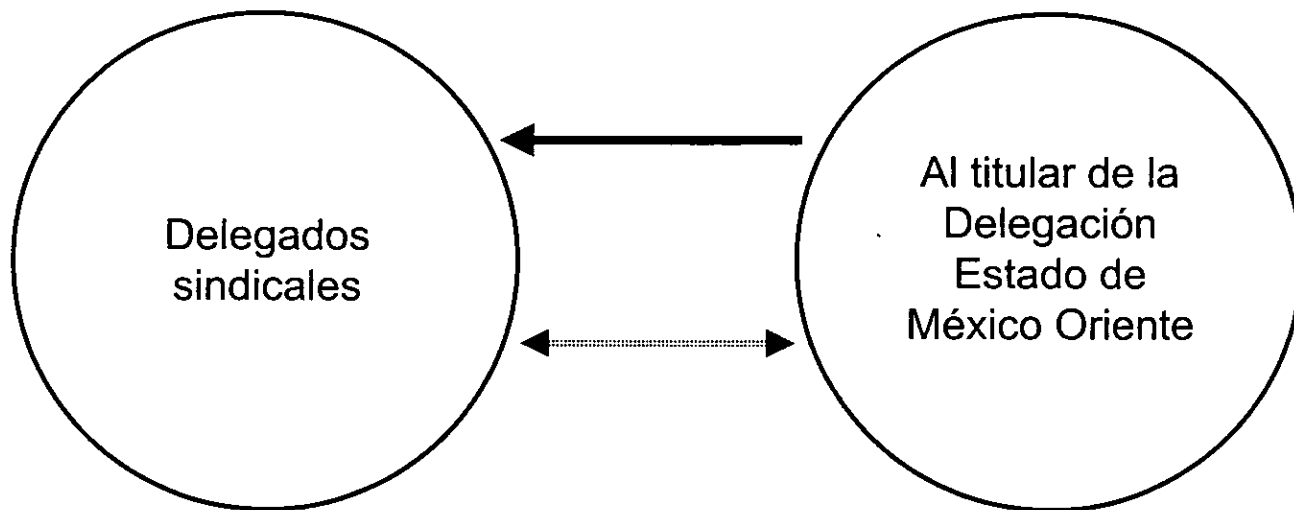


## Nota 4



De las tres personas que emiten las relaciones comunicativas, dos mencionan y dan preferencia a un tema, mientras que el tercero solamente menciona. No se da respuesta por parte de los participantes del 9° Foro.

## Nota 5



La información que se emite primeramente es de preferencia hacia un tema, del cual se da respuesta por parte del titular de la Delegación Oriente, además de generarse más información acerca del mismo tema pero donde el delegado se compromete para el logro de un determinado objetivo. \*Todos los temas de preferencia en las cinco notas se refieren a brindar servicios con calidad.

## CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ORAL

### 3.1. FUNCIÓN DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO EN LA COMUNICACIÓN ORAL DE LA CDCSO

El análisis de la comunicación oral dentro de la CDCSO, no se puede llevar a cabo solamente a través de la observación, por ello fue preciso registrar los diálogos del personal durante una semana con el fin de describir en forma sistemática, objetiva y cuantitativa el contenido manifiesto de la comunicación oral.

La técnica del análisis de contenido sirve en esta parte de nuestra investigación para determinar cómo es el proceso de comunicación interpersonal dentro de la CDCSO y conocer el tipo de información que se emite, quiénes son los actores comunicativos que interactúan en la organización, el tipo de relato que utilizan, el grado de interacción del diálogo, los canales de comunicación, las zonas donde se genera la información y la planeación de la comunicación interna.

Asimismo, este análisis nos permite conocer las líneas de poder y autoridad, es decir, quiénes son los sujetos clave que manejan la información, así como encontrar patrones de comunicación que mueven al personal a comunicarse de tal o cual forma, las diferencias entre lo que se dice y lo que se hace, de qué habla la organización (si se difunde la misión, la visión y los valores de la CDCSO), cómo y por qué hablan así y el tiempo que dedican al intercambio de información que les permite realizar un mejor desempeño de las actividades laborales.

Para registrar la información es necesario establecer las siguientes categorías de análisis:

**EMISOR:** persona que emite información

**PUESTO:** cargo que tiene cada persona dentro de la CDCSO

**PERCEPTOR:** actor comunicativo que cierra el proceso de comunicación

**TÓPICOS:** temas de los que habla el personal de la CDCSO (tareas que desempeña cada uno, salarios, seguridad en el trabajo, ausentismo, cuestiones personales, motivación, política, funciones administrativas de la Delegación, actividades laborales del IMSS, recursos tecnológicos y mantenimiento de la oficina).

**GRADO DE INTERACCIÓN:** Éste no depende solamente del número de veces que se intercambia información, sino también del diálogo en sí. Se considera diálogo cuando el que emite, recibe una respuesta por parte del perceptor y éste a su vez retoma la conversación.

Se determinó un rango para medir el grado de interacción del diálogo establecido por una frecuencia numérica dividida en partes proporcionales:

alto	9	a	12	veces
medio	5	a	8	veces
bajo	1	a	4	veces
nulo			0	veces

**TIPO DE RELATO:** es la forma en que se transmite la información: Califica en general lo que dicen el emisor y el receptor:

**Informal:** conversación que no implica ningún tipo de compromiso

**Formal:** compromiso entre actores comunicativos para actuar

**Anecdótico:** conversación con chistes y bromas

**Informal anecdótico:** conversación coloquial con toques de comicidad

**Formal anecdótico:** conversación con respeto y comicidad

**LUGARES DONDE SE GENERA LA INFORMACIÓN:** espacios comunes para dialogar

**CANALES DE COMUNICACIÓN:** medios que se utilizan para comunicarse

### 3.2. LA ORALIDAD EN LA CDCSO

Los elementos que integran una organización son los recursos económicos, materiales y tecnológicos, seres humanos y grupos sociales, así como estructuras integradas por conjuntos agrupados, con líneas de autoridad y jerarquía y con procesos de comunicación.

Considerando que las organizaciones están constituidas por hombres y que la comunicación está íntimamente ligada a toda forma de interacción humana, podemos definir a la comunicación organizacional como el intercambio de datos, ideas e información entre las organizaciones y sus públicos internos y externos, con la finalidad de coordinar a ambos para el logro de objetivos específicos.

Así pues, en la CDCSO, el intercambio de información se da en una mínima proporción entre el personal. La mayor parte de la comunicación que se genera, se da de manera personal por ser un área pequeña y por encontrarse todos en el mismo piso y dentro del mismo espacio. Debido a que la comunicación se da cara a cara, todos los miembros de la CDCSO se conocen unos a otros por sus nombres, lo cual es de vital importancia.

En relación al tipo de relato que califica en general cómo habla el emisor y el perceptor, podemos decir que predomina lo formal, ya que las conversaciones, la mayoría de las veces, giran en torno al cumplimiento de una tarea y en ocasiones tienden a manejar lo anecdótico como una forma de hacer más ameno su trabajo, por lo tanto lo tópicos que más se manejan están relacionados al trabajo.

#### **Ejemplo:**

**-¿sacó nota el periódico Adelante?**

**-sí, sobre campañas de vacunación**

**-entonces pasa la nota a la Delegación**

**-!Está programada la semana del trabajador en la clínica 72, piden una convocatoria del concurso de cartel!**

**-ah sí, hay que ver a quienes convocan, el Comité va a fijar la fecha de la convocatoria!**

Con respecto a las redes de comunicación, es preciso señalar que abarcan dos vertientes: la dimensión formal que son los mensajes que provienen de canales institucionales y asumen un tono imperativo, exhortativo o informativo. Su característica es fundamentalmente escrita (memorándums, circular, house organ, cartas, informes, audiovisuales, etc.).

Por su parte, la dimensión informal se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación. Puede referirse ya sea a intercambios circunstanciales sin alcance profesional y a intercambios de sólido contenido laboral y durables. El tono que emplean es informativo y de relaciones humanas y sus características son fundamentalmente orales.

En la CDCSO la dimensión formal de la comunicación no existe, debido a que el total de empleados se reduce a 7 personas y les resulta cómodo el hecho de comunicarse oralmente para hablar tanto de cuestiones laborales como personales.

Así pues, la dimensión informal en la CDCSO se resume de la siguiente manera:

- Los mensajes que se transmiten al interior, circulan rápidamente
- Se difunden mensajes que no son capaces de difundir las redes formales, ya que de manera directa se tratan aspectos tanto laborales como personales
- Como consecuencia de la interacción que se genera al interior de la Coordinación, se crean circuitos de comunicación no establecidos de manera oficial o formal, sin embargo se refieren de igual manera a actividades laborales.

La comunicación oral al interior de la CDCSO se da en diversas direcciones dependiendo de las personas que intercambian información y del nivel jerárquico que tienen.

La comunicación oral ascendente fluye de los subalternos a los jefes. En el caso de la CDCSO este tipo de comunicación se presenta mínimamente entre los analistas, la secretaria y la auxiliar de oficina hacia el jefe inmediato que es el analista responsable, pero se comunican en mayor medida que con el coordinador. Del analista responsable al coordinador la comunicación es más abundante ya que tratan los asuntos laborales directamente.

La comunicación descendente fluye de la directiva hacia los subalternos y por lo regular se transmiten explicaciones razonadas sobre las labores. En la CDCSO este tipo de comunicación se da en bajo grado, pues existe mínima interacción del coordinador hacia sus subalternos, aunque tiene contacto con todo el personal.

En cuanto a la comunicación entre el coordinador y el analista responsable se da en mayor grado, ya que éste último es el encargado de organizar el total de actividades que se desempeñan en la CDCSO.

La comunicación entre el analista responsable con el resto del personal es mínima y solamente tratan asuntos laborales pero tiene contacto con cada una de las personas que integran la Coordinación.

Con respecto a la comunicación que fluye en dirección horizontal, es decir, de igual a igual (jerárquicamente), podemos apuntar que en la CDCSO la comunicación entre subalternos (analistas, secretaria y auxiliar de oficina) varía en función del tema que se trate aunque la interacción entre ellos es mínima.

En la CDCSO no existe una planeación de la comunicación, pues no se ha establecido ningún programa y dispositivo de comunicación y el trabajo se desempeña de acuerdo a las necesidades que surgen según las demandas del contexto y de manera improvisada; sin embargo cumplen con el trabajo requerido.

Asimismo, la comunicación oral difunde la misión que tiene la CDCSO como elemento y mecanismo de información, que permite satisfacer necesidades en materia de comunicación social, que son requeridas por la Delegación y que contribuyen a las aspiraciones superiores. Sin embargo no refleja ni difunde la visión y valores que el Instituto establece para la óptima realización de las actividades.

El contexto de una empresa presenta diversas facetas que están estrechamente vinculadas con la organización y la comunicación, es decir, los modos de comunicación y organización están impregnados de hábitos, sistema de valores y personalidades, frutos de la educación y del medio sociocultural, esto es, diferentes procesos sociales que condicionan constantemente la vida de la organización.

Las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas. Dichas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos, o pueden ser hostiles, produciendo efectos negativos en los individuos y en la organización.

En la CDCSO las relaciones interpersonales son parte de la comunicación y se describen de la siguiente manera:

#### DIRECTIVA CON SUBORDINADOS

La comunicación entre el jefe y los subordinados es preponderantemente oral y fluye en forma descendente. El registro demuestra que la interacción es baja, pero a pesar de ello, el coordinador establece contacto con todo el personal y cuando ocurre tratan asuntos relacionados al trabajo y en algunas ocasiones temas de carácter extra laboral.

El tipo de relato que predomina es formal anecdótico, se resalta el tú en los diálogos con un clima de formalidad y algunas veces con tintes de comicidad. Sin embargo, la interacción que existe entre el jefe y el analista responsable es alta, ya que éste último es el encargado de organizar las actividades de los demás subordinados, por lo tanto la relación que existe entre éste y su jefe está regida por el intercambio de información laboral y extra laboral, donde el tipo de relato varía entre lo formal y lo informal y en ocasiones la conversación por parte del Coordinador se presta a la utilización de malas palabras y a la falta de respeto.

Debido a que el jefe es el que da inicio a los diálogos, el intercambio de información se genera principalmente en el área de trabajo de cada subordinado, pues es el superior quien acude a cada uno de los lugares y establece la interacción con ellos.

#### **EJEMPLO:**

**Coord.** ¿podrán salir Voz Social e IMSS-Sí hoy a las seis?  
¿cuántos Voz Social se han hecho este año?

**A.R.** uno nada más

**Coord.** ¡ámonos! Vamos atrasados en marzo y abril. Vamos a hacer un calendario doble

**A.3.** hay dos ¿no te acuerdas? el de las manos y el de la calidad

**Coord.** La convocatoria ¿tú te la hechas? A poco traes tatuaje

**A.1.** no, es la tinta

**Coord.** órale, no se quitó

**A.1.** no (ríen)

#### **SUBORDINADOS CON DIRECTIVA:**

La interacción entre los subordinados y el jefe es mínima, sólo se dirigen a él para tratar temas relacionados con su trabajo, primordialmente para mantenerlo al tanto de las actividades laborales. La comunicación se transmite cara a cara y fluye en forma ascendente. Predomina el relato formal y algunas veces con tintes anecdóticos. Por su parte, la mayor interacción se da entre el analista responsable y el superior, pues, se refieren con mayor frecuencia al trabajo y a otros aspectos relacionados con la Delegación.

El tono que emplean en sus diálogos es informativo y muy pocas veces de relaciones humanas, su relación se limita solamente a seguir la línea jerárquica que establece el organigrama como jefe-subordinado.

Por lo tanto, esta relación se integra fundamentalmente por la información. Debido a que la Coordinación cuenta con un espacio muy reducido para trabajar, los lugares comunes donde intercambian información los subordinados con la directiva son principalmente el área donde cada uno desempeña su trabajo y en algunas ocasiones en la oficina del coordinador.



### **EJEMPLO:**

**A.3.** ¡buenos días!

**Coord.** ¡qué onda compadre! ¿qué tenías?

**A.3.** Todavía tengo, fui al doctor

**Coord.** ¿ya tienes las calificaciones de las escaramuzas charras de Morelos?

**A.3.** Las voy a buscar

### **SUBORDINADOS CON JEFE INMEDIATO:**

La interacción entre subordinados y su jefe inmediato es baja, los diálogos giran en torno al trabajo y en algunas ocasiones a actividades relacionadas al Instituto; los subordinados son los iniciadores del diálogo y después intervienen escasamente en la conversación.

El tipo de relato que predomina es formal, la información se transmite cara a cara y fluye en forma ascendente. Los lugares en donde se intercambia la información son generalmente en el área de trabajo del personal, pues a pesar de que el jefe inmediato ocupa un puesto más alto jerárquicamente, comparte el mismo espacio laboral que el resto del personal.

### **EJEMPLO:**

**A.2.** ¿no pasaste a Comunicación Social?

**A.R.** no, luego vas a recoger las fotos. Yo sólo voy a ir a cobrar

**A.2.** ¿a qué hora las dejaste?

**A.R.** ya están

**A.2.** dame de una vez Beto

**A.R.** ahorita te doy, déjame llevar esto

### **JEFE INMEDIATO CON SUBORDINADOS:**

La comunicación entre jefe inmediato y los subordinados es únicamente oral y fluye en forma descendente. La interacción entre ellos es mínima, refiriéndose la mayoría de las veces a cuestiones laborales, aunque en algunas ocasiones no hay participación de los subordinados, pues sólo se limitan a cumplir órdenes de trabajo sin intercambiar información con su jefe; por su parte el jefe inmediato sí proporciona información a todo el personal.

El tipo de relato es formal, los lugares donde se genera la información son generalmente en el área de trabajo del personal, pues a pesar de que el jefe inmediato ocupa un puesto más alto jerárquicamente, comparte el mismo espacio que el resto del personal.

**EJEMPLO:**

**A.R.** Lety, márcame el teléfono de Guillermo Torres por favor, ¿qué número es ese?

**A.U.O.** está ocupado Alberto

**A.R.** ¿cuánto dinero te di de los periódicos la semana pasada?

**A.2.** sólo \$180.00

**SUBORDINADOS CON SUBORDINADOS:**

La interacción entre los subordinados varía en función del tema que tratan en las conversaciones, regularmente cuando se refieren a cuestiones personales intercambian más información y el tipo de relato es informal, y por el contrario, cuando intercambian información relacionada al trabajo la interacción es mínima, debido a que sólo se limitan a responder preguntas sin que exista retroalimentación; en este caso el tipo de relato es formal. La comunicación se establece vía oral y de forma horizontal en el área de trabajo del personal.

**EJEMPLO:**

**A.2.** ¿cómo le hago? porque no quiero que salga esto en la copia

**sec.** sólo que le tapes con hojas blancas

**A.2.** no, primero la saco, la recorto y la amplifico  
oye, me debes una ida a comer

**sec.** hay que ponernos de acuerdo. Hay un lugar en el centro que se llama Barrio. La quincena que viene es la más fuerte, vamos el viernes

**A.2.** órale, yo he ido a un lugar que se pone muy bien, pero no recuerdo el nombre, está también en el centro ¿tú también vas Lety?

**A.U.O.** sí, me avisan antes

En relación a la cultura, existen factores que influyen directamente en los circuitos de comunicación, en la distribución de la autoridad, en el contenido de la información, en los mecanismos de coordinación, esto es, en la mayoría de las estructuras organizativas y en los comportamientos.

La cultura de una organización corresponde a esos valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus fundadores o las personalidades (usos y costumbres), mitos, ritos, tabúes, estilos de dirección.

Específicamente, en la CDCSO, el contexto cultural de cada individuo varía de acuerdo a su nivel académico o de conocimientos, así como a los hábitos que cada uno presenta y que se reflejan en el desempeño de su trabajo.

Por otra parte, el liderazgo como proceso social y no como elemento de estructura de autoridad de la organización, consiste en que los individuos se influyen unos a otros en las relaciones de poder para la obtención de metas; las formas en que se ejerce la autoridad puede ser de tipo formal (la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización) o informal (la que otorgan los integrantes del grupo a uno de los miembros ya sea por su edad, credibilidad, así como por otros aspectos relacionados).

Liderazgo, poder y comunicación están vinculados, ya que el que informa o comunica puede consciente o inconscientemente utilizarla en su beneficio o en perjuicio de un tercero.

El liderazgo que se presenta en la CDCSO lo proporciona el puesto, es decir, respetan y obedecen al jefe, precisamente por ser el jefe y estar sobre los analistas. Esto no significa que sea un buen líder, ni siquiera que lo llegue a ser (Robins, Stephen. Comportamiento organizacional. 1987. pág. 244). El coordinador no siempre se encuentra al lado de los analistas para apoyarlos y encausarlos y por tanto, no influye en ellos de manera decisiva para la obtención de sus metas.


A pesar de lo anterior, no se percibe la existencia de un líder entre los analistas, ya que cada quien actúa de manera independiente, por la misma naturaleza del trabajo. El supuesto líder está centrado en el puesto, pues ello es lo que le da su carácter de; por lo tanto no piensa en sus empleados, ni en la satisfacción de sus necesidades e intereses.


Así pues, el liderazgo de tipo formal recae en el coordinador debido al nivel jerárquico que posee y a que ejerce el poder de la palabra sustentado en el culto a la información, pues es el sujeto que maneja mayor cantidad de datos e inicia la conversación, mientras tanto, el liderazgo de tipo informal lo ejerce el analista responsable debido a que en él recae mayor responsabilidad, ya que es quien da cuenta del trabajo de todos al coordinador y quien posee mayor cantidad de información para la realización del trabajo.

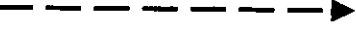
Como consecuencia de la ausencia de un líder centrado en el puesto, se da la falta de motivación hacia el personal de la CDCSO, ya que estos no encuentran ningún incentivo o meta propia a alcanzar que los estimule a ser cada vez mejores y más eficientes, por lo que se ven frustrados al no saber por qué luchar.


Los empleados, por no ser verdaderamente reconocidos, no se sienten motivados, pero a pesar de ello cumplen con sus tareas, pero hasta ahí, es decir, no se esfuerzan por mejorar o dar un poco más de lo que se les pide. Sus objetivos personales no van de la mano con los de la institución, pues para la CDCSO lo más importante es entregar el trabajo a la Delegación sin tomar en cuenta la capacidad y expectativas de desarrollo de su personal. Por su parte, el primordial interés de los empleados es entregar su trabajo para recibir su remuneración económica puntualmente. Su satisfacción en el trabajo que realizan no es plena, debido a que algunos de ellos no desempeñan funciones propias de acuerdo a su nivel académico, por lo que sus habilidades y capacidades no son reconocidas; otros sin embargo realizan tareas que requieren apoyo de gente especializada en el área de comunicación, un espacio y materiales adecuados, con los que no cuentan.

# GRADO DE INTERACCIÓN

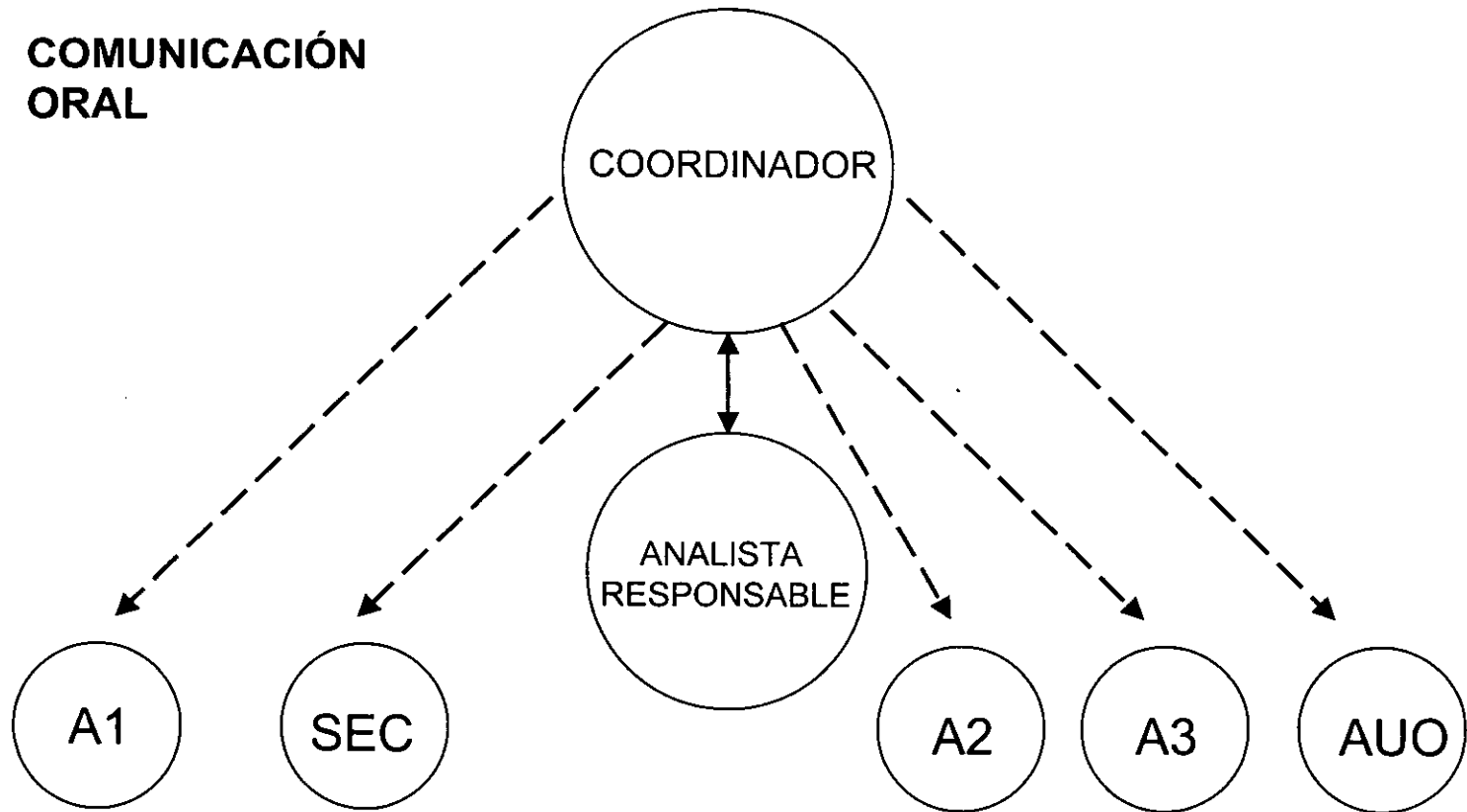
ALTO 

MEDIO 

BAJO 

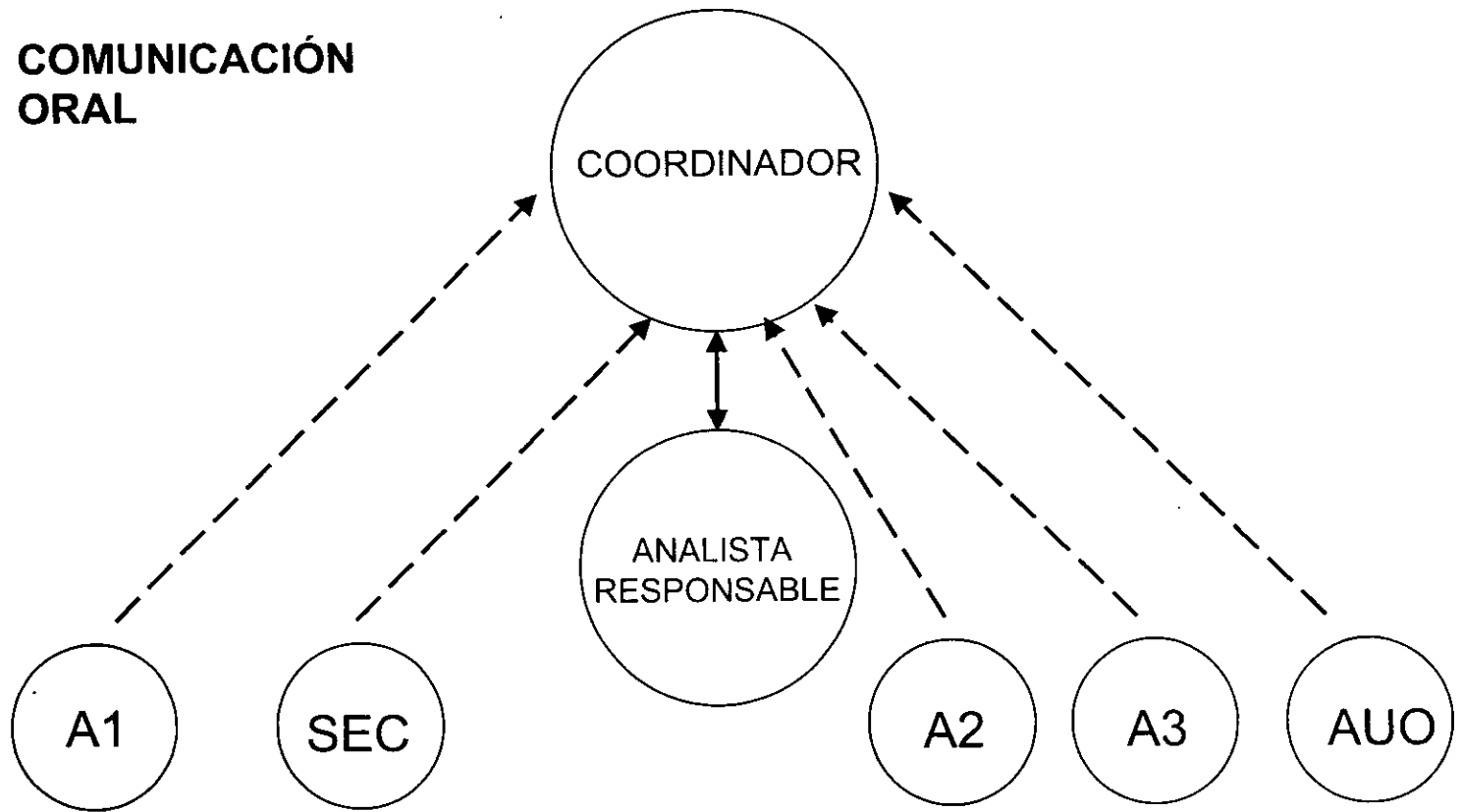
NULO 

# COMUNICACIÓN ORAL



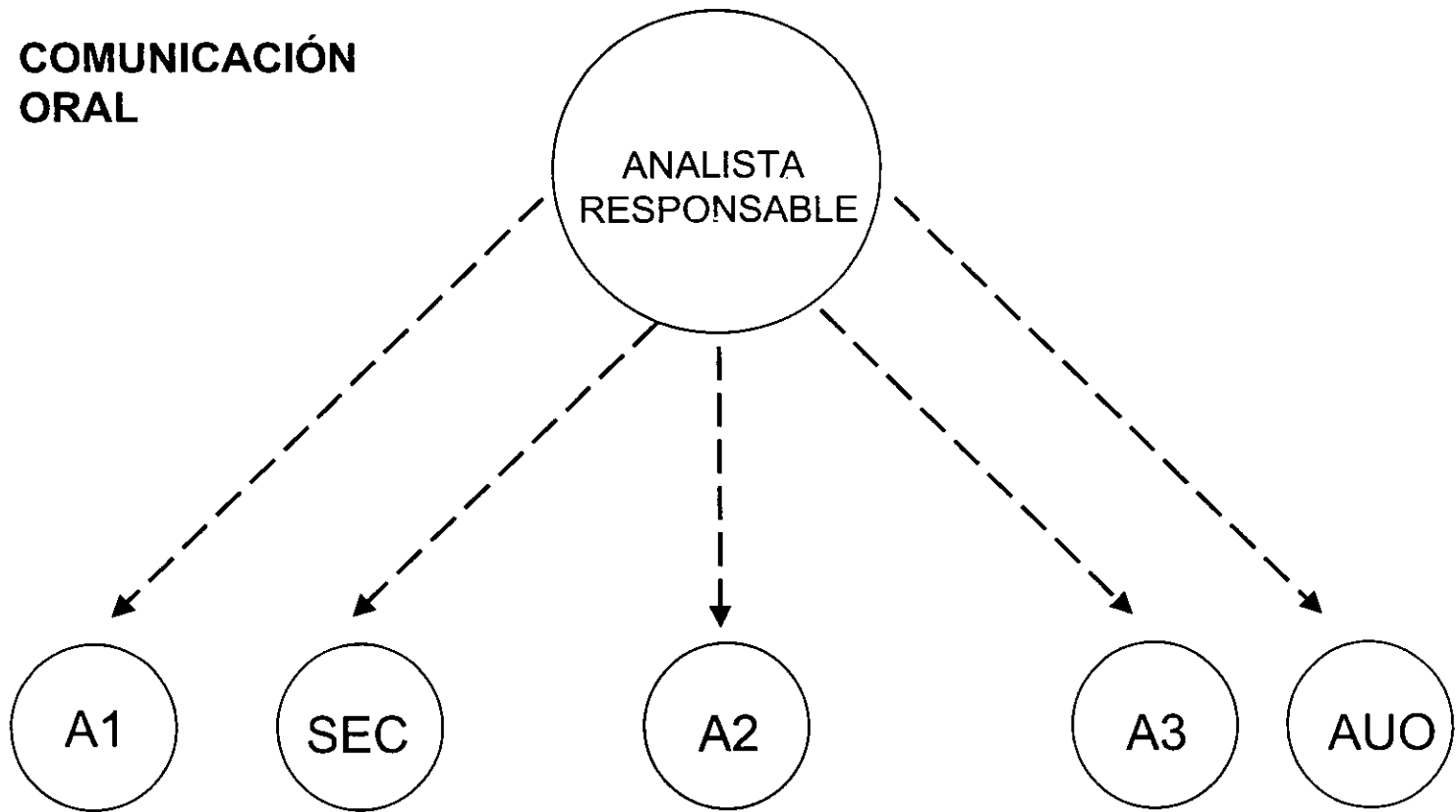
El grado de interacción de la directiva hacia los subordinados es bajo y la comunicación es descendente.

# COMUNICACIÓN ORAL



El grado de interacción de los subordinados hacia la directiva es bajo y la comunicación es ascendente.

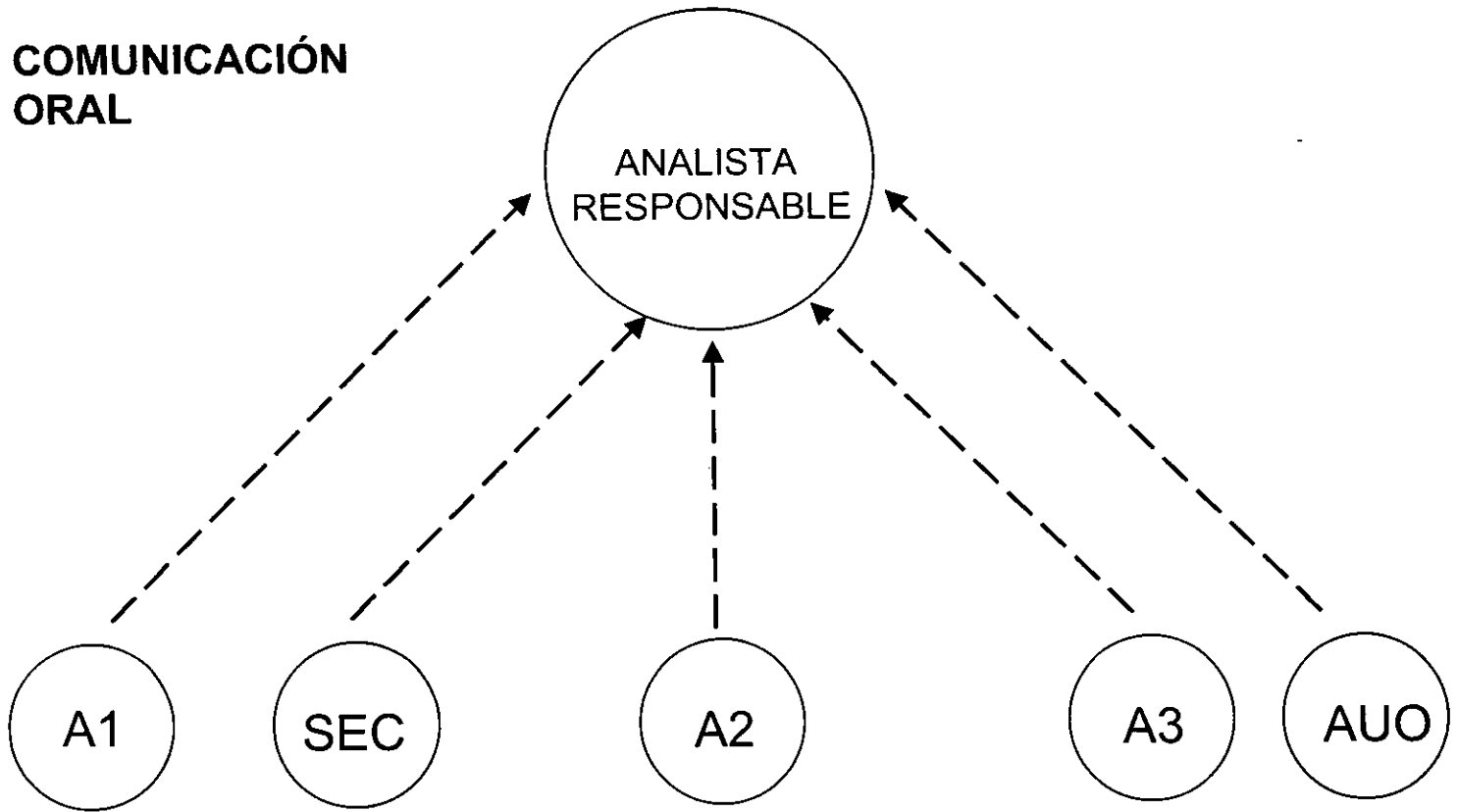
# COMUNICACIÓN ORAL



El grado de interacción del jefe inmediato hacia los subordinados es bajo y la comunicación es descendente.

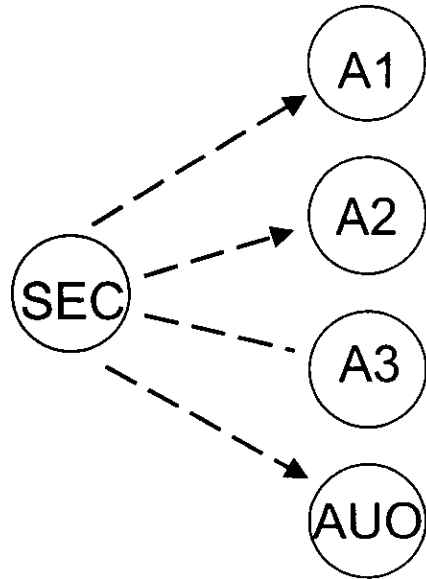


# COMUNICACIÓN ORAL

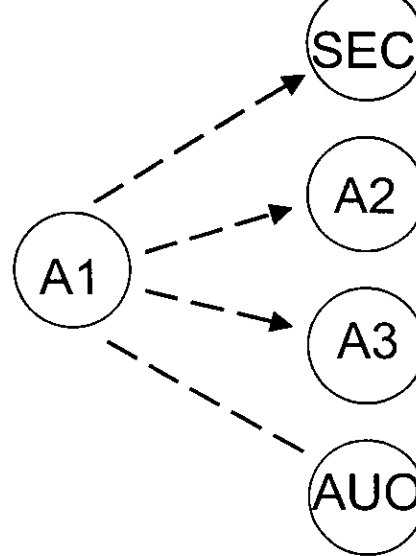


El grado de interacción de los subordinados hacia el jefe inmediato es bajo y la comunicación es ascendente. (ver pags. 92-93)

# COMUNICACIÓN ORAL

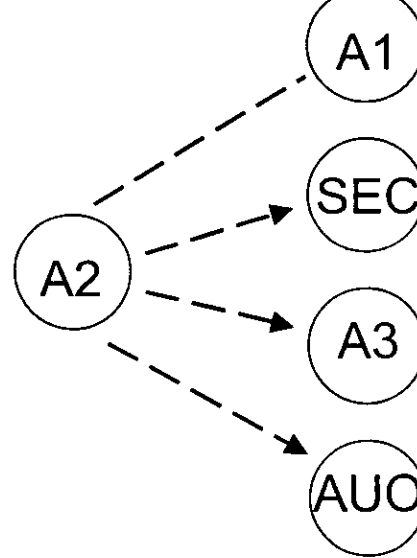


El grado de interacción que predomina es bajo y la comunicación es descendente.

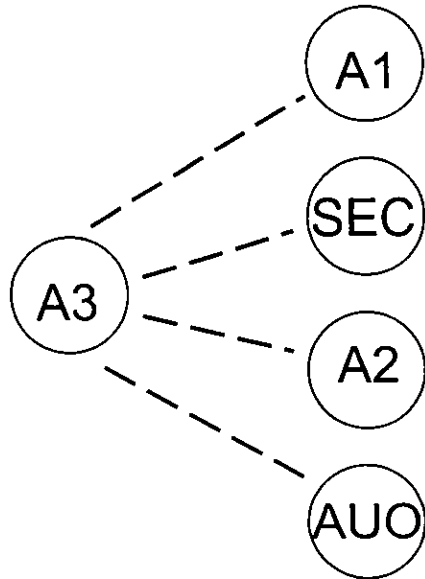


El grado de interacción que predomina es bajo y la comunicación es horizontal.

# COMUNICACIÓN ORAL

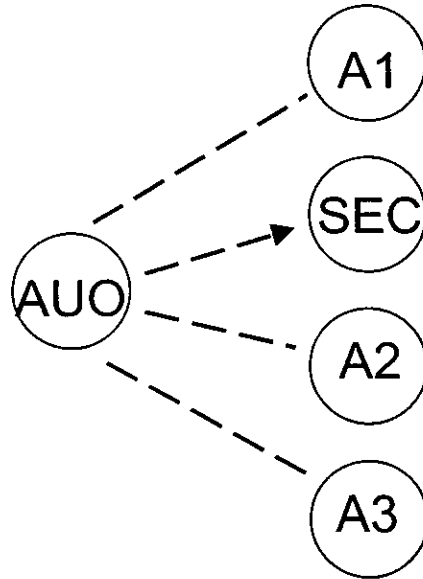


El grado de interacción que predomina es bajo y la comunicación es horizontal.



El grado de interacción es nulo ya que no se intercambia información de ningún tipo.

# COMUNICACIÓN ORAL



El grado de interacción que predomina es nulo, debido a que no se intercambia ningún tipo de información (ni laboral, ni personal) Ver pág. 92)

## CAPÍTULO 4 ANÁLISIS ACTITUDINAL

### 4.1 QUÉ ES UNA TÉCNICA PROYECTIVA

Antes de definir lo que es una técnica proyectiva, es necesario partir de un método, el cual permite una aproximación a la personalidad e induce al individuo a revelar su forma de organización de la experiencia mediante el hecho de ofrecerle un campo (objetos materiales, experiencias) con una escasa estructuración y modelación cultural para que la personalidad pueda proyectar sobre ese campo maleable su forma de ver la vida, su propio sentido, significaciones, estructuraciones y sobre todo sus sentimientos. De ese modo provocamos una proyección de la personalidad del individuo, de su mundo privado, ya que debe organizar el campo, interpretar el material y reaccionar afectuosamente ante él. (Aguirre Llagostera, Gloria. Los tests proyectivos. 1989, pág. 12)

Al igual que en otras ciencias, el método proyectivo se vale de técnicas proyectivas, las cuales se definen de la siguiente manera:

English y English: “una técnica proyectiva es un procedimiento para descubrir estilos característicos del comportamiento de una persona por medio de la observación de un comportamiento en respuesta a una situación que no presupone o exige una determinada respuesta”.

Lindzey: “una técnica proyectiva es un instrumento con una sensibilidad especial hacia los aspectos ocultos o inconscientes de la conducta, que permite o da pie a una amplia gama de respuestas del sujeto, es altamente multidimensional, y convoca datos de respuesta muy ricos o abundantes en un sujeto que tiene muy poca conciencia de los verdaderos propósitos del test”.

Gloria Aguirre: “denominamos técnicas proyectivas a un conjunto de pruebas, claramente diferenciadas, que se caracterizan por poseer una metodología propia, que consiste básicamente en presentarle a un sujeto de una forma determinada un material ambiguo, aunque fijo y estandarizado; el sujeto, a partir de ese material, debe organizar libremente su respuesta. La organización de la respuesta dependerá no tanto de las características intrínsecas del estímulo, sino de las condiciones internas del sujeto”.

La herramienta que se adecua más a nuestra investigación es el test, el cual se define como una técnica sistemática que compara la conducta de dos o más personas.

\*Las definiciones se obtuvieron de Aguirre Llagostera, Gloria. Los Tests Proyectivos. 1989, págs. 13-16

Para propósitos de nuestra investigación: la aplicación de un test proyectivo nos permite conocer la conducta de los miembros y el clima organizacional en el que se da la comunicación para determinar la forma en que los individuos perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad y sus satisfacciones.

Para comprender la dimensión informal de la cultura en la CDCSO es preciso seleccionar y analizar aquellas variables que conforman el clima de la organización y evaluar el comportamiento del personal (convivencias informales, ritos, hábitos y costumbres). Dichas variables fueron tomadas en cuenta para estructurar las situaciones correspondientes al test de frustración, las cuales se mencionarán posteriormente.

Lo anterior nos ayuda también a saber si la cultura formal de la organización (misión, visión y valores) se proyecta en la conducta de los individuos.

Para medir las actitudes del personal de la CDCSO se aplicó el Test de Frustración de Rosenzweig, el cual se define como una técnica proyectiva que estudia las reacciones personales frente a situaciones que usualmente son causa de tensión frustrante, con el objeto de determinar el grado de adaptación social de las personas.

Este test consta de dibujos que representan situaciones de la vida cotidiana, en las que hay dos o más personas en actitud de coloquio. En todas las situaciones está escrito lo que dice una persona y se reserva un espacio en blanco que el examinado deberá llenar, identificándose con el personaje representado y de acuerdo con sus impresiones y su modo de sentir más inmediato y espontáneo.

Las situaciones se aplicaron a todo el personal que conforma la CDCSO. Para realizar dichas situaciones se tomaron en cuenta las siguientes variables que conforman el ambiente organizacional según Likert (1977).

Las variables son las siguientes:

Liderazgo: Es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas

• Variables:

- Trato de la directiva hacia los empleados (autoritario, conflictivo, indiferente, cordial, flexible, etc.)
- Presencia de dirigentes
- Cumplimiento de órdenes

Situaciones:

A-B No terminé lo que me pidió mi jefe ¿Cómo crees que reaccione?

A-B Ahí viene el jefe ¿Tú crees que ahora si nos va a saludar?

A-B Ya la próxima semana nos mandan al nuevo jefe ¿Qué características te gustaría que tuviera?

A-B Si tu fueras el jefe o patrón ¿Cómo calificarías tu trabajo?

A-B Me gustaría llegar a dirigir o tomar parte activa en algún grupo social, educativo o religioso

A-B Si en el trabajo hay cosas que hacer, las hago sin que me lo digan

A-B Mi vida está gobernada por la regla: "No me importa"

Motivación: Es la utilización de distintos recursos para lograr el entusiasmo de los empleados para cumplir las metas de la organización, condicionados por la satisfacción de una necesidad individual.

• Variables:

- Ambiente de trabajo (clima org., instalaciones, etc.)
- Esfuerzo en la realización de su trabajo
- Metas organizacionales (objetivos)
- Satisfacción de necesidades (estímulos, capacitación, actividades culturales, integración (condiciones para entablar relaciones humanas y laborales)

Situaciones:

A-B Siempre es lo mismo, cuando quiero concentrarme en mi trabajo las conversaciones de mis compañeros me distraen  
¿Qué solución propones?

A-B ¿Qué te dijo tu jefe de que le entregaste el informe completo antes de la fecha que te había dicho?

A-B El director propuso que trabajemos los sábados que sean necesarios hasta terminar el proyecto ¿Qué les parece?

A le dice a B y a C: De ahora en adelante a toda persona que llegue tarde se le descontará cierta cantidad de su sueldo

B pregunta: Y a los que siempre llegamos temprano ¿Qué nos van a dar?

C responde:

A-B Me siento bastante aburrido de mi trabajo

A-B ¿Cómo reconoce tu jefe el trabajo que realizas?

A-B Me pidieron que hiciera el informe anual de actividades, pero no sé usar la computadora

A-B Si supiera manejar el programa de diseño, el trabajo se entregaría más rápido

A le dice a B y a C: Necesito que se organicen en equipos de trabajo para coordinar el evento del viernes?

B le dice a C: ¿Qué te parece la idea del jefe?

C responde:

Comunicación: Es el flujo de información que se da en diferentes direcciones dentro de la organización.

• Variables:

- Control
- Libertad de expresión (capacidad de opinión)
- Integración
- Información

Situaciones:

A-B Un momentito por favor, no sé de qué forma resolver esto ¿A quién puedo acudir?

A-B Me gusta asistir a las reuniones semanales porque puedo opinar

A-B Cuando le pregunto a mi jefe sobre una duda quedo más confundido

A-B Cuando hago mal mi trabajo el jefe me orienta, a ti ¿qué te dice?

A-B Jefe ¿Qué cree? Terminé ya el curso de actualización y tengo una propuesta para mejorar la contabilidad de nuestra área. Si tu fueras el jefe ¿qué le dirías?



## 4.2. LAS ACTITUDES: CONDICIONANTES EN LA VIDA DE UNA ORGANIZACIÓN

Como ya lo mencionamos, dentro de una organización existen formas de comunicación y de organización que están impregnadas de hábitos, sistemas de valores, costumbres y personalidades, es decir, diferentes procesos sociales que condicionan la vida de una organización.

El estudio cultural de la organización se ocupa de analizar los comportamientos de los individuos y cómo afectan estos en los modos de comunicación, por ejemplo, si una persona es extrovertida o introvertida, si siente satisfacción en su trabajo, estilos de relaciones, modos de comunicación informal, ausentismo, etc. En general, todos estos elementos determinan el grado de productividad de cada individuo.

De igual forma, la personalidad temperamento dominante o no, tímido, abierto, etc.) y el lenguaje influyen en la organización y en los modos de comunicación (interacción entre dos personas), por ejemplo: si un individuo tiene la capacidad amplia para hablar, es porque domina el lenguaje y su grado de conocimiento cultural con respecto al tema abordado es vasto (Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. 1993, pág.134)

Pero la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

El clima determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. (Johansen. 1985. pág. 114). Los empleados esperan ciertas recompensas y satisfacciones que son la consecuencia del clima que impera en la organización, pero también tienen frustraciones que a su vez influyen en su comportamiento.

Una organización tiende a atraer a las personas que se adaptan a su clima, y es por esto que los empleados tienen la necesidad de información proveniente de su medio de trabajo a fin de conocer los elementos que requiere la organización y alcanzar un nivel de equilibrio aceptable con dicho mundo. Tanto patrones como empleados anhelan tener un clima más favorable, lo cual les permite desempeñarse mejor en su trabajo y recibir satisfacciones por lo que hacen.

Por ejemplo en México, el trabajador se caracteriza por tener una actitud desconfiada, insegura y dependiente que impide la participación colaboradora en los grupos de trabajo; difícilmente se logran integrar buenos equipos de trabajo por la falta de compromiso y se muestran cautelosos con sus dirigentes y compañeros. El trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar una competencia por sobresalir y obtener logros individuales, aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás, lo cual entorpece las labores de la organización.

Por otra parte, se registran altos índices de ausentismo, de impuntualidad y de accidentes y enfermedades de trabajo; así como una alta rotación de empleos. La poca estimación de sí mismo contribuye a su desprecio por la vida, al igual que sus frecuentes inasistencias. Falta porque no es útil o valioso; llega tarde por lo mismo. Este desprecio a sí mismos revierte en desprecio a los demás. (Rodríguez Estrada, Mauro. Psicología del mexicano en el trabajo. 1992. Pág. 81-82)

Es común en el ámbito laboral mexicano, exceso de parloteo del personal y de celebraciones que se realizan en horas hábiles, lo cual repercute en baja productividad y que podría remediarse poniendo más atención en las actividades extralaborales donde puedan convivir sin descuidar sus labores.

Asimismo, existe oficialmente un número considerable de días no laborables donde se festeja o se le da el día al trabajador en su onomástico, el día del santo del jefe, el día del compadre, el aniversario del sindicato o de la empresa, etc.

En relación al liderazgo, el trabajador se rehusa a asumirlo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad (dependencia) y porque tal vez termine siendo el único que trabaja (desconfianza). Debido a estas actitudes se da una carencia de liderazgos auténticos, democráticos y participativos. A veces se busca el liderazgo formal porque da status y esto satisface la búsqueda de prestigio y reconocimiento.

Por su parte, los patrones o directivos ejercen un liderazgo de tipo autoritario o paternalista que mantiene y menosprecia los aportes y habilidades de los subordinados. Asimismo, existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones, ya que se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos.

La conducta de los individuos en una organización requiere de la satisfacción de necesidades tanto personales como laborales. Al no ser satisfechas las necesidades del trabajador, éste se siente desmotivado y sus expectativas de obtener logros, reconocimientos y autoestima son escasas, su sentimiento de minusvalía lo hace suponer que difícilmente puede lograr algo, y menos por sí sólo.

Prefiere unirse a otros pero como desconfía no se arriesga, el camino más seguro es buscar una mejoría económica que lo lleve a subir en la escala social y poder ser importante a través de sus bienes materiales. Creen que el único recurso para satisfacer sus necesidades, inclusive las de estima-autoestima y autorrealización, es a través del dinero. (Op. cit. Rodríguez Estrada, Mauro. pág. 83-85)

En lo que respecta a los directivos, estos se olvidan de buscar caminos para otorgar a los trabajadores el reconocimiento al esfuerzo y a la dedicación al trabajo, el logro, el progreso, así como el crecimiento.

Como se puede apreciar, las actitudes condicionan la vida de una organización, pues los distintos comportamientos de los individuos pueden o no alterar los procesos de comunicación y por ende la productividad de la organización. Todo lo anterior depende también de ciertos factores como son la satisfacción en su trabajo, la capacitación, el estar bien informados (poseer la información necesaria para realizar su trabajo, contar con los medios adecuados para recibir y transmitir información, etc.), contar con personas que los sepan guiar y encausar hacia el logro de objetivos comunes que beneficien tanto a los individuos como a la propia organización.

#### 4.3 EVALUACIÓN DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL DE LA CDCSO

Lo que se pretende en este apartado, es evaluar las actitudes del personal de la CDCSO apoyándonos de la observación que hicimos de su comportamiento, así como de los resultados de la aplicación del test de frustración.

Para complementar este análisis, es necesario retomar aspectos relacionados con la comunicación oral que consideramos valiosos para la descripción de las actitudes.

Como ya lo mencionamos en el apartado anterior, la personalidad y el lenguaje de cada individuo influyen en su comportamiento y por tanto en los modos de comunicación en la organización. (Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. 1993, pág. 134)

En el caso de la CDCSO sus miembros se caracterizan de manera general por tener muy bajo nivel de interacción y mostrar indiferencia ante sus mismos compañeros, lo cual repercute en el entorpecimiento de las labores, debido a que no existen las condiciones para integrarse y colaborar mutuamente. Sin embargo consideran que trabajar en equipo agilizaría la carga de trabajo y se lograrían mejores resultados, pero su actitud de desconfianza entre ellos los frena a colaborar en conjunto porque cada uno piensa que va a tener que realizar el trabajo de los demás.

Por su parte, el lenguaje, influye en el comportamiento del personal de la Coordinación en la medida en que no todos poseen el mismo nivel de conocimiento cultural, por lo que se ve reducida la capacidad para hablar y entablar relaciones con los demás, principalmente de los subordinados hacia sus superiores. La postura que cada uno mantiene ante el jefe es de inferioridad, cuando se dirigen a él bajan la mirada, hablan en voz baja, se ponen nerviosos cuando reciben alguna indicación y por lo general les cuesta trabajo mantener una conversación, cualquiera que sea el tema. Lo anterior se debe en gran medida a que dicha postura se encuentra muy arraigada en la cultura laboral del mexicano, lo cual no permite que se establezcan vínculos más estrechos entre jefe y subordinado y de esta manera mejorar tanto las relaciones interpersonales como de trabajo.

En la CDCSO el ausentismo y la impuntualidad caracterizan una forma habitual de comportamiento que se refleja principalmente en los puestos jerárquicos más altos, lo cual los justifica. Esta actitud contribuye a crear descontento entre los subordinados, lo que propicia que adopten la misma postura con cualquier pretexto y no respeten los horarios establecidos.

Asimismo, es común que al interior de la Coordinación se presenten convivencias informales que repercuten en la baja productividad como son:

- Exceso de parloteo del coordinador con empleados de otras áreas, lo cual ocasiona que los empleados se distraigan y que surjan dudas respecto al trabajo, que no pueden ser resueltas en el momento.
- Celebraciones durante el trabajo, es decir, se realizan convivios en otros departamentos a los que el coordinador asiste, los cuales propician salidas repentinas de los subordinados con cualquier pretexto, descuidando sus tareas.

- Los empleados de la CDCSO muestran poco interés en cuanto al contenido de su trabajo y caen en la monotonía ya que no utilizan gran parte de su capacidad mental en la realización de sus tareas.
- No hay actividades extralaborales, sólo en el caso del coordinador con personas ajenas a la Coordinación, con el objetivo de mantener buenas relaciones que beneficien el trabajo de la CDCSO.
- Los intercambios de información se realizan de manera oral, el tono que emplean es informativo y los temas son principalmente laborales aunque no existen circuitos de comunicación previstos de manera oficial. Prevalece la comunicación informal.

Por su parte, el liderazgo dentro de la CDCSO recae en el coordinador debido al nivel jerárquico que posee, sin embargo este liderazgo no es democrático ni participativo ya que se percibe la necesidad de los empleados a recibir un trato cordial por parte de la directiva, así como alternativas para mejorar sus relaciones interpersonales. Por lo tanto, no consideran que su jefe sea un buen líder en cuanto a la forma de dirigirlos y motivarlos, pues necesitan ser tomados en cuenta pues creen que sus opiniones no contribuyen al óptimo desempeño del área y de ellos mismos.

Requieren asimismo que exista responsabilidad en el trabajo, tanto del jefe como de los mismos compañeros, aunque para ellos el hecho de ser responsables se basa en cumplir con el trabajo requerido sin aportar más para el buen desempeño del área.

El comportamiento que demuestra el coordinador mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad, pues subestima sus aportes o habilidades debido a que jerárquicamente él ejerce un cargo superior, lo cual le permite tomarse atribuciones que afectan a sus miembros, tanto de forma personal como de manera colectiva (burlas en cuanto a la forma de expresión de las personas, expone los errores cometidos delante de todos, sanciona severamente al trabajador cuando comete alguna falta sin importancia y por el contrario no reconoce el esfuerzo de su gente). Además se caracteriza por ser una persona extrovertida que tiene facilidad de palabra y que posee mayor cantidad de información que las personas que están bajo su cargo.

Debido a que el coordinador no ejerce un liderazgo auténtico y democrático, la conducta del personal de la Coordinación se ve modificada de distintas maneras, pues descuidan sus tareas entregando en ocasiones el trabajo después de la hora indicada, se incrementa el ausentismo, se muestran indiferentes ante el trabajo y con sus compañeros, no hay participación, solamente se dedican a cumplir con lo requerido, se limitan a entablar relaciones interpersonales con su jefe debido a que su autoestima es muy baja y su sentimiento de minusvalía los hace suponer que no tienen el mismo nivel de conocimiento y expectativas que tiene el coordinador.

En términos generales el personal de la CDCSO no se siente parte de la organización, no lucha por ella ni se enorgullece de pertenecer a una institución como el IMSS, su nivel de compromiso es bastante deficiente, no tiene aspiraciones, se conforma con muy pocas cosas que no le permiten alcanzar sus metas para mejorar su situación, sin embargo el ambiente de trabajo también es un factor desmotivante para que los empleados no consideren satisfechas sus expectativas de desarrollo personal, pues no existe actitud de servicio y cooperación, espacios propios para realizar su trabajo, valoración y aprecio entre sus compañeros, entre otros. Siendo entonces su móvil la necesidad de obtener una remuneración económica.

Todos los factores antes mencionados (comportamientos) influyen en la organización y en los procesos de comunicación de la Coordinación, esto es, la interacción entre los actores se ve limitada por sus diferentes hábitos y costumbres, niveles socioeconómicos, falta de autoestima, envidias y resentimientos y también por las fallas de la misma organización, en la forma de administración que predomina, en donde el poder o influencia que ejercen los altos mandos obstaculizan los diferentes procesos de la comunicación pues es ahí donde se concentra la información impidiendo que ésta fluya hacia los subalternos. Pero no sólo esto, sino también se requieren programas y sistemas de información adaptados a las necesidades específicas de cada área, teniendo siempre en cuenta la cultura del medio.

Si tomamos en cuenta que el objetivo de la CDCSO es difundir en forma permanente la filosofía, propósitos, objetivos y metas del IMSS, así como también los cambios generados en la actualidad y proporcionar estos datos al Delegado y a los jefes de Servicio, podemos percibir que en la práctica, la Coordinación solamente da a conocer la información que conviene a la Delegación, a sabiendas de que no existen las condiciones idóneas para lograr que tanto las relaciones interpersonales como sus mismas actividades laborales sean las apropiadas para lograr hacer más productivo el trabajo de todos.

Esto es, al interior, las actitudes de los individuos reflejan de manera general la falta de compromiso con la Institución, no existe solidaridad entre ellos, dedicación, esfuerzo, participación e integración, que son valores que están establecidos por el Instituto para encaminar las pautas de comportamiento del personal en su trabajo. Por lo tanto no se puede considerar que las actitudes estén reflejadas en los objetivos de la Coordinación.

## CAPITULO 5 PROBLEMÁTICA COMUNICACIONAL DE LA CDCSO

### 5.1 DEFICIENCIAS DETECTADAS EN LOS PRODUCTOS COMUNICATIVOS DE LA CDCSO

Como resultado de los análisis aplicados en la Coordinación Oriente, describimos a continuación la problemática que a nivel documental se detectó en los productos comunicativos: **Voz Social e IMSS-Sí**.

Las deficiencias se describen de acuerdo al contenido de la información y al formato que presentan.

#### 5.1.1. PERIÓDICO VOZ SOCIAL

En relación al contenido se detectó lo siguiente:

- **Voz Social** difunde los valores de la Delegación Oriente, sin embargo, al interior de la CDCSO el personal no los asimila como tales para realizar su trabajo, ni en las relaciones interpersonales que mantienen.
- El contenido de **Voz Social** difunde principalmente los avances, objetivos y logros de la Delegación, y de esta forma cumple con el principal objetivo de su creación, no obstante, excluye información referente al desarrollo de su personal, como son: cursos de capacitación, becas convocatorias, etc., tampoco se resalta, reconoce y fomenta la participación de las personas que laboran en la Institución y el que realiza las publicaciones; es por ello que consideramos que este medio de comunicación no cumple en cierta parte con los requisitos que una publicación debe contener. Aún a pesar de que no exista ninguna regla que indique la forma correcta de diseñar una publicación creemos que para que cualquier organización, independientemente de su giro, alcance la eficiencia, (en el caso del IMSS **LA CALIDAD**), se debe reconocer y fomentar la participación de sus miembros. Ejemplo: “La calidad de atención se ha incrementado gracias a la disminución en el tiempo de espera de los derechohabientes para consultas en unidades de medicina familiar y hospitales.
- Por su parte, el interés de la CDCSO se basa solamente en cumplir con el objetivo de informar, aunque la información que difunden no sea realmente la que les interese conocer o necesiten saber. En efecto se dan a conocer los objetivos, metas y avances del Instituto, pero de manera muy superficial, falta darle más profundidad y peso a los datos, un ejemplo de esta afirmación es que en la mayoría de las notas aparecen más nombres que declaraciones.

### **Ejemplo:**

“Las actividades del Consejo fueron coordinadas por el Dr. Vega Galina, secretario interior del Comité Ejecutivo Nacional del SNTSS, a quien acompañó el Dr. Jesús Gutiérrez, secretario de acción política del mismo comité, ambos supervisados y apoyados por el secretario general, Dr. Antonio Rosado García”

A continuación se mencionan los puntos negativos relacionados al formato de **Voz Social**, los cuales nos permiten afirmar las deficiencias del contenido de dicha publicación:

Como primer punto podemos decir que:

- Se utilizan muchos espacios dentro de las notas que contienen información innecesaria que no tiene relación con el tema de la nota, aparte de que se mencionan más nombres que declaraciones.
- No existe dentro del periódico ningún artículo de opinión que permita narrar los puntos de vista en relación a los acontecimientos que suceden en la Institución. De esta forma se limita la participación de su personal.
- Las personas que se encargan de elaborar esta publicación no cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo, que por lo general realizan personas especializadas en técnicas de la información y diseño.
- La redacción es un poco complicada, no existe claridad en la exposición de los temas, principalmente en la sintaxis, no se ordena y estructura adecuadamente la información y quedan ideas inconclusas.

### **Ejemplo:**

“Durante la Ceremonia de apertura, el secretario general de la Sección V, Edgar Reyes Toledano dio la bienvenida a consejistas e invitados entre los cuales destacó la presencia del director regional, Dr. José Valdez así como del Sr. Armando Talavera, en representación del Delegado, Dr. Fernando Coutiño Esquinca.”

- La presentación en cuanto al color, tipo de papel y fotografías no es llamativa, no son considerados rasgos que atraigan la atención de sus lectores.
- Por ser un periódico, el tipo de encuadernación es suelto, sin embargo se corre el riesgo de que las hojas se pierdan y la información no llegue completa a su lector, tomando en cuenta que su distribución se hace en toda la Delegación Oriente, la cual abarca 3 Subdelegaciones y sus respectivas unidades médicas y que geográficamente se encuentran ubicadas en distintos puntos del Estado de México.
- Finalmente no existe ningún mecanismo de control en el que la CDCSO verifique si su producto es de interés al lector (si lo lee y lo acepta) y si llega a su destino.



### 5.1.2 IMSS-SÍ EN CUANTO A SU CONTENIDO:

De acuerdo con el objetivo primordial de su creación, **IMSS-SÍ** es un periódico mural que debe informar de manera sencilla y directa sobre el acontecer del Instituto, interrelacionando todas las áreas, incluyendo a la Delegación y difundir igualmente información cultural que promueve el IMSS en la Delegación.

Por lo general, un periódico mural se presenta en una pizarra fija en un lugar determinado en donde se colocan temporalmente boletines o carteles informativos sobre diversas cuestiones laborales, actividades sociales, deportivas y culturales del personal (ver objetivo 2.3).

Debido a las características que debe poseer un periódico mural, encontramos en el análisis documental que efectivamente el órgano informativo **IMSS-SÍ** cumple con el objetivo planteado para su creación, sin embargo no se le puede llamar periódico mural ya que la información que difunde es propiamente la de un cartel.

Otro aspecto importante es que en la CDCSO no tienen documento alguno en el que se informe, por ejemplo, sobre programas de desarrollo personal (cursos, capacitación, convocatorias, becas etc.) y en general información relevante o de interés para el público interno, por lo cual creemos necesario un tipo de información más elaborada y fundamentada. Asimismo, darle un toque de opinión que la haga amena e interesante.

Es preciso señalar que en cada una de las notas que conforman la publicación **IMSS-SÍ** están presentes, si no todos, la mayoría de los valores que el Instituto toma en cuenta para hacer posible un mejor desempeño en el trabajo; lo curioso es que, como lo mencionamos anteriormente, el total del personal de la CDCSO no los pone en práctica al realizar sus actividades laborales ni en sus relaciones interpersonales.

#### **Ejemplos:**

“...el personal de guarderías de la Delegación está comprometido...”

“...fortalecer la atención del derechohabiente con servicios de calidad.”

“...permitiendo con ello una integración más rápida a la vida social...”

“...muestra de ello son la actualización y superación del área médica...”

## **IMSS-SÍ EN CUANTO A SU FORMATO:**

De acuerdo al análisis documental realizado, el formato de **IMSS-Sí** no es precisamente el de un periódico mural, ya que contiene características específicas de un cartel interno, es decir, que es un rectángulo de papel couché de 84.6 x 59.6 cm., dividido en 6 espacios con notas informativas y fotografías (ver objetivo 2.3).

La presentación que tienen dicha publicación interna, en general es buena, legible, llamativa, etc., pero la información, como ya lo mencionamos, es en ciertas ocasiones irrelevante.

La ubicación del encabezado **IMSS-Sí ESTADO DE MÉXICO ORIENTE**, aparenta representar valores como unión e integración, con lo cual volvemos a la premisa de que hacia el público interno se difunden tanto directa como indirectamente valores primordiales para el Instituto, pero a nivel de la CDCSO, no se toman en cuenta para mejorar y optimizar el trabajo ni sus relaciones interpersonales.

Ahora bien, la CDCSO no cuenta con un mecanismo de control en el que se verifique si su producto comunicativo es de interés para el lector (si lo lee o lo acepta) y si en realidad llega a su destino, mucho menos se preocupan por contemplar las características del público interno para brindarle una publicación con mayor calidad y dar un mejor servicio.

Por consiguiente, la colocación del órgano informativo **IMSS-Sí** es otro aspecto que pasa inadvertido por el personal de la CDCSO, ya que no buscan lugares estratégicos donde a la gente le llame la atención y lo lea, simplemente se encargan de repartir los ejemplares en cada una de las unidades que les corresponden.

Otro aspecto que repercute negativamente en la publicación interna **IMSS-Sí** es su periodicidad, ya que la información se hace monótona debido a que dura en el mismo lugar un mes o más y a la gente ya no le interesa leerla. Una vez descritas las deficiencias que presentan ambas publicaciones (**Voz Social** e **IMSS-Sí**) podemos concluir de manera general que no contribuyen a mejorar la comunicación hacia su entorno laboral (CDCSO), solamente les permite organizarse para cumplir con el objetivo de elaborar los productos comunicativos pero no para mejorar sus relaciones interpersonales y por ende su trabajo.

Asimismo, percibimos que dichas publicaciones reflejan el carácter de la organización (IMSS) sólo en la medida en que difunden lo que debería ser: brindar seguridad social con servicios de calidad; aunque en realidad el IMSS presenta diversas fallas que no le permiten actuar con una verdadera vocación de servicio para otorgar bienestar social.

Es importante mencionar que la información de **IMSS-Sí** es una síntesis de las notas que conforman la publicación **Voz Social**; la información es repetitiva y en ocasiones irrelevante y la redacción varía en función de cada una de las publicaciones, es decir, que se difunde la misma información pero sintetizada y con cambios en la redacción.

De igual forma, percibimos que la información contenida en los productos comunicativos no representa mayor interés para todo el público al que se pretende llegar, pues no se hace énfasis en los beneficios personales que traen consigo los logros y avances de las diferentes áreas administrativas y médicas que conforman la Delegación.

Para finalizar diremos que tanto **Voz Social** como **IMSS-Sí** presentan rasgos en común, ya antes mencionados, que demuestran insuficiencias en el trabajo que se realiza al interior de la CDCSO, específicamente en la elaboración de los órganos informativos.

## 5.2 DEFICIENCIAS EN LA COMUNICACIÓN ORAL Y EN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL DE LA CDCSO

Lo que se pretende en este apartado es describir las insuficiencias que a nivel oral y actitudinal se encontraron al interior de la CDCSO. El objetivo de unificar dicha información se debe a las similitudes que existen tanto en la forma de expresarse como en el comportamiento del personal.

En esta evaluación pudimos darnos cuenta, que tanto la comunicación oral como las actitudes del personal se ven afectadas principalmente por la falta de integración de sus miembros, al parecer el objetivo común que tienen, es trabajar por necesidad, más no por alcanzar un desarrollo profesional y personal, lo cual se refleja en las escasas interacciones que se establecen entre ellos. Sus actitudes demuestran que no hay espíritu de grupo, desconfían de la capacidad del otro y prefieren trabajar en forma independiente, lo que obedece a que el trabajo se realice solamente por alcanzar un beneficio propio.

A pesar de que sus redes de comunicación son informales (los mensajes que se transmiten circulan rápidamente, se tratan de forma directa aspectos laborales y personales, etc.) y se caracterizan mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación, la información que intercambian no mejora el trabajo que cada uno desempeña; efectivamente hablan de cuestiones laborales y en ocasiones personales, pero sin que estos comentarios trasciendan para mejorar tanto su trabajo como sus relaciones interpersonales.

Dentro de la CDCSO no se planea la comunicación, ésta se da de acuerdo a las necesidades que surgen según las demandas del contexto, su prioridad es mantener informado al Delegado, por lo tanto la interacción entre el personal se reduce, debido a las tareas (síntesis informativa) que cada quien tiene que realizar para cumplir con este objetivo y cuando se comunican la información es mínima y sin ningún alcance.

En realidad el tiempo que dedican al intercambio de información es muy poco, principalmente de los subalternos hacia la directiva y entre ellos mismos; la comunicación descendente predomina más, ya que regularmente el Coordinador es quien posee mayor cantidad de datos, que hace llegar a sus empleados en forma oral para que éstos realicen sus tareas. Por su parte, la comunicación que establecen los subordinados hacia el Coordinador es muy escasa, pues tienen más contacto con su jefe inmediato y éste a su vez con el Coordinador.

Las personas que integran la CDCSO cuentan con un nivel educativo medio, lo cual los limita o frena a tomar decisiones dentro de su campo de trabajo en un momento dado, por lo que necesitan que alguien los guíe y ayude para madurar en el trabajo y responder de mejor manera a las situaciones a las que se enfrentan.

Sin embargo dentro de la Coordinación, no existe alguien que ejerza este rol, pues el liderazgo que existe (formal) no permite que las personas alcancen sus objetivos y metas, y de lo contrario frena su crecimiento y el de la propia Institución.

El hecho de que los subalternos establezcan poca comunicación con su superior se debe a que el jefe (supuesto líder) no siempre se encuentra a su lado para apoyarlos, de esta forma el flujo de mensajes entre jefe-subordinado se rompe al no existir interacción, provocando con ello que se dirijan al jefe inmediato.

Debido a esto, el personal siente que por parte de la directiva no hay intenciones de querer saber qué necesitan, porque no existe la oportunidad de expresarse y de que se conozcan sus opiniones, intereses, necesidades, insatisfacciones, etc., pues no se realizan reuniones donde se discutan los problemas y se expresen libremente las ideas y por tanto no hay garantía de que éstas sean tomadas en cuenta, por ello, la mejor opción es no hablar. No se le da importancia a la retroalimentación como elemento central de control que permita evaluar los procesos de interacción (actitudes en el trabajo) y tampoco se crean propuestas para la prevención y resolución de problemas.

Su limitación en el acto del habla se debe también al temor de decir algo que pueda perjudicarlos, en el momento de hacer sentir alguna insatisfacción o malestar y por consecuencia pierdan su trabajo. Por lo tanto se muestran inseguros para hablar y para entablar cualquier tipo de relación con los demás. Estas actitudes se presentan principalmente de los subordinados hacia sus superiores.

Asimismo la comunicación se ve limitada por la falta de conocimientos en relación al trabajo que desempeña el empleado, así como a los objetivos de la misma Coordinación; un individuo que sólo recibe órdenes sin entender y conocer su propio papel o rol, actúa más en función de sus propias expectativas, que en función de los papeles organizacionales que le corresponden, olvidándose del compromiso que tienen con su trabajo y con la Institución, lo cual también se refleja en impuntualidad y ausentismo. En este sentido la comunicación será más eficaz en cuanto más definidas se encuentren las funciones y actividades de la organización y de sus miembros.

Consideramos entonces que el acto del habla no refleja en su totalidad la cultura de la CDCSO, sólo difunde la misión que tiene como elemento y mecanismo de información, más no promueve estrategias institucionales que proyecten una imagen positiva del Instituto y mucho menos manifiesta e interioriza los valores que el IMSS ha establecido para guiar al personal en su trabajo. En relación a las actitudes, éstas tampoco reflejan la cultura organizacional, debido a que no se integran como un verdadero equipo que les permita comprometerse con su trabajo y estar dispuestos a dar todo el tiempo necesario para hacer de la Institución en la que trabajan la mejor.

En general, el proceso de la comunicación en la Coordinación se obstaculiza por diferentes factores, como son barreras administrativas principalmente, pues no se planea ni se definen metas y objetivos de coordinación que optimicen el funcionamiento de la misma.

Barreras socioculturales, porque no todos los individuos que laboran en la Coordinación (incluyendo los altos mandos) tienen las mismas habilidades, actividades, actitudes, nivel de conocimiento y sistema sociocultural para enviar y captar la información respectivamente.

En este caso el Coordinador posee más conocimiento, habilidad e información que el resto de su equipo de trabajo, características que no poseen los demás para interactuar y mejorar sus relaciones interpersonales y su trabajo.

Y finalmente las barreras psicológicas, como la falta de autoestima y deseos de superación para alcanzar tanto las metas individuales como las institucionales.

Como podemos darnos cuenta, los mismos factores que afectan la comunicación oral en la CDCSO también influyen en el comportamiento del personal, principalmente el clima de la organización no favorece la interacción entre sus miembros, la forma en que perciben su trabajo, su rendimiento, su satisfacción, etc., los mueve a comunicarse y actuar de determinada manera.

### 5.3 DEFICIENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL DE LA CDCSO

Debido a que en el capítulo anterior se evaluaron y describieron en forma detallada las actitudes del personal y su repercusión en la CDCSO y en los procesos de comunicación, en este apartado sólo mencionaremos de manera general las deficiencias encontradas en el comportamiento del personal de la Coordinación, para posteriormente relacionar esta información con la que se obtuvo de los dos análisis anteriores y definir así la situación que a nivel documental, oral y actitudinal atraviesa la CDCSO.

Actitudes que afectan la organización y la comunicación:

- La personalidad de los individuos al interactuar con los demás es de timidez e introversión
- No hay espíritu de grupo, desconfían de la capacidad del otro y prefieren trabajar en forma independiente, lo que obedece a que el trabajo se realice solamente por alcanzar un beneficio propio
- Falta de seguridad en los individuos, tanto para hablar como para entablar cualquier tipo de relación con los demás. Esta actitud se presenta principalmente de los subordinados hacia sus superiores
- Falta de compromiso con su trabajo y con la Institución, esto se refleja en impuntualidad y ausentismo
- Falta de interés de la directiva en atender las demandas del personal. No se toman en cuenta las necesidades de los empleados
- Poco interés del personal en relación a las tareas que realizan
- No hay capacitación de ningún tipo
- Ausencia de un liderazgo auténtico que permita la participación de los individuos y los motive a alcanzar sus metas
- Subestimación de las habilidades de los subordinados
- Control de la información por parte de los altos mandos
- Falta de autoestima de los empleados, no tienen aspiraciones y se conforman ante cualquier situación

-No se aprecia ni valora el trabajo de los demás. Falta solidaridad entre compañeros de trabajo

-Se limita al personal subordinado a tomar decisiones

-El personal no conoce los objetivos de la CDCSO

-No hay manuales de información que sistematicen las tareas y roles a realizar

-No se prevén reuniones que permitan coordinar y evaluar las actitudes de trabajo, y tampoco se crean propuestas para la prevención y resolución de problemas

Como podemos darnos cuenta, los mismos factores que afectan la comunicación en la CDCSO también influyen en el comportamiento del personal, es decir, que el clima de la organización no favorece la interacción entre sus miembros, la forma en que perciben su trabajo, su rendimiento, su satisfacción los mueve a comunicarse y actuar de determinada manera.



## **CAPITULO 6 ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE COMUNICACION PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA CDCSO**

En este último capítulo proponemos acciones y estrategias de comunicación, que consideramos son indispensables para mejorar los procesos de interacción y por tanto la productividad de la CDCSO.

Uno de los principales problemas que enfrenta la Coordinación Oriente, tanto a nivel documental, oral y actitudinal es la falta de conocimiento que tiene su personal sobre la organización en la que trabaja y que se refleja en la forma de hablar y actuar.

Debido a que la CDCSO se apega a los principios y objetivos que la Coordinación General de Comunicación Social establece en materia de comunicación, su personal no tiene la suficiente libertad para tomar decisiones que les permita mejorar sus publicaciones en cuanto a contenido y forma y poder tomar decisiones que favorezcan los procesos comunicativos. Esta situación es sólo consecuencia de la ausencia de información respecto al trabajo, lo cual no permite que se conozcan en realidad cuáles son las necesidades del entorno laboral.

Así pues, creemos conveniente, la creación de manuales administrativos como herramientas formales que permitan organizar y controlar su funcionamiento.

El propósito fundamental que se busca con la elaboración de estos manuales, es de contar con un documento en el que se proporcione información detallada sobre: antecedentes, legislación, funciones, políticas, procedimientos, descripción de puestos, etc., a fin de optimizar el desarrollo de las tareas.

Básicamente, dentro de la CDCSO sugerimos un manual de organización y procedimientos que contenga información referente a los antecedentes, objetivos, políticas, procedimientos (operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones, así como la descripción de puestos y su perfil), misión, filosofía, valores y expectativas de desarrollo de la empresa.

Una de las mayores ventajas de este manual es el obtener el mayor conocimiento posible acerca de institución, además de que señala tareas específicas de los miembros e indica los flujos comunicativos y administrativos. También sirve como guía para la realización del trabajo, permitiendo conocer la estructura de la organización y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Consideramos que la distribución de este manual deberá hacerse a todo el personal de la Coordinación, con el propósito de que conozcan en forma más específica la organización en donde prestan sus servicios.

Lo que a continuación se pretende, es plantear de acuerdo a cada nivel de análisis, acciones que favorezcan el clima organizacional.

## **Propuestas para mejorar la calidad de los productos comunicativos**

**Problema:** No se difunde y fomenta la participación y desempeño laboral del personal de la CDCSO en los medios informativos.

**Sugerencias:** Incluir dentro de las publicaciones, información relacionada a las actividades que el Instituto ofrece, para mejorar el desempeño en el trabajo. En el caso de la Coordinación, se sugiere la creación de un periódico mural donde se le informe a cada miembro, las opciones con las que cuenta para actualizarse y capacitarse, las actividades sociales, deportivas y culturales que existen, además de reconocer su participación en la elaboración de las publicaciones **IMSS-Sí** y **Voz Social**.

**Problema:** El contenido de la información de las publicaciones disminuye el interés de lectura por ser muy superficial la información.

**Sugerencias:** Conocer las necesidades de información y las características del público meta y enriquecer la información con notas que les interesen (sobre qué temas les gustaría tener información, estos datos pueden obtenerse a través de buzones de sugerencias que sean colocados en unidades médicas y administrativas de la Delegación). Asimismo se propone que el personal de la Coordinación se adiestre en el manejo de técnicas de redacción que les permita contar con los elementos necesarios para organizar la información.

**Problema:** La distribución y colocación de las publicaciones es deficiente. No hay mecanismos de control para verificar que los productos comunicativos lleguen a su destino y que sean leídos.

**Sugerencias:** Crear dos carteles; uno dirigido al personal médico y administrativo, que sea colocado en las áreas donde laboran y que contenga información que sea de utilidad e interés para llevar a cabo sus tareas. El otro cartel estará dirigido a los derechohabientes, ubicado en salas de espera de las subdelegaciones y unidades médicas, donde se reúne comúnmente la gente; su contenido deberá estar enfocado a los beneficios, que en materia de salud, se otorgan a gran parte de la población y que son posibles gracias a los avances tecnológicos, médicos y administrativos que se obtienen dentro del Instituto.

**Problema:** La periodicidad (mensual) con la que se realizan las publicaciones no satisface las necesidades de información de sus lectores.

**Sugerencias:** Crear publicaciones quincenales con el objetivo de mantener informados a sus lectores oportunamente de los acontecimientos que diariamente se suscitan en la Institución, lo que les permitirá estar actualizados.

**Problema:** La presentación en cuanto al color, tipo de papel y fotografías no atrae la atención de sus lectores.

**Sugerencias:** Integrar colores a las publicaciones (en el caso de **Voz social**) como una forma de hacerla más atractiva, así como buscar imágenes que permitan captar la atención y que refuercen el contenido de las notas; en relación al tipo de papel, se recomienda que se utilice papel bond en color blanco para hacer más presentable la publicación.

**Problema:** El tipo de encuadernación del periódico **Voz Social** no es el adecuado, si se toma en cuenta que se distribuye en unidades médicas y oficinas administrativas.

**Sugerencias:** Modificar el tipo de encuadernación y evitar que las hojas se pierdan y la información llegue incompleta.

### **Propuestas para mejorar los procesos de interacción dentro de la CDCSO**

**Problema:** El intercambio de información entre el personal es insuficiente y no mejora el trabajo que cada uno desempeña.

**Sugerencias:** Crear espacios especiales para exhortar al personal a participar y plantear nuevas formas de trabajar en equipo. Además dotar a los integrantes de la Coordinación la información necesaria para llevar a cabo con satisfacción sus actividades.

**Problema:** No existen estrategias de comunicación que permitan prever y resolver conflictos interpersonales y laborales.

**Sugerencias:** Distribuir ampliamente la información del entorno delegacional para hacer más efectiva la participación del personal y dar apertura al diálogo con todos los niveles jerárquicos, esto con el fin de dar a conocer las acciones y funciones que realiza la CDCSO.

**Problema:** Falta de responsabilidad y compromiso del personal de la CDCSO con su trabajo y con la Institución.

**Sugerencias:** Favorecer el desarrollo de las relaciones interpersonales a través de entrevistas de apoyo, reconocimiento de logros, conversaciones informales, reuniones sociales, deportes y otras actividades de esparcimiento.

**Problema:** No existe un liderazgo auténtico en los altos mandos.

**Sugerencias:** Impartir pláticas sobre liderazgo que orienten al Coordinador a comprender la tarea que tiene a su cargo y hacerle saber que es él quien debe guiar y motivar a sus empleados. Impartir cursos de capacitación y de motivación que le permitan llevar a cabo sus objetivos laborales

**Problema:** Centralización de la información en altos mandos.

**Sugerencias:** Proporcionar la información necesaria a todos los miembros para que en determinado momento tengan la libertad y la capacidad de tomar decisiones que convengan a la Coordinación.

**Problema:** No existe supervisión de las tareas, no hay interés por parte del jefe en conocer las necesidades laborales y personales de los individuos, por lo que el flujo de mensajes entre jefe-subordinado se interrumpe.

**Sugerencias:** Realizar reuniones semanales que permitan al personal expresar sus sentires sobre los acontecimientos diarios que repercuten positiva o negativamente en su trabajo.

**Problema:** Falta de motivación al personal de la CDCSO

**Sugerencias:** Otorgar a los empleados la oportunidad de prepararse y conocer mejor las funciones a desempeñar mediante cursos de capacitación, programas de desarrollo, etc., con el objetivo de optimizar el trabajo que realizan y hacer que cada miembro se sienta parte fundamental de la organización (elevar su autoestima).

**Problema:** Ni en el acto del habla ni en el comportamiento del personal se refleja en su totalidad la cultura de la organización.

**Sugerencias:** Proyectar una imagen positiva del Instituto, poniendo en práctica los valores establecidos por éste, los cuales permitirán guiar al personal en su trabajo y lograr así un verdadero compromiso.

## CONCLUSIONES

Desde un punto de vista ideal , toda organización debe caracterizarse por ser un lugar idóneo donde las personas sean motivadas en gran medida para alcanzar objetivos predeterminados; pero en realidad, esto sucede en contadas ocasiones ya que, con frecuencia, se presentan situaciones conflictivas o de cambio, las cuales generan circunstancias negativas.

Tal es el caso de la CDCSO (objeto de estudio), ya que por formar parte de una amplia estructura como es el IMSS, no se le presta la atención suficiente, lo cual ocasiona que los procesos de trabajo se burocraticen, debido a la falta de planeación y creación de circuitos y canales de comunicación propios, que mantengan al personal en constante interacción para prever y resolver conflictos.

Desafortunadamente, la CDCSO depende directamente de la Coordinación General, lo cual impide que a nivel interno se tomen decisiones y planeen nuevas formas de trabajo, pues existen reglamentos generales para todas las Coordinaciones Delegacionales de Comunicación Social, bajo los cuales tienen que regirse sin posibilidad de crear o adaptar programas y planes de trabajo, de acuerdo a sus necesidades y a las del entorno.

Es por ello, que la CDCSO atraviesa por grandes problemas comunicativos que repercuten en los procesos de trabajo y en las relaciones interpersonales de sus miembros. Uno de estos problemas es la falta de un líder que los guíe y encause hacia el logro de objetivos comunes, lo que trae como consecuencia que cada persona actúe en función de sus propios intereses y decida trabajar en forma independiente, creando con ello un ambiente de desintegración, falta de motivación y apatía con sus compañeros.

Además de que la dirección de la comunicación se entorpece y en lugar de que sea multidireccional, solamente se da en mayor proporción a nivel descendente (coordinador hacia subordinados) y no del todo satisfactoria, dejando a la comunicación descendente (subordinado hacia coordinador) y a la comunicación horizontal (subordinado hacia subordinado) en un segundo plano (sin darle la importancia que requieren).

La ausencia de información en relación a los roles y funciones de cada uno de los miembros es otro de los factores que afecta el desempeño de las labores, ya que no cuentan con los datos necesarios para realizar actividades y por lo tanto, no existe participación alguna que ayude a organizar y mejorar su trabajo.

Así pues, podemos darnos cuenta que la falta de comunicación, el liderazgo erróneo, la poca motivación y la desintegración, la casi nula participación en los asuntos laborales, aunado a un espacio de trabajo poco propicio para el buen desenvolvimiento del empleado, repercuten en gran medida y de manera negativa en las relaciones interpersonales y por ende en los procesos de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

- Aguirre Llagostera, Gloria. **Los tests proyectivos**. Editorial LAERTES. Barcelona, 1989.
- Aruga Valeri, Artur. **Introducción al Test Sociométrico**. Editorial Herder, Barcelona, 1987.
- Anastasi, Annie. **Tests psicológicos**. Editorial Aguilar. España, 1976.
- Baena Paz, Guillermina. **Manual para elaborar trabajos de investigación documental**. Editores Mexicanos Unidos. México, 1987.
- Bartoli, Annie. **Comunicación y Organización**. Editorial Paidós. México, 1993.
- Béjar Navarro, Raúl. **El mito del mexicano**. Editorial Orientación. México, D.F., 1971.
- Castaño Asmitia, Darvelio A. **Crisis y desarrollo de las organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado**. Facultad de Psicología-UNAM. México, 1984.
- FCPyS-UNAM. **Análisis de Contenido. Selección de Lecturas**. ENEP-Acatlán.
- Fernández Collado, Carlos y G. L. Danhke. **La comunicación humana: ciencia social**. Editorial Mc Graw Hill. México, 1990.
- Fernández Collado, Carlos, et. al. **La comunicación en las organizaciones**. Editorial Trillas. México, 1990.
- F. Secord, Paul, W. Backman, Carl, **Psicología Social**. Mc. Graw-Hill. México, 1981.
- Florence, Toussaint y Ana Ma. Menéndez. **La crítica de la información de masas**. Editorial Trillas. México, 1987
- Goldhaber, Gerald M. **Comunicación organizacional**. Editorial Logos. México, 1989.
- Huse, Edgar y James Bowditch. **El comportamiento humano en la organización**. Editorial Deust. España, 1975.

Johansen Bertoglio, Oscar. **Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones.** Editorial Limusa. México, 1982.

Krippendorff, Klaus. **Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica.** Editorial Paidós Comunicación, Barcelona, Buenos Aires, México, 1990.

Lipit, Ronald. **La Dinámica del Cambio Planificado.** Editorial Amorrortu, Buenos Aires, 1970.

Mayntz, Renate. **Sociología de la Organización.** Editorial Alianza, Madrid, 1972.

Meyers, William. **Los creadores de imagen.** Editorial Planeta, México, 1986.

M. Nash, Bruce y B. Monchick, Randolph. **El libro de los tests.** Vol. 2, Gedisa, S.A. Barcelona, 1982.

Pineda, Rosa María, et. al. **Comunicación e información ¿procesos distintos?** UNAM-FCPY. México, 1992.

Ríos Szalay, Jorge. **Relaciones Públicas. Su administración en las organizaciones.** 1977.

Robbins P., Stephen. **Comportamiento organizacional.** Editorial Prentice Hall. México, 1986.

Rodríguez Estrada, Mauro. **Psicología del mexicano en el trabajo.** Mc. Graw-Hill. México, 1992.

Székely, Béla. **Los tests: manual de técnicas de exploración psicológica.** Editorial Kapelusz. Buenos Aires, 1966, Vol. 3

#### Documentos Consultados:

Ley del Seguro Social, 1995

Manual de Organización de la Delegación Oriente del IMSS

**Programa Operativo de Comunicación Social. Coordinación General de Comunicación Social del IMSS, 1999.**

Revista **Solidaria. 50 Aniversario del IMSS.** Número especial. Abril-Junio de 1993.

Lineamientos Estratégicos 1995-2000.

[http://rtn.ner.mx/protoimss/ig\\_historia.html](http://rtn.ner.mx/protoimss/ig_historia.html)

<http://www.imss.gob.mx/misión.html>

## GLOSARIO DE TERMINOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de expresiones humanas, producto de valores establecidos y vividos por el personal de una empresa, que de una u otra forma, transmite mensajes que contribuyen a crear cierta imagen en la mente de los individuos y otros perceptores.

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN:** Análisis de la situación comunicativa de una organización para determinar las causas que originan deficiencias en su funcionamiento.

**ENTORNO:** Es el medio ambiente que rodea y del cual depende la organización para su supervivencia (mercados, proveedores, consumidores, regulaciones públicas y gubernamentales, etc.)

**GRUPO:** Conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí de tal modo que cada persona recibe la influencia de cada una de las otras personas, y a su vez, ejerce influencia en todas ellas.

**HÉROES:** Los individuos o líderes (formales e informales) que personifican los valores propios de la cultura organizacional, las expresiones humanas son las que más impactan en los públicos (principales perceptores de la empresa); de donde se infiere la creación de una imagen corporativa debe iniciarse por su personal, porque éste es el emisor directo de lo que es una organización.

**LÍDER:** Es la persona que es el centro de atención del grupo como el que ocupa una posición de liderazgo, como el que adopta una conducta de liderazgo, etc.

**LIDERAZGO:** Es una influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida, por medio del proceso de la comunicación, hacia el logro de una o varias metas especializadas. El líder es la persona que ejerce esta influencia interpersonal.

**MARCO DE REFERENCIA:** El emisor y el perceptor deben estar sintonizados, deben considerarse las experiencias acumuladas de los dos individuos que tratan de comunicarse

**MISIÓN:** Es la expresión conceptual de la razón de ser de una organización (de lo que es, hace y pretende ser y hacer), además de cumplir sus compromisos con otros públicos perceptores, como son el personal, los inversionistas y la comunidad en general.

**MOTIVACIÓN:** Es el deseo de hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.



**RED CULTURAL:** Representa la infraestructura (informal) de comunicación e información por donde circulan, difunden e interpretan los valores, en donde cada empleado recibe y emite mensajes, enfatizando dichos valores.

**REDES DE COMUNICACIÓN:** Se refieren a quién se comunica con quién, donde la comunicación es un proceso central en la interacción del grupo.

**REDES FORMALES:** Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la autoridad de la organización ó por la función laboral.

**REDES INFORMALES:** Se derivan de los procesos de interacción del grupo y no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales.

**RELACIONES INTERPERSONALES:** Situaciones en las que la comunicación se produce por medio de una interacción cara a cara.

**RETROALIMENTACIÓN:** Es la respuesta ante un mensaje previo, ya que permite que el receptor responda al emisor y éste a la vez envíe más información.

**RITOS:** Costumbres y creencias del personal de una organización.

**SISTEMA:** Es un conjunto de unidades, partes u objetos interdependientes y organizados que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos.

**SUBSISTEMAS:** Partes organizadas que componen un sistema.

**VALORES:** Son los conceptos y creencias básicas de una organización que marcan las pautas de comportamiento, y son definidos por la alta dirección, o bien por el propio personal, como consecuencia del ambiente y relaciones que privan entre ellos.

**VISIÓN:** Es la capacidad de ver más allá, en términos de resultados finales que se requieren alcanzar o el destino al que se quiere llegar. Es una imagen mental viva que representa un estado futuro.

# **A N E X O S**

**REGISTRO DE DIALOGOS**  
**(Análisis Oral)**

**DÍA LUNES 17 DE MAYO DE 1999.**

- A.R.-C** hablan de trabajo (oficina del superior)  
**A.R.-S** Me sacas unas copias  
**A.R.-Auo** Lety, márcame el teléfono de Guillermo Torres por favor, ¿Qué número es ese?  
**Auo-A.R.** Está ocupado Alberto  
**A.R.-C** Oye, ya no tengo dinero y tuve que sacar vales  
**C-A.R.** Hablan de trabajo (oficina del superior)  
**C-Secretaria** Si viene Carlos le dices: "vino a checar los periódicos y se fue"  
**C-A1** ¿No han habido notas malignas? aunque en realidad no nos interesa, ni nos afecta.  
**C-A.R.** ¿Qué dijeron en finanzas? Y sabes qué, ponle colores a los carteles.  
**A1-A.R.** Oye Alberto, las notas del periódico son negativas  
Te estaba buscando Javier  
¿Tienes una forma de memorándum?  
**Auo-Secret.** ¿Dónde está la página de Internet?  
**C-A.R.** No me hables de política. ¿Esos espectaculares son nuevos?  
¿Quién crees que vaya a ganar? (se ríen)  
**C-A1** ¿Me regalas un cigarrito?  
¿Oye, ya no haces caminatas o qué?  
**C-A.R.** Hay que ir haciendo Voz Social  
  
**C-A.R.** Una persona me dijo: "¿Oye Javier, que ya no trabaja tu gente? Si no  
**-A1** mejor cámbialos" y le dije que sí trabajamos bien, pero es bueno tomar en cuenta lo que nos dicen en la Coordinación General.  
  
**A1-C** Está programada la semana del trabajador en la 72, pedían una convoca-  
**-A.R.** toria del concurso de cartel.  
  
**C-A1** Hay que ver a quienes convocan, el Comité va a fijar la fecha de la convocatoria.  
**A.R.-A1** Diles que nosotros elaboramos el producto y las áreas de la Delegación el contenido  
**A1-C** ¿Qué íbamos a dar de premio?  
**C-A1** Dile que serán muy buenos  
(se ríen)  
**A.R.-Auo** Márcale al Dr. Raúl por favor ¿no?  
\*Alberto llama por teléfono al Dr. Raúl y habla sobre una carta y un acta constitutiva y sobre un poder notarial para hacer cobros en el IMSS.  
**C-A.R.** ¿Y Alfredo no ha llegado?  
**A.R.-C** No  
**C-A.R.** Las enfermedades no justifican que falten o lleguen tarde, les gusta divertirse, pero también deben cumplir.

**A1-Sec.** Oye de premio hay que pedir nuestra liquidación, no hay motivación y no se les quiere dar nada, solo un reconocimiento firmado por el Delegado.

**Sec-A1** Pero no va a disminuir con eso el ausentismo

**C-Sec** Coloca esta información en las hojas

**A1-Sec** Vi hace rato papel calca, ¿Dónde está?

**Sec-A1** ¿Oye dónde están las minutas?

**A1-A.R.** En el escritorio

**A.R.-A1** ¿Con copia para la Coordinación?

**C-A3** no, no se le pone copia

**A3-C** ¡Qué onda compadre! ¿Qué tenías?

**C-A3** Todavía tengo, fui al doctor

**A3-Auo** ¿Ya tienes las calificaciones de las escaramuzas de Morelos?

**Auo-A3** ¿Qué pasó con lo de las notas que Javier te dijo que te comunicarás?

**A3-Auo** ¿Javier? No, a mí no me dijo

**Auo-Sec** ¿No te dijo a ti?

**Sec-Auo** \*A3 toma el teléfono para pedir las calificaciones de las escaramuzas

**Sec-Auo** ¿Es importante meter estas notas a la síntesis?

**A2-A3** Sí

**A.R.-C** Hablan de deportes

**A.R.-A2** ¿Me das el oficio?

**A2-A.R.** ¿Cuánto dinero te di de los periódicos la semana pasada?

**A3-A.R.** ciento ochenta

**A3-A1** ¿Por qué no se suscriben al Reforma?

**A1-A3** ¿Tienes un diccionario?

**A3-Sec** Sí está en el cajón (y lo señala)

**-Auo** \*Habla sobre su mano lastimada

**A3-A.R.** Beto, qué se te ofrece

**A.R.-A3** Nada

**A3-A.R.** Entonces deja ahí metichón

**C-Sec** ¿Están locos si creen que vamos a publicar esto!

**C-A2** Güero, traeme unos 10 taquitos y unos Malboro y te cobras lo que te debo (se rien)

**C-A1** ¿Me regalas un cigarro?

**C-A3** Estás nerviosa porque tu novio no te da besos, dile que te de

**A3-C** Ve a que te den tu incapacidad

**C-A3** No me han dado mi hoja rosa

**C-A1** Hay que ir a darse de alta

**A1-C** ¿Cuánto cumpliste con el novio?

**C-A1** ¿Cuál de todos?

**A1-C** ¿Cuántos novios tienes?

**C-A1** Algunos años

**A1-C** Tú quieres que te platiq. . . toda mi vida

**C-A1** No, solo lo más importante

**A1-C** Marisela es de carácter fuerte

**C-A1** Tengo dos trabajos, ya renúnciame a este y me quedo con el de la Universidad

**A1-C** ¿En dónde nació tu hijo?

**A1-C** En el IMSS

- C-A1** Marisela es una persona muy derecha  
¿Por qué no metes a tu hijo a la guardería?
- A.R.-A1** Al Instituto le cuesta por cada niño mil pesos y si lo llevas a una guardería el IMSS te paga cincuenta pesos  
¿Ya mandaste imprimir las fotos?
- C-A.R.** No tengo dinero
- A.R.-C** Quiero una grande, ¿no tienes perforadora?
- C-A.R.** ¿Dónde andas?
- C-Per.** Imprime los negativos 17A y 18<sup>a</sup> y dile a Saúl de los videos, va a ser muy buen negocio para ellos.
- A.R.-C** Son tres videos de orientación los que faltan
- C-Per.** Ya no nos sacan. Me fui a la final de Hidalgo; mira Marisela se queda muy seria.
- C-A.R.** ¿Trajeron el video y el oficio?
- A.R.-C** El oficio lo firmó Vicky
- C-Sec** El boletín que llegó fue importante y quiero que me den unas fotos
- Sec-A2** ¿Cuántas notas tienes del IMSS?
- A2-Sec** Sólo dos
- Per.-C** Vamos el viernes al Rodeo
- C-Per.** ¡Orale sí vamos!, pero con el ingeniero que me dejó plantado
- Per.-C** Nos vemos temprano, para acabar como a las tres
- C-Per.** Sí, el que temprano se moja tiene tiempo de secarse, o no se qué, Se va a llevar buena lanita, que se mate un poco el ingenierito
- Per.-C** ¿Qué tal de trabajo?
- C-Per.** Muy tranquilo esta semana
- Per.-C** ¿Quién crees que va a perder? Dicen que el PRI
- C-Per.** ¿Montiel? Mira pusieron dos espectaculares nuevos, ahí en el hotel el otro.
- A.R.-C** Te hablan Javier
- C-Sec** ¿Quién te pasó la llamada? ¿Qué te dije Judith?
- A1-A3** ¿Qué notas vamos a meter en el boletín?
- A1-A.R.** ¿En dónde metemos estas notas?
- A.R.-A1** En Voz Social
- A2-A3** ¿Tienes naproxen para desinflamar?
- A3-A2** No
- C-A.R.** El miércoles o jueves nos van a traer los videos
- A.R.-Per.** Hay que escanear las fotos
- C-A.R.** Hay que hacer una fotoimpresión del Ingeniero y de Borrego
- A.R.-C** Falta el IMSS Sí y Voz Social
- C-Per.** Entonces el viernes a las nueve en la puerta, no me vayan a dejar plantado. A mí dame del Brandy que sea.

**JUEVES 20 DE MAYO DE 1999**

- Coordinador** Habla por teléfono y dice: Cómo ves compadre, este diario ha hecho ruido. Pinche compadre hay que leer el Ovaciones diario (15 min)
- A.2 - Sec.** ¿Cómo le hago? Porque no quiero que salga esto en la copia
- Sec. - A.2** Sólo que le tapes con hojas blancas
- A.2 - Sec.** No, primero la saco, la recorto y la amplifico
- A.2 - Sec.** Me debes una ida a comer ;
- Sec. - A.2** Hay que ponernos de acuerdo. Hay un lugar en el centro que se llama Barrio. La quincena que viene es la más fuerte, vamos el viernes
- A.2 - AUO** ¿Tú también vas Lety? Yo he ido a un lugar que se pone muy bien, pero no recuerdo el nombre, está también en el centro
- AUO - A.2** Si me avisan antes
- A.2 - A. R.** ¿No pasaste a Comunicación Social?
- A.R. - A.2** No, luego vas a recoger las fotos, yo sólo voy a ir a cobrar
- A.2 - A.R.** ¿A qué hora las dejaste?
- A.R. - A.2** Ya están
- A.2 - A.R.** Dame de una vez Beto
- A.R. - A.2** Ahorita te doy, déjame llevar esto
- A.2 - Sec.** ¿Se enojó Javier no Judith?
- Sec. - A.2** ¿Por qué?
- A.2 - Sec.** Pues se bajó
- Sec. - A.2** Sí, creo que sí ¿vas a Comunicación Social?
- A.2 - Sec.** No, voy a comer
- Sec. - A.2** Ah bueno, provecho
- C - AUO** ¿El güero a donde fue?
- AUO - C.** A comer
- C - AUO** ¿A las 12? ¿a qué hora sale?
- Sec. - A. R.** ¿Tienes hojas de éstas?
- A. R. - Sec.** No, hay que conseguir. ¿Victor fue a comer Judith?
- Sec. - A. R.** Sí, fue a comer
- C - A.2** (en su oficina) Siéntate güero vamos a comer tacos
- A.2 - C** No, yo ya comí gracias  
(sale de la oficina)
- A. R. - A.2** Toma el dinero de las fotos
- A.2 - A. R.** ¿Ya voy?
- R. A. - A.2** Sí ¿ya sabes donde está?
- A.2 - A. R.** Sí ¿cuántas son?
- A. R. - A.2** 5 ó 6
- A.2 - A. R.** ¿Es enfrente de Comunicación Social?
- A. R. - A.2** No, es en Naucalpan
- A.2 - A. R.** ¿En la Unidad Cuauhtémoc?
- A. R. - A.2** Sí, te bajas en la Unidad Cuauhtémoc o en el Premier
- A. 2 - A. R.** Ahorita vengo

## LUNES 24 DE MAYO DE 1999

- A.2 - AUO** ¿A poco van a lavar las paredes de aquí adentro?  
**AUO - A.2** No sé  
**Sec.** Hable por teléfono y dice: no, no se encuentra Alfredo, está de incapacidad, me parece que llega mañana o el miércoles  
Llega un doctor y pregunta a Marisela: ¿tienen carteles sobre el ausentismo no programado?  
**A.1 - doctor** Sí ¿cuántos necesita? Porque si quiere 100 yo no tengo tantos  
**A.1 - A.2** ¿Has encontrado varias notas?  
**A.2 - A.1** Sí  
**AUO - A.2** Víctor ¿éste ya lo chequeaste, el de Periferia XXI?  
**A.2 - AUO** No, todavía no  
**C - Sec.** ¿No habló Alfredo verdad? Obviamente ¿Ya se mandó este fax Judith?  
**Sec. - C** No, lo voy a mandar al rato  
**C - Sec.** OK ¿vas a mandar el fax a la Nacional?  
**Sec. - C** Sí, ahorita  
**C - A.2** Güero ¿pusieron las repizas?  
**A.2 - C** Solamente faltó una porque no había madera

## LUNES 31 DE MAYO DE 1999

- C - A. R.** Dale una máquina nueva a Alfredo. La otra que la agarre Judith  
**A. R. - Sec.** ¿Quieres máquina?  
**Sec. - A. R.** No  
**A. - R.** Contesta una llamada y dice: aquí chambeando, sí, necesito tarjetas de presentación, vamos a mandar a hacer muchas para los jefes de aquí  
**Sec. - A. R.** Mejor si quiero una máquina para no estarles pidiendo  
**AUO - Sec.** Sí mejor, que te traigan la máquina para hacerlo más rápido  
(C saluda a A.1)  
**C - A.2 y A.3** ¿Podrán salir Voz Social e IMSS-Sí hoy a las 6? ¿cuántos Voz Social han hecho este año?  
**A. R. - C** Uno nada más  
**C - A. R** ¡Amonos!  
**C - todos** Vamos atrasados en mayo y abril. Vamos a hacer un calendario doble  
**A.3 - C** Hay dos ¿no te acuerdas? El de las manos y el de la calidad  
**C - A.1** La convocatoria ¿tú te la hechas? ¿a poco traes tatuaje?  
**A.1 - C** No, es la tinta  
**C - A.1** Orale no se quitó  
**A.1 - C** No (se ríen)  
**C - A.2** Andale güero ponciano  
**A. R. - A.2** Ten este material me lo dio Javier  
**C - A. R.** Hay que hacerles paquetes a empresarios con IMSS-Sí

- A. R. - C ¿Cómo vamos a entregarlos a las empresas? Puede ser a través de la Asociación de Industriales
- C - A. R. Hay que entregarles a los dos IMSS-Sí, el tríptico y el informe
- C - A.1 ¿Cuánto cuesta el pasaporte?
- A.1 - C No sé
- C - Sec. ¿Sacó nota el periódico Adelante?
- Sec. - C Sí, sobre campañas de vacunación
- A. R. - C ¿No vas a ir a la junta? Ya son las 10:10
- C - A. R. Ve tú ;
- A. R. - AUO Busca el documento de Bejarano y dile de la junta a las 10
- A. R. - Sec. Voy a estar en una junta
- C - A.2 Güero tráete la cámara para sacar película, pero córrele ¿tenemos un video verdad güero?
- A.2 - C Sí
- C - A.2 Búscate uno nuevo
- Sec. - A.2 ¿Tú estás allá sacando las fotos?
- A.2 - Sec. Sí, allá están todos. Allá está Alberto
- A.2 - Sec. Se bajó Javier?
- Sec. - A.2 Sí
- A.2 - Sec. ¿No sabes si al primer piso?
- Sec. - A.2 Sí



EMISOR: Coordinador

FECHA: JUEVES 20 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
A.U.O.	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio de Auxiliar Universal de Oficinas.	Oral
ANALISTA 2	Cuestiones personales	1	Cuestiones personales	Bajo	Informal	Oficina del Coordinador.	Oral

EMISOR: Analista Resp.

FECHA: JUEVES 20 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
ANALISTA 2	Trabajo	1	Trabajo	Alto	Formal	Puerta principal de la CDCSO	Oral

EMISOR: ANALISTA 2

FECHA: JUEVES 20 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Vece s	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
SECRETARIA	Trabajo	II	Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio donde se encuentra la computadora	Oral
	Cuestiones personales	I	Cuestiones Personales	Alto	Informal	Escritorio donde se encuentra la computadora	Oral
	Trabajo	I	Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio secretaria	Oral
	Cuestiones personales	I	Trabajo Cuestiones personales	Alto	Informal	Escritorio Secretaria	Oral
A.U.O.	Cuestiones personales	I	Cuestiones personales	Bajo	Informal	Escritorio Secretaria	Oral
ANALISTA RESPONSABLE	Trabajo	I	Trabajo	Alto	Formal	Escritorio Analista Responsable	Oral

EMISOR: Secretaria FECHA: JUEVES 20 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
ANALISTA RESPONSABLE	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio de Analista Responsable	Oral

EMISOR: Analista 2 FECHA: LUNES 24 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
A.U.O.	Mantenimiento de la oficina	1	Mantenimiento de la oficina	Bajo	Informal	Escritorio Analista 2	Oral

EMISOR: Secretaria FECHA: JUEVES 20 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
ANALISTA RESPONSABLE	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio de Analista Responsable	Oral

EMISOR: Analista 2 FECHA: LUNES 24 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
A.U.O.	Mantenimiento de la oficina	1	Mantenimiento de la oficina	Bajo	Informal	Escritorio Analista 2	Oral

EMISOR: Médico FECHA: LUNES 24 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
ANALISTA 1	Seguridad en el Trabajo	1	Seguridad en el Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio de Analista 1	Oral

EMISOR: Analista 1 FECHA: LUNES 24 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
ANALISTA 2	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio Analista 2	Oral

EMISOR: A.U.O.

FECHA: LUNES 24 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
ANALISTA 2	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio de Analista 2	Oral

EMISOR: Coordinador

FECHA: LUNES 24 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
SECRETARIA	Trabajo	1	Trabajo	Medio	Formal	Escritorio secretaria	Oral
ANALISTA 2	Mantenimiento de la oficina	1	Mantenimiento de la oficina	Bajo	Informal	Escritorio Analista 2	Oral

EMISOR: Analista Resp.

FECHA: LUNES 31 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Vece s	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicació n
SECRETARIA	Recursos Tecnológicos	1	Recursos Tecnológico s	Bajo	Informa l	Escritorio Analista responsable	Oral
	Trabajo	1	Nada	Nulo	Formal	Puerta de la CDCSO	Oral
A.U.O.	Trabajo	1	Nada	Nulo	Formal	Puerta de la CDCSO	Oral
COORDINADOR	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio Analista 3	Oral
	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Formal	Puerta de la oficina del Coordinador	Oral
ANALISTA 2	Trabajo	1	Nada	Nulo	Formal	Escritorio Analista 2	Oral





ANALISTA 1	Trabajo Trabajo Cuestiones personales	   	Nada Trabajo Cuestiones Personales	Nulo Bajo Bajo	Formal Informal   Informal 	Escritorio Analista 1 Escritorio Analista 1 Escritorio Analista 1	Oral Oral Oral
ANALISTA 2	Documentos Trabajo	 	Nada Trabajo	Nulo Bajo	Informal   Formal	Escritorio Analista 1 Estancia de la CDCSO	Oral Oral
SECRETARIA	Trabajo		Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio Analista 1	Oral

EMISOR: Secretaria

FECHA: LUNES 31 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
ANALISTA 2	Trabajo		Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio Secretaria	Oral

EMISOR: Analista 2

FECHA: LUNES 31 DE MAYO 1999

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. De Veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares o zonas donde se genera la información	Canales de comunicación
SECRETARIA	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Formal	Puerta principal de la CDCSO	Oral

Emisor: Coordinador Delegacional de Comunicación Social Zona Oriente						Fecha: 17 de Mayo de 1999.	
A quién le dice (perceptor)	Qué le dice	No. de veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares donde se genera la inf.	Canales de com.
Analista Resp.	Trabajo	12	Trabajo	Alta	Formal anecdótico Informal	Oficina del super. área del personal	Oral
	Política	1					
	Funciones Administ. Asistencia	1 1	Func. Administrativ. Asistencia				
Analista 1	Trabajo	1		Media	Formal	Escritorio A1	Oral
	Cuestiones personal.	4	Cuest. Personales				
	Activida. del IMSS	1	Activi Lab. del IMSS				
Analista 2	Comida	1		Nula	Informal	Oficina superior	Oral
Analista 3	Salud	2	Salud	Baja	Formal anecdótico	Oficina superior Escritorio Analista	Oral
	Trabajo	1					
Secretaria	Trabajo	5		Nulo	Formal	Escritorio secreta.	Oral
Auxiliar	----	----	---	----	----	---	-----

Emisor: Analista Responsable						Fecha: 17 de Mayo de 1999.	
A quién le dice (Perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. de veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares donde se genera la inf.	Canales de comunica.
Coordinador	Salarios	3	Salarios		Formal	Oficina superior	
	Asistencia	1		Medio	Formal anecdótico	escritorio A.R.	Oral
	Trabajo	4	Trabajo				
Analista 1	Trabajo	3	Trabajo	Bajo	Formal	Área del personal	Oral
	Funciones Administ.	1	Func. Administrativ.				
Analista 2	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Informal	Escritorio Analista	Oral
Analista 3	Cuestiones personal.	1	Cuest. Personales	Bajo	Formal anecdótico	Escritorio analista	Oral
	Trabajo	1					
Secretaria	Trabajo	1		Nulo	Formal	Escritorio secreta.	Oral
Auxiliar	Trabajo	2		Nulo	Formal	Área del personal	Oral



Emisor: Analista 3							Fecha: 17 de Mayo de 1999.
A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. de veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares donde se genera la inf.	Canales de comunica.
Coordinador	Salud Trabajo	2 1	Salud	Bajo	Formal anecdótico	Oficina superior	Oral
Analista Resp.	Trabajo Cuest. Personales	1 1	Cuest. Personales	Bajo	Formal anecdótico	area del personal	oral
Analista 1	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Formal	area del personal	oral
Analista 2	Salud Deportes	1 1	Salud Deportes	Bajo	informal	escritorio A2	oral
Secretaria	Salud	1		Nulo	informal	escritorio de A3	oral
Auxiliar	Trabajo Salud	1 1	Trabajo	Bajo	Formal	area del personal	oral

Emisor: Secretaria							Fecha: 17 de Mayo de 1999.
A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. de veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares donde se genera la inf.	Canales de comunica.
Coordinador	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Analista Resp.	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Analista 1	Ausentismo Trabajo	1 1	Trabajo	bajo	Formal anecdótico	Area del personal	oral
Analista 2	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio A2	oral
Analista 3	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Auxiliar	Trabajo	2	Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio de Aux.	oral

Emisor: Auxiliar de oficina

Fecha: 17 de Mayo de 1999.

A quién le dice (perceptor)	Qué le dice (tópicos)	No. de veces	Qué le responde	Grado de interacción	Tipo de relato	Lugares donde se	Canales de comunica.
Coordinador	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Analista Resp.	Trabajo	1		Nulo	Formal	Area del personal	oral
Analista 1	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Analista 2	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Analista 3	Trabajo	1	Trabajo	Bajo	Formal	Escritorio A3	oral
Secretaria	Trabajo	2	Trabajo	Bajo	Formal	Escrit. Secretaria	oral

## INTERPRETACION DE RESULTADOS

Día Lunes 17 de Mayo de 1999.

**C-A.R.** La interacción es alta, los temas que tratan son intra y extra laborales, aunque predominan más los que se refieren al trabajo; la comunicación es preponderantemente oral y fluye en forma descendente, el tipo de relato es formal anecdótico e informal y en ocasiones se presta a la utilización de malas palabras y a la falta de respeto. La información se genera en la mayoría de los casos en la oficina del superior y en ocasiones en el área de trabajo del subalterno.

**C-A1** La interacción es media, los temas que tratan son variados, aunque principalmente predominan los de carácter personal, se resalta el tú en los diálogos, llevados con respeto y comicidad. El tipo de relato es formal anecdótico. La transmisión de mensajes se hace a través de canales informales y es fundamentalmente oral. El sentido en el que fluye la comunicación es en forma descendente y se genera en el área de trabajo del subalterno.

**C-A2** La interacción es nula, debido a que no se establece un diálogo propiamente, solo se transmite información sin ninguna respuesta y cuando se emite es de carácter extralaboral. El tipo de relato es informal y fluye en forma descendente y de manera oral; la transmisión se genera en la oficina del superior.

**C-A3** La interacción es baja, los temas que tratan principalmente están relacionados a la salud y al trabajo, el tipo de relato es formal anecdótico, la comunicación es básicamente oral y fluye en forma descendente ésta se genera en la oficina del superior y en el área de trabajo del subalterno.

**C- Secretaria** La interacción es nula y solo se transmite información de carácter laboral, la necesaria para cumplir las órdenes de trabajo, sin que exista ninguna respuesta, la transmisión de mensajes se hace en forma oral y muy pocas veces vía telefónica y fluye en forma descendente; el tipo de relato es formal. La información se genera en el área de trabajo de la secretaria.

**C-A.U.O.** La interacción es nula, no se establece ningún diálogo y la transmisión de información se realiza a través de la secretaria.

Día Lunes 17 de Mayo de 1999.

**A.R.-C'** La interacción es media, los temas que tratan van en relación al trabajo y al salario, la comunicación es oral y fluye en forma descendente, el tipo de relato en la mayoría de las veces es formal, aunque también se utiliza lo anecdótico. La información se genera en el área de trabajo del subalterno y en la oficina del superior.

**A.R.-A1** La interacción es baja, el intercambio de información se realiza en relación al trabajo y a las funciones administrativas del Instituto. Su participación se limita a responder a la analista. La información se hace en forma oral y el tipo de relato es muy formal; la dirección en la que fluye la información es descendente y se genera en el área de trabajo del personal.

**A.R.-A2** La interacción es baja, emite una mínima cantidad de información respecto al trabajo, se realiza cara a cara y el tipo de relato es informal y se genera en el escritorio del analista.

**A.R.-A3** La interacción es baja, su participación en el diálogo se limita a responder sobre cuestiones personales y se realiza vía oral; el tipo de relato es formal anecdótico y se origina en el área de trabajo del subalterno; la comunicación es descendente.

**A.R.-Secretaria** La interacción es nula, pues no existe diálogo, solamente se emite una mínima cantidad de información que no propicia la interacción, pues no hay respuesta alguna. La información se transmite cara a cara y el tipo de relato es formal, la dirección en la que fluye la información es descendente y se genera en el área de trabajo del subalterno.

**A.R.-A.U.O** La interacción es nula, solo se limita a dar órdenes de trabajo, sin que haya respuesta alguna. La información se transmite cara a cara y fluye en forma descendente; el tipo de relato es formal, la información se genera en el área de trabajo del personal.



Día Lunes 17 de Mayo de 1999.

**AI-C** La interacción es baja, los temas que tratan en sus diálogos están relacionados a las actividades laborales del IMSS principalmente y a cuestiones personales. En la mayoría de los casos el jefe da inicio al diálogo, limitándose la otra parte a responder, solo cuando tratan cuestiones laborales se origina la comunicación. El tipo de relato es formal e informal, utilizando lo anecdótico. El intercambio de información es de manera oral y en forma descendente. El espacio común para dialogar es en el escritorio del subalterno.

**AI-A.R.** La interacción es baja, principalmente tratan temas del trabajo y algunos puntos relacionados a las actividades del Instituto, predomina la comunicación oral y el relato formal; la dirección en la que fluye la comunicación es en forma ascendente y los espacios para dialogar son en el área de trabajo del personal.

**AI-A2** La interacción es nula, no se entabla ninguna comunicación.

**AI-A3** La interacción es baja, emite una mínima cantidad de información referente al trabajo, la comunicación se establece vía oral, el tipo de relato que utiliza es formal y fluye en forma horizontal, los diálogos se generan en el área de trabajo del personal.

**AI-Secretaria** La interacción es baja, los temas que se tocan van relacionados al trabajo, al ausentismo y a la motivación, predomina la comunicación oral y fluye en forma horizontal, el tipo de relato es formal anecdótico y los diálogos se originan en el área de trabajo del personal.

**AI-A.U.O** La interacción es nula, no se entabla ninguna comunicación.

Día Lunes 17 de Mayo de 1999.

**A2-C** No existe ninguna interacción con su superior, no emite ninguna información.

**A2-A.R.** La interacción es baja, su participación en el diálogo es muy limitada, pues solo responde y no propicia que se genere más información; la comunicación es oral y el tipo de relato es informal. El intercambio de la información se realiza en el escritorio del analista 2.

**A2-A1** La interacción es nula, no se intercambia ninguna información

**A2-A3** La interacción es baja, tocan temas referentes a la salud y a los deportes sin involucrarse de manera personal en los temas, el intercambio de la información se realiza vía oral y el tipo de relato es informal; la dirección en la que fluye la comunicación es horizontal y los diálogos tienen lugar en el escritorio del analista 2.

**A2-Secretaria** La interacción es nula, se limita solo a responder sobre cuestiones de trabajo, sin que genere más información; la comunicación es oral y el tipo de relato es formal y fluye de forma horizontal. El intercambio de información se realiza en el escritorio del analista 2.

**A2-A.U.O** La interacción es nula, no se intercambia ninguna información.

Día Lunes 17 de Mayo de 1999.

**A3-C** La interacción es baja, tratan temas relacionados a la salud y al trabajo, el tipo de relato es formal anecdótico y se realiza cara a cara, la dirección en la que fluye la comunicación es en forma ascendente y los diálogos se originan en la oficina del superior.

**A3-A.R.** La interacción es baja, los diálogos están relacionados a cuestiones personales principalmente y en una mínima parte al trabajo, sin que exista respuesta alguna respecto a este tema. La comunicación es vía oral y el tipo de relato que utiliza para referirse a su jefe inmediato es formal anecdótico. La comunicación fluye en forma ascendente. El intercambio de información se realiza en el área de trabajo del personal.

**A3-A1** La interacción es baja, se emite información referente al trabajo, el tipo de relato que utiliza es formal y fluye de manera horizontal. El intercambio de información se genera en el área de trabajo del personal y se realiza de manera oral.

**A3-A2** La interacción es baja, se refieren a deportes y a salud, su intercambio es mínimo y el tipo de relato es informal, la comunicación se establece vía oral en el escritorio del analista 2. La dirección de la comunicación fluye en forma horizontal.

**A3-Secretaria** La interacción es nula pues solo se emite información respecto a cuestiones de salud, pero no existe ninguna respuesta, por lo tanto no se intercambia información. La transmisión se realiza de manera oral y el tipo de relato que utiliza es informal, se lleva a cabo en el escritorio del analista 3.

**A3-A.U.O** La interacción es baja, tratan temas relacionados al trabajo y a la salud, existiendo respuesta solamente en relación al trabajo; el tipo de relato que utiliza es formal anecdótico y cara a cara; la dirección de la comunicación fluye en forma horizontal y la información se genera en el área de trabajo del personal. o

Día Lunes 17 de mayo de 1999.

**Secretaría-C** No existe ninguna interacción por parte de la secretaria hacia su jefe.

**Secretaria-A.R.** No existe ninguna interacción.

**Secretaria-A1** La interacción es baja. Se tocan temas en forma general relacionados al ausentismo y al trabajo, la transmisión de información se realiza cara a cara y el tipo de relato es formal anecdótico. La dirección de la comunicación fluye en forma horizontal y los diálogos se generan en el área de trabajo del personal.

**Secretaria-A2** La interacción es baja, se dirige al analista 2 solo en una ocasión para comentar asuntos del trabajo y en forma oral. El tipo de relato es formal y fluye de manera horizontal, la conversación se genera en el escritorio del analista.

**Secretaria-A3** La interacción es nula, no se intercambia información.

**Secretaria-A.U.O** La interacción es baja, el intercambio de información es referente al trabajo que desempeñan y realiza vía oral, el tipo de relato es formal y fluye en dirección horizontal, la información se genera en el escritorio de la auxiliar.

Día Lunes 17 de Mayo de 1999.

**A.U.O-C** La interacción es nula, no establece ningún diálogo con el superior.

**A.U.O-A.R.** La interacción es nula, no establece ningún diálogo, solo se limita a cumplir con las órdenes de trabajo sin que exista intercambio de información que origine el acto comunicativo.

**A.U.O-A1** La interacción es nula, no se establece ningún diálogo.

**A.U.O-A2** La interacción es nula, no se establece ningún diálogo

**A.U.O-A3** La interacción es baja, se intercambia en una mínima parte información referente a las actividades laborales, su participación en el diálogo se limita solamente a responder a una pregunta, sin que exista mayor interacción. La transmisión de información se hace vía oral y el tipo de relato es formal. La dirección en la que fluye la comunicación es horizontal y la información se genera en el escritorio de la auxiliar.

**A.U.O-Secretaria** La interacción es baja, se transmite una mínima cantidad de información laboral y se realiza cara a cara, el sentido en el que fluye la comunicación es horizontal y el tipo de relato es formal, el intercambio de información se genera en el área de trabajo de la auxiliar.

- ***Para reconocer a los actores comunicativos que participan en los diálogos, fue conveniente abreviar los cargos que cada uno desempeña, por ejemplo: Analista Responsable***

*Día Jueves 20 de mayo de 1999*

**A 2 - SEC.** La conversación que entablan maneja un tipo de relato que varía entre lo formal y lo informal según se refieren a cuestiones de trabajo o a cuestiones personales respectivamente. El grado de interacción es alto y la dirección de la comunicación se da de manera horizontal, pero la línea de poder o autoridad no recae en alguno de los dos, ya que A 2 entabla el diálogo como cualquier plática entre compañeros de trabajo.

**A 2 - A.U.O.** Prácticamente no existe conversación alguna entre ellos, ya que A.U.O. solamente contestó afirmativamente a una pregunta que le hizo A 2 sobre cuestiones personales, por lo que el grado de interacción es bajo y la dirección de la comunicación es horizontal. La línea de poder o autoridad no es visible, ya que la conversación es mínima.

**A 2 - A. R.** Ellos dialogan en varias ocasiones y durante un tiempo considerable sobre cuestiones de trabajo, por lo que el tipo de relato que manejan es totalmente formal y el grado de interacción es alto. La dirección de la comunicación es vertical ascendente ya que A. R. es el jefe inmediato y de acuerdo a sus jerarquías se encuentra en un puesto más alto que A 2. En cuanto a la línea de poder o autoridad, ésta recae en A. R. porque es el que da la pauta para que A 2 obedezca sus órdenes.

**C - A.U.O.** La conversación se limita solamente a una pregunta que hace el COORD. y que A.U.O. contesta de manera muy escueta, es decir, que el grado de interacción es bajo aunque formal, por el hecho de que hablan solamente sobre trabajo. La dirección de la comunicación es vertical descendente y la línea de poder o autoridad recae en el COORD.

**C. - A 2.** A 2 solamente se limita a responder la pregunta que le hizo el COORD. sobre cuestiones personales, por lo que la pequeña conversación es informal y el grado de interacción es bajo. La dirección de la comunicación es vertical descendente y la línea de poder o autoridad recae en el COORD.

**A. R. - A 2.** Su conversación es amplia y formal, ya que tratan solamente cuestiones de trabajo. El grado de interacción es alto, debido a que dialogan durante un tiempo considerable.

**B.** La dirección de la comunicación es vertical descendente porque A. R. es quien entabla el diálogo y por consiguiente, es en el que recae la línea de poder o autoridad, ya que da ordenes a A 2.

**SEC. - A. R.** Su conversación presenta un bajo grado de interacción, debido a que se concretan a hacer mutuamente un par de preguntas con respuestas mínimas. El tema que tratan es sobre trabajo con un tipo de relato formal. La dirección de la comunicación es vertical ascendente, pero la línea de poder o autoridad recae en A. R., ya que retoma la conversación e invierte los papeles de emisor y perceptor.

#### Día Lunes 24 de mayo de 1999

**2 - A.U.O.** Presentan un grado de interacción bajo porque A.U.O. se limita a responder no sé, a la pregunta que hizo A 2 sobre mantenimiento de la oficina. El relato es informal y la dirección de la comunicación es horizontal sin que la línea de poder o autoridad recaiga en alguno de los dos, debido a que la conversación es mínima.

**A 1 - A 2.** A 2 se limita a responder afirmativamente a una pregunta que le hizo A1 sobre cuestiones laborales, por lo que el grado de interacción es bajo con un tipo de relato formal. La comunicación se da de manera horizontal y no recae en ninguno la línea de poder o autoridad, ya que el diálogo es mínimo.

**A.U.O. - A 2.** La conversación presenta un bajo grado de interacción debido a que A 2 solamente contesta negativamente a una pregunta que hizo A.U.O. El relato es formal ya que el tema que tratan es de trabajo. La dirección de la comunicación es horizontal y la línea de autoridad no recae en alguno de los dos porque la conversación es mínima.

**C - SEC.** Su diálogo presenta un grado medio de interacción debido a que el COORD. hace varias preguntas a la SEC., que ésta se concreta a responder sin retomar la conversación. Hablan sobre cuestiones de trabajo por lo que el tipo de relato es formal. La dirección de la comunicación es vertical descendente y la línea de poder o autoridad recae en el COORD. , el cual da la pauta para que la SEC. obedezca ordenes.

**C - A 2.** Su conversación tiene un bajo grado de interacción con un tipo de relato informal, ya que hablan sobre mantenimiento de la oficina.

La dirección de la comunicación es vertical descendente y la línea de poder o autoridad recae en Javier debido a que entabla el diálogo.

Día Lunes 31 de mayo de 1999

**A. R. - SEC.** El grado de interacción aquí es nulo debido a que no se retoma la conversación. Los temas que trata son cuestiones de trabajo y sobre recursos tecnológicos, el primero de manera formal y el segundo de manera informal. La dirección de la comunicación es vertical descendente y la línea de poder o autoridad recae en A. R. quien da la pauta para que la SEC. tome una decisión.

**A. R. - A.U.O.** El grado de interacción es nulo debido a que A.U.O. sin decir palabra, obedece el orden que A. R. le dio. Dicha orden se refiere a cuestiones de trabajo, por lo que el relato es formal. La comunicación se da a nivel vertical descendente y la línea de autoridad recae en A. R. quien es el que da la orden para ser obedecida.

**A.R. - C** Ellos hablan formalmente sobre cuestiones de trabajo pero el grado de interacción es bajo, ya que A. R. se concreta a contestar las ordenes que le dio el COORD. anteriormente. La dirección de la comunicación se da verticalmente descendente y la línea de poder o autoridad recae en el COORD., quien es el que da la pauta para que A. R. obedezca las ordenes.

**A. R. - A 2-** La conversación tiene un grado de interacción nulo, debido a que A. R. solamente le dice a A 2 sobre un material y se lo entrega, éste último no da respuesta ni retoma la conversación. Debido a que habla sobre cuestiones laborales, el tipo de relato es formal. La comunicación se da en una dirección vertical descendente y aunque no hay respuesta, la línea de poder o autoridad recae en A. R., ya que da una orden para ser obedecida.

**A.U.O. - SEC.** A.U.O. hace una observación a la SEC. a la cual no responde por lo que existe un grado de interacción nulo. Hablan sobre recursos tecnológicos de la oficina pero de manera formal. La dirección de la comunicación es horizontal y aunque no hay diálogo en sí, la línea de poder o autoridad recae en A.U.O. que persuade a la SEC. para realizar una acción concreta.



**C - A. R.** Ellos hablan sobre trabajo y sobre recursos tecnológicos de manera formal e informal respectivamente. El grado de interacción en general es medio porque retoman la conversación en un par de ocasiones. La dirección de la comunicación es vertical descendente y la línea de autoridad recae en el COORD. porque es el que mantiene la conversación y da ordenes.

**C - A 2 y A 3.** Prácticamente no existe diálogo y por consiguiente el grado de interacción es nulo, ya que ninguno de los dos contesta a la pregunta formulada por el COORD. Dicha pregunta es de trabajo y por lo tanto el tipo de relato es formal. La comunicación se da de manera vertical descendente y la línea de autoridad recae en el COORD., que a pesar de no haber respuesta, es quien maneja la información como autoridad.

**C - A TODOS** El diálogo es formal y se refiere a cuestiones de trabajo en donde el grado de interacción es medio, ya que de todas las personas a las que se refirió el COORD., solamente A 3 contestó y retomó la conversación. La dirección de la comunicación es vertical descendente y la línea de autoridad recae en el COORD. quien maneja la información.

**C - A 1.** El grado de interacción es bajo, ya que A 1 solamente respondió concretamente a las preguntas que le hizo el COORD. sobre trabajo y sobre cuestiones personales, donde el tipo de relato es formal e informal respectivamente. La comunicación mantiene una dirección vertical descendente y la línea de poder o autoridad recae en el COORD. quien maneja la información que quiere conocer.

**C - A 2.** La conversación gira en torno a ciertos documentos y a cuestiones de trabajo, donde se da cierta informalidad en el primer caso y formalidad en el segundo caso. El grado de interacción es bajo, ya que A 2 se limita a responder afirmativamente a lo que el COORD. le dice. La dirección de la comunicación es vertical descendente y la línea de poder o autoridad recae en el COORD. quien es el que da la pauta para que A 2 obedezca ordenes.

**C - SEC.** El grado de interacción es bajo ya que la SEC. solamente responde concretamente a lo que el COORD. pregunta. El tema de conversación es de trabajo y se da de manera formal. La comunicación se da de manera vertical descendente y la línea de poder o autoridad recae en el COORD. quien da la pauta para que las ordenes se obedezcan.

**SEC. - A 2.** Al principio, la conversación tiene un bajo grado de interacción, debido a que A 2 contesta concretamente a la pregunta de la SEC. El tema que tratan es de trabajo, por lo que el tipo de relato es formal. La dirección de la comunicación es horizontal y la línea de autoridad no recae en alguien específicamente, pero en esa conversación, A 2 retoma posteriormente la misma y convierte el grado de interacción en alto, ya que la SEC. se convierte en perceptora y a la vez responde a las preguntas de A 2.

## CLASIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS DEL TEST DE FRUSTRACIÓN

**SITUACIÓN 1:** No terminé lo que me pidió mi jefe ¿cómo crees que reaccione?

**RESPUESTAS :**

COORD. Flexible	A. 2 Autoritario
A. R. Flexible	A U O. Indiferente
A. 1 Autoritario	SEC. Autoritario
A. 3 Indiferente	

**SITUACIÓN 2:** Ahí viene el jefe ¿tú crees que ahora sí nos va a saludar?

COORD. Cordial	A. 2 Cordial
A. R. Cordial	A U O. Voluble
A. 1 Voluble	SEC. Voluble
A. 3 Voluble	

**SITUACIÓN 3:** Ya la próxima semana nos mandan al nuevo jefe ¿qué características te gustaría que tuviera?

COORD. Con características óptimas	A. 2 Con características óptimas
A. R. Más que un jefe un amigo	A U O. Buena onda
A. 1 Con características óptimas	SEC. Comprensivo
A. 3 Con características óptimas	

**SITUACIÓN 4:** Si tú fueras el jefe o patrón ¿cómo calificarías tu trabajo?

- |  |       |          |
|--|-------|----------|
| COORD. Bueno                           | A. 2  | Bueno    |
| A. R. No contestó                      | A U O | Bueno    |
| A.1 Bueno y profesional pero no es así | SEC.  | Muy bien |
| A. 3 De calidad                        |       |          |

**SITUACIÓN 5:** Jefe ¿qué cree? Terminé ya el curso de actualización y tengo una propuesta para mejorar la contabilidad de nuestra área. Si tú fueras el jefe ¿qué le dirías?

- |  |        |                                   |
|--|--------|-----------------------------------|
| COORD. Interés por sus subalternos     | A. 2   | Necesidad de capacitación         |
| A. R. Necesidad de capacitación        | A U O. | Necesidad de capacitación         |
| A. 1 Necesidad de ser tomado en cuenta | SEC.   | Necesidad de ser tomada en cuenta |
| A. 3 Necesidad de ser tomado en cuenta |        |                                   |

**SITUACIÓN 6:** Siempre es lo mismo, cuando quiero concentrarme en mi trabajo las conversaciones de mis compañeros de distraen ¿qué solución propones?

- |  |       |  |
|--|-------|--|
| COORD. Propone soluciones de espacio                       | A. 2  | Propone ambiente organizacional adecuado |
| A. R. No da soluciones posibles                            |       |  |
| A. 1 Propone soluciones de espacio                         | A U O | No da soluciones posibles                |
| A. 3 Propone curso de relaciones interpersonales y respeto | SEC.  | Propone orden, cada quien en su lugar    |

**SITUACIÓN 7:** ¿Qué te dijo tu jefe de que le entregaste el informe completo antes de la fecha que te había dicho?

COORD. Falta de motivación

A. 2 Falta de motivación

A. R. Falta de motivación

A U O. Falta de motivación

A. 1 Falta de motivación

SEC. Falta de motivación

A. 3 Falta de motivación

**SITUACIÓN 8:** El director propuso que trabajemos los sábados que sean necesarios hasta terminar el proyecto ¿qué les parece?

COORD. Trabajo a cambio de nada

A. 2 Necesidad de motivación

A. R. Necesidad de motivación

A U O. Trabajo a cambio de nada

A. 1 Trabajo a cambio de nada

SEC. Trabajo a cambio de nada

A. 3 Trabajo a cambio de nada

**SITUACIÓN 9:** De ahora en adelante a toda persona que llegue tarde se le descontará cierta cantidad de su sueldo. Y a los que siempre llegamos temprano ¿qué nos van a dar?

COORD. Reconocimiento en dinero y emocional A. 2 Necesidad de motivación (recompensa)

A. R. Necesidad de motivación (recompensa) AUO. Necesidad de motivación (recompensa)

A. 1 Necesidad de motivación (recompensa) SEC. Conformismo

A. 3 Necesidad de motivación (recompensa)

**SITUACIÓN 10:** Un momentito por favor, no sé de qué forma resolver esto ¿a quién puedo acudir? Si fueras su compañero, qué responderías.

COORD. Propone una mejor comunicación

A. 2 Propone asesorías y más comunicación

A. R. No propone soluciones

A U O No existe buena comunicación

A. 1 Asegura que no existe buena comunicación

SEC. Propone asesorías y más comunicación

A. 3 No existe buena comunicación

**SITUACIÓN 11:** Necesito que se organicen en equipos de trabajo para coordinar el evento del viernes ¿qué te parece la idea del jefe?

COORD. No contestó

A. 2 No hay trabajo en equipo ni motivación

A. R. No existe trabajo en equipo ni motivación

A U O. Propone distribución de trabajo

A. 1 El jefe no se involucra y el sistema del Instituto está viciado

SEC. Necesidad de integración

**SITUACIÓN 12:** Me gustaría llegar a dirigir o tomar parte activa en algún grupo social, educativo o religioso ¿qué te parece la idea?

COORD. Iniciativa de logro

A. 2 No le interesa el liderazgo

A. R. No le interesa el liderazgo

A U O. No le interesa el liderazgo

A. 1 No le interesa el liderazgo

SEC. No le interesa el liderazgo

A. 3 No le interesa el liderazgo

**SITUACIÓN 13:** Me siento bastante aburrido de mi trabajo. Si fueras su compañero ¿qué le contestarías?

COORD. Falta de motivación

A. 2 Falta de motivación

A. R. Falta de motivación

A U O Falta de motivación

A. 1 Falta de motivación

SEC. Falta de motivación

A. 3 Falta de motivación

**SITUACIÓN 14:** Si en el trabajo hay cosas que hacer, las hago sin que me lo digan.

COORD. No contestó

A. 2 Necesidad de ser tomado en cuenta

A. R. No hay coordinación ni motivación  
(necesidad de ser tomado en cuenta)

A U O Necesidad de ser tomado en cuenta

A. 1 Necesidad de ser tomado en cuenta

SEC. Necesidad de ser tomada en cuenta

A. 3 Necesidad de ser tomado en cuenta

**SITUACIÓN 15:** Mi vida está gobernada por la regla **no me importa**. Si fueras su compañero ¿qué le dirías?

COORD. No contestó

A. 2 No hay motivación por parte del líder

A. R. No hay motivación por parte del líder

A U O No hay motivación por parte del líder

A. 1 No hay motivación por parte del líder

SEC. No hay motivación por parte del líder

A. 3 No hay motivación por parte del líder

**SITUACIÓN 16:** Me gusta asistir a las reuniones semanales porque puedo opinar ¿qué le responderías?

COORD. No contestó

A.2 Necesidad de motivación y comunicación

A. R. Falta de motivación y comunicación

AUO Necesidad de motivación y comunicación

A. 1 Falta de motivación y comunicación

SEC Necesidad de motivación y comunicación

A. 3 Necesidad de motivación y comunicación

**SITUACIÓN 17:** Cuando le pregunto a mi jefe sobre una duda, quedo más confundido. Si fuera tu compañero ¿qué le dirías?

- |        |  |      |                                       |
|--------|--|------|---------------------------------------|
| COORD. | Que haya más comunicación entre jefe y empleados | A. 2 | Necesidad de comunicación entre ellos |
| A. R.  | Que haya más comunicación entre jefe y empleados | AUO  | Necesidad de comunicación entre ellos |
| A. 1   | Falta de comunicación y de conocimientos         | SEC. | Necesidad de comunicación entre ellos |
| A. 3   | Necesidad de comunicación entre ellos            |      |                                       |

**SITUACIÓN 18:** Cuando hago mal mi trabajo mi jefe me orienta ¿a ti que te dice?

- |        |  |       |                                 |
|--------|--|-------|---------------------------------|
| COORD. | No hay comunicación entre jefe y empleados | A. 2  | No hay comunicación entre ellos |
| A. R.  | Necesidad de mayor comunicación            | A U O | Necesidad de mayor comunicación |
| A. 1   | Necesidad de mayor comunicación            | SEC.  | Necesidad de mayor comunicación |
| A. 3   | Necesidad de mayor comunicación            |       |                                 |

**SITUACIÓN 19:** ¿Cómo reconoce tu jefe el trabajo que realizas?

- |        |                         |       |                         |
|--------|-------------------------|-------|-------------------------|
| COORD. | Falta de motivación     | A. 2  | Falta de motivación     |
| A. R.  | Falta de motivación     | A U O | Necesidad de motivación |
| A. 1   | Necesidad de motivación | SEC.  | Necesidad de motivación |
| A. 3   | Necesidad de motivación |       |                         |



**SITUACIÓN 20:** Me pidieron que hiciera el informe anual de actividades pero no sé usar la computadora

COORD. Falta de capacitación

A. 2 Falta de capacitación

A. R. Falta de capacitación

A U O Falta de capacitación

A. 1 Falta de capacitación

SEC. Falta de capacitación

A. 3 Falta de capacitación

**SITUACIÓN 21:** Si supiera manejar el programa de diseño, el trabajo se entregaría más rápido

COORD. Falta de capacitación

A. 2 Falta de capacitación

A. R. Falta de capacitación

A U O Falta de capacitación

A. 1 Falta de capacitación

SEC. Falta de capacitación

A. 3 Falta de capacitación