



40

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLÁN**

La lógica de la contradicción en la administración del cambio  
en el Municipio de Atizapán de Zaragoza.  
Análisis del impacto de la cultura y comunicación organizacional,  
en la productividad de la Dirección de Desarrollo Social.

REPORTE DE INVESTIGACIÓN QUE PARA OBTENER EL  
TÍTULO PROFESIONAL DE

"LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN"

BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"

PRESENTA  
CGLUMBA LLEAL RUEDA  
C.T.A. 9006847 - B

ASESOR  
Lic. Jorge Pérez Gómez



MÉXICO  
D. F.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ABRIL  
2002



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.

# PAGINACION DISCONTINUA

*Infinitamente a mis Padres por su amor,  
apoyo y sobretodo por mostrarme los  
diversos matices de la vida.*

*A mis Hermanas y Hermanos que me  
acompañan en todo momento, por darle ese  
peculiar colorido a nuestra familia, los amo.*

*A ti Hugo por decir las palabras  
adecuadas en los momentos de desespero  
a lo largo de esta investigación.  
Gracias por alimentar mi vida con el  
mejor de los sentimientos.*

*A mis amigos y cómplices que con su  
presencia mitigan todos los males, los  
quiero muchísimo; Rosela, Rosalba, Leonor,  
Rossy, Mary, Lupis, Juan, Lety y Beno.*

*A todos los maestros del seminario, pero  
en particular a ti Jorge por iluminar el  
camino de la teoría y su aplicación en la  
paradójica realidad.*

*Al espíritu universitario que nos motiva a  
crecer y demostrar que la UNAM continúa  
siendo la máxima casa de estudios.*

## ÍNDICE

### Introducción

#### CAPÍTULO I ORGANIZACIÓN Y SISTEMA

1.1	Panorama histórico	14
1.2	Organización y sistema en la Dirección de Desarrollo Social	19
1.3	Grado de interrelación de la organización	29
1.4	Análisis Contingente, los retos de la organización	31
1.5	Diagnóstico	36

#### CAPÍTULO II ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1	Hacia una caracterización de la Organización	39
2.2	Filosofía de la Organización	43
2.3	La cooperación en la Dirección de Desarrollo Social	49
2.4	Estructura de la Dirección de Desarrollo Social	50
2.5	Diagnóstico	70

#### CAPÍTULO III FUNCIONAMIENTO REAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1	Análisis comparativo del proceso de trabajo en la organización	73
3.2	Análisis cuantitativo de productividad	79
3.3	El actor de la organización y su personalidad	84
3.4	Los actores y su libertad de acción en la organización	96
3.5	El actor y su grupo	108
3.6	Tipos de grupos	112
3.7	Diagnóstico	114

#### CAPÍTULO IV LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

4.1	La comunicación en la Dirección de Desarrollo Social	118
4.2	El costo de la Acción	119
4.3	Causas del problema organizacional	122
4.4	Los costos de la Organización	124

4.5	Flujos Informativos	129
4.6	Área de Conflicto	131
4.7	Análisis de la Comunicación en la Organización	133
4.8	Análisis de Resultados	135
4.9	Diagnóstico del problema comunicativo	139
<b>CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN</b>		
5.1	La cultura Organizacional	144
5.2	La Dirección de Desarrollo Social y la cultura	161
5.3	Plataforma Estratégica	170
5.4	La Comunicación en el Área del Conflicto	179
5.5	La Comunicación en la Organización	180
5.6	Estrategia comunicativa	181
5.7	Plan de Comunicación	194
5.8	Programa de Comunicación Interna	199
5.9	Comunicación Externa	201
	Conclusiones Generales	203
	Anexos	206
	Bibliografía	226



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación propone una forma de abordar la problemática organizacional, donde los procesos de interacción comunicativa adquieren relevancia en el funcionamiento de la organización, de acuerdo a lo encontrado en nuestro estudio, son los significantes los que motivan a los individuos a interrelacionarse de una u otra manera según sus representaciones; es decir, al significado que se atribuye a los símbolos y expresiones de su entorno; las cuales *modelan su percepción y su acción* (Revilla, 2000:9); bajo esta lógica la comunicación se presenta como una *forma de relacionarse a propósito del mundo por el conocimiento compartido* (Martín, 1991:80), es decir, aquello que unifica y vincula a un grupo de individuos.

De ahí nuestra necesidad por descubrir los tipos de interrelaciones que mantienen a la organización funcionando; para ello tomamos como objeto de estudio a la Dirección de Desarrollo Social del Ayuntamiento Municipal de Atizapán de Zaragoza; un organismo gubernamental mexicano, dirigido e integrado por mexicanos; hacemos esta aclaración porque nuestro país se ha caracterizado por desarrollar modelos de empresa exitosos en el extranjero sin tomar en cuenta las diferencias existentes entre uno y otro contexto, tal vez a ello se deba el rezago de la planta productiva de México; de ahí nuestro interés por contribuir a la formulación de líneas de investigación en el área de Comunicación Organizacional; la cual está adquiriendo mayor auge en las aulas de la UNAM.

Asimismo el hecho de abordar un organismo de la administración pública, nos proporcionó la oportunidad de indagar en los factores que subsisten a una nueva forma de gobierno, la cual se presenta como un cambio de ideología, de actitud frente a un sistema político que se mantuvo vigente por más de 40 años en dicha entidad; el PAN plantea una lógica de cambio, distinta a la del PRI, humanista donde el bien común es prioridad; de ahí la naturaleza del título de nuestra investigación "La lógica de la contradicción en la administración del cambio" y es aquí donde ésta adquiere importancia; puesto que al analizar los procesos de trabajo, a los actores y sus interrelaciones, encontramos ciertas deficiencias en esta forma de operar, en tanto detectamos factores que condicionaban la efectividad de los servicios.

En este sentido la comunicación organizacional presenta la posibilidad de indagar más allá de aspectos puramente estructurales, de división de trabajo (coordinación y cooperación) o de control; de ahí que planteamos por objetivo general, determinar el papel del factor

humano, cultural y comunicativo en los procesos de producción de la Dirección de Desarrollo Social; para profundizar en nuestro objeto de estudio y dar cumplimiento a dicha meta; realizamos nuestro análisis en cinco etapas; la primera consistió en ubicar a la organización bajo el punto de vista sistémico y contingente; el cual a diferencia de otras corrientes considera a la comunicación como elemento integrador de la organización, asimismo destaca la relevancia de la apertura al medio y la influencia que éste ejerce sobre la organización (Collado, 49-58:1998); en tanto para su operación recibe del exterior insumos que transforma y los regresa a éste en forma de servicios; para mantener esta dinámica existen líneas de interrelación que de alguna manera influyen (positiva o negativamente) en ambas partes; en función a ello la organización variará su actividad según las condiciones de su entorno; descubrimos entonces la importancia de mantener un eficiente flujo informativo que permita prever tanto las oportunidades como las dificultades, lo cual conllevaría a una toma de decisiones acertada para hacer frente a los embates del entorno y así lograr sobresalir en el mundo organizacional o únicamente sobrevivir.

Sin embargo esto nos permitió conocer básicamente la cara de la organización frente a su entorno; sabemos que la innovación del papel de la comunicación en la corriente organizacional es ofrecer una visión integral donde a partir de la eficiencia en los flujos comunicativos se optimizan los procesos de trabajo en todos los niveles; por tanto en la segunda etapa de nuestro análisis nos dimos a la tarea de conocer la estructura de la Dirección de Desarrollo Social, es decir los elementos que formalmente la configuran como tal; los reglamentos, manuales y organigramas, nos dieron mecanismos para determinar cómo se da la división del trabajo; la cooperación entre los miembros que idealmente llevaría al cumplimiento de los objetivos de la organización; sin embargo aquí descubrimos que el hecho de estar integrada por individuos con metas particulares, pone en riesgo la ejecución de los procesos preestablecidos; dando pauta a la celebración de procesos informales los cuales surgen *a partir de la combinación de los factores formales y las necesidades humanas* (Schein, 1982:136).

De tal modo que al enfrentar conflictos para implementar los objetivos organizacionales, en tanto se contraponen a los intereses de sus miembros, ejerce una *autoridad racional, es decir fundamentada en leyes, reglamentos y procedimientos* (Schein) para así redirigir y encaminar sus actividades en pro de la organización.

Con base a ello la Dirección de Desarrollo Social mantiene una estructura jerárquica donde desde el nivel más alto se toman de decisiones y se delegan responsabilidades de manera descendente; no obstante ante las necesidades de la propia organización detectamos que los procesos formales presentaban ciertos problemas al operar; durante la tercera etapa aplicamos técnicas de observación con la finalidad de determinar el funcionamiento real de la organización y de este modo detectar los factores que intervienen en éstos, para lo cual construimos un diagrama de flujo donde se describen paso a paso los procesos de trabajo; donde a partir de la comparación entre la estructura formal y la real, pudimos determinar que la centralización en la toma de decisiones interrumpe la ejecución de servicios de la Dirección de Desarrollo Social, repercutiendo en una baja productividad.

Posteriormente con la aplicación de una hoja de inspección cuantificamos la frecuencia de las posibles causas que generaban este retraso; llevándonos al análisis de los actores, donde descubrimos cómo el comportamiento de los miembros de la organización influye en el desempeño organizacional considerando la incidencia de los intereses personales, en este sentido los individuos se agrupan para dar cumplimiento a objetivos comunes (tanto formales como informales); entonces se presenta una nueva variante, las relaciones de poder que mantienen los distintos grupos para la obtención de sus metas.

EL poder en nuestra organización es un aspecto muy importante, y representa la oportunidad para cada individuo, de obtener con la ayuda del otro sus objetivos particulares; lo cual significa que las interrelaciones celebradas entre la organización y sus miembros *es el resultado de una negociación y un acto de negociación a la vez*, en este sentido *el actor muestra un comportamiento racional con relación a oportunidades, el poder se ejerce entonces por quien aplique una mejor estrategia* (Crozier, 1990:51) en la medida que logre influir en el otro para lograr dirigir su comportamiento en beneficio propio.

Bajo esta lógica los grupos de la Dirección de Desarrollo Social se interrelacionan y los intereses de la administración se dejan a un lado por atender los del partido político que la preside; más aún las distintas corrientes del mismo buscan atender los propios a pesar del partido; entonces surge la interrogativa ¿porqué las instituciones públicas mantienen una baja tasa de productividad? aún cuando el cambio de gobierno proyectaba mejores expectativas de servicio; encontramos entonces que los problemas detectados no sólo son

la compatibilidad de intereses; sino que se deben a una mala interpretación de las informaciones entre grupos e individuos, es decir es un problema comunicativo.

Lo anterior nos dio la pauta para continuar nuestro estudio sobre los procesos comunicativos de la Dirección de Desarrollo Social, tomando como referencia los instrumentos formales que la organización opera y lo observado en la descripción de los procedimientos reales, llegamos a la conclusión de que las diferencias entre los actores de la organización se debe a una contradicción entre lo que se dice y hace; de ahí la importancia de las percepciones al momento de entrar en comunicación (interacción) con el otro.

Si bien la actual administración a lo largo de la campaña para llegar a la presidencia municipal, manejó un discurso con valores como honestidad, humanismo, bien común, unión, etc., al momento de realmente llevarlos a la práctica durante su gestión, es entonces cuando se presentan incongruencias; puesto que el hecho de cumplir con sus cometidos lleva a los individuos a buscar el mayor beneficio de las situaciones que se presentan.

Considerando que el comportamiento de la organización (bueno o malo) está determinado por la acción de los actores, nuestra investigación se orientó hacia el papel de las representaciones, toda vez que *las organizaciones, culturas y grupos están constituidos por actores envueltos en un proceso constante de interpretación del mundo que les rodea; son sus interpretaciones y definiciones de la situación lo que determina la acción* (Sierra en García, 1992:4).

Lo anterior significa que el problema de nuestra organización radica en las relaciones celebradas entre los individuos involucrados en el proceso de trabajo, para conocer sus interpretaciones, aplicamos una entrevista semidirigida, el objeto de utilizar esta técnica de investigación radica en contextualizar los hechos observados, de ahí que *el discurso de cada uno de los actores, servirá como indicador para definir las posiciones ideológicas latentes posibles* (Ortí, 1991: 173).

De este modo, al conjugar los elementos producto de la aplicación de técnicas como la observación, la cual nos permitió describir escenarios, situaciones y actitudes, pudimos determinar los patrones de conducta de los actores organizacionales, e inferimos de alguna manera cómo piensan a través de la entrevista, sin embargo para establecer la relación entre lo que hace y piensa, en resumen aquello que determina su acción; nos

llevó a la etapa final de nuestra investigación; el análisis de la cultura organizacional; puesto que el comportamiento de los individuos está determinado por su percepción del mundo; las representaciones son el resultado del conjunto de valores, costumbres, idiosincrasia, personalidad, etc.; elementos de donde se sustraen los referentes que los lleva a tener una concepción del mundo.

Encontramos que la manera natural de ser de las relaciones humanas es el conflicto, la comunicación proporciona la oportunidad de realizar un ajuste donde la organización pueda manejarse a sí misma ante la eventualidad, de ahí que, de la efectividad en los procesos comunicativos depende el desarrollo de una relación benéfica para la organización; en caso de existir algún conflicto, la comunicación servirá como un mecanismo regulador para ajustar las condiciones organizacionales a las nuevas exigencias de la misma; lo cual será posible siempre y cuando exista un sistema común de percepciones; en la medida que los individuos posean un sistema de símbolos conocido para todos, entonces podrán interrelacionarse con facilidad; la comunicación en este sentido se perfila como un elemento integrador entre estructura, actores, cultura y organización.

Sin duda alguna el mayor logro de nuestra investigación radica básicamente en que los problemas de la organización van mas allá de lo puramente administrativo; y verdaderamente se ubica en la cultura; si sabemos que en México las dependencias gubernamentales se caracterizan por mantener líneas de corrupción encaminadas a satisfacer las necesidades económicas y políticas de quienes las dirigen; la solución no está en cambiar a sus directivos (aún cuando pertenezcan a diferentes corrientes políticas), sino en manejar un sistema de símbolos y valores que modifique su percepción de concebir a la organización como un gran pastel del que hay que servirse; por tanto la comunicación tiene el papel fundamental de enculturizar, es decir, manejar símbolos que propicien un cambio en la significación de esas representaciones.

De tal modo que a partir de la observación, descripción y revisión documental tanto teórica como práctica de la organización, nos perfilamos a emitir una propuesta de intervención en la que la comunicación tiene el papel de hacer confluir las distintas expectativas de los miembros de la organización de tal modo que propicie un ambiente idóneo para el desarrollo de los procesos de trabajo, en ese sentido buscamos no sólo unificar la ideología y valores de los miembros de la organización, sino configurar una

forma de manejar a las instituciones mexicanas. Es decir, generar el ambiente idóneo para que la organización nacional tenga una forma propia de conducirse y entrar en competencia con las demás considerando el contexto sobre el cual se erige.

Sabemos que resulta imposible modificar la cultura que nos heredó el priismo a lo largo de su estadía en la dirigencia nacional; sin embargo resulta oportuno aprovechar la coyuntura del cambio, reforzando con las demandas de la población hacia una administración que vele verdaderamente por el bien nacional y poco a poco comprometer a los actores en la labor social.

Para concluir resulta oportuno mencionar que durante el desarrollo de nuestra investigación nos enfrentamos a ciertas dificultades para lograr reunir la información documental y de campo, los actores no se querían comprometer a proveer datos que pudieran poner en riesgo su estancia en la organización, debido a las interrogantes que generara su proceder a cerca de los demás, incluso existía información que se manejaba como exclusiva para determinadas áreas, de ahí que esto limitara la obtención de documentos con las especificaciones oficiales; de ahí que recurriéramos a fuentes instrumentales para alimentar nuestro estudio, bajo el riesgo de que los testimonios tengan de trasfondo defender algunos intereses.

# CAPÍTULO 1

---

## ORGANIZACIÓN Y SISTEMA

## 1.1 PANORAMA HISTÓRICO

Se cree que la fundación de la entidad de Atizapán de Zaragoza, quizá se realizó 770 años antes de la llegada de los españoles (Rodríguez, 1997:7); sin embargo la primer referencia de este territorio; se encuentra en las crónicas del episodio conocido como "la noche triste", cuando el ejército español tras ser derrotados por el ejército Mexica; en su huida rumbo a Tlaxcala, llegaron a Popotla de ahí siguieron a Totoltepec -donde se localiza el santuario de los Remedios--; en este punto un grupo de Otomies ofrecieron asilo al ejército caído en el pueblo de Teocalhueyacan, para ello cruzaron por Calacoayan "cumbre pequeña con diminutos muros de piedra", y continuaron hacia los llanos de Tizapan para llegar a Teocalhueyacan el 2 de julio de 1520, y posteriormente continuar su viaje a Tlaxcala.

A partir de que los españoles lograron derrotar al pueblo Tenochtitlán, se apoderaron del territorio y comienza la distribución del mismo en manos de los españoles; el proceso de construcción de este municipio fue muy largo, en primera instancia no contaba con una delimitación geográfica específica, de acuerdo a los registros del Archivo General de la Nación, aparece como integrante del señorío de Tlacópan, en la época precolombina, como parte de la encomienda otorgada por Cortés a Isabel de Moctezuma, durante la conquista, y como merced real de Tlalnepantla en la época colonial (Rodríguez, 2000:32-35).

Se presume que entre 1549 y 1550 con la formación de ranchos y haciendas se empezó a delinear la dimensión territorial de Atizapán de Zaragoza. En el Archivo General de la Nación existe un documento de 1715 que habla de sus linderos de, el cual a la letra dice: *"Por el oriente un camino real que sale del pueblo de San Mateo Tecoloapan y va para la hacienda de santa Mónica, por el poniente una cueva que se halla encima de la loma, por el norte tierras que posee Jacinta Núñez y las que llaman de Ortega; por el sur tierras de la hacienda nombrada de Santa Mónica y el rancho que posee la viuda y herederos de Lorenzo Delgado..."*

Una vez instituido legalmente como Municipio y hasta el momento el Municipio de Atizapán de Zaragoza colinda:

*Al norte con Villa Nicolás Romero y Cuautitlán Izcalli, al sur con Naucalpan de Juárez, al oriente con Tlalnepantla de Baz y al Poniente con Isidro Fabela y Jilotzingo. (Plan de Desarrollo Municipal, 1997:48)*



### 1.1.1 INSTAURACIÓN DEL MUNICIPIO DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA.

Durante la colonia y hasta 1874 los pueblos de Tizapán, San Mateo Tecoloapan, y Calacoaya pertenecían a la Municipalidad de Monte Bajo y al Municipio de Tlalnepantla; cada uno con su propio Alcalde.

Es importante tomar en cuenta que en 1823, las distintas provincias buscaban la descentralización del poder a través de la conformación de un Gobierno Nacional satisfactorio a sus intereses individuales y comunes.

Dado que en la ciudad se concentraba el poder político, comercial, religioso, intelectual y social del país; la diputación provincial proponía la integración de un congreso para discutir el cambio de gobierno a Federal es decir, instituir gobiernos locales para redistribuir el poder donde el interés provincial fuera manejado por el gobierno local y los intereses nacionales por el gobierno federal.

Un año más tarde pese al descontento del Estado, la idea del federalismo se generalizó entre las provincias, motivando la conformación de un nuevo Congreso y por consiguiente la aprobación del proyecto en la Constitución de 1824, donde se establecía la formación de un Gobierno Federal y la creación de un Gobierno Estatal con el establecimiento de una Legislatura Estatal Constituyente. (Macune, 1985:7-39)

En 1857 el coronel Sabas Iturbide Rojas, Diputado Constituyente, pugna por la creación de un municipio en San Francisco Atizapán, sin embargo es hasta 1874 cuando este territorio tiene una organización política definida, y uniendo 3 pueblos prehispánicos; Tizapán, Calacoayan y Tecoloapan el 31 de Agosto del mismo año, el Gobierno Libre y Soberano del Estado de México promulga el decreto No. 30 firmado por el gobernador Alberto García, mediante el cual se crea *"... un nuevo municipio en el distrito de Tlalnepantla, compuesto por los pueblos de San Francisco Atizapán, San Mateo Tecoloapan y Calacoaya, de las haciendas del Pedregal, San Mateo, de los ranchos de Chiluca y la Condesa pertenecientes ahora al municipio de Tlalnepantla, y de la hacienda de Sayavedra los ranchos: Blanco y viejo correspondientes hoy a la municipalidad de Monte Bajo. El nuevo municipio llevará el nombre de Zaragoza y su cabecera será el pueblo de San Francisco Atizapán (...), lo tendrá entendido el Gobernador del Estado, haciéndolo imprimir, publicar, circular, ejercer y ejecutar.* (Bringas, 1997:10)

Este decreto entró en vigor el 3 de septiembre de 1874, por tal motivo se considera en esta fecha la fundación del municipio.

### 1.1.2 GOBIERNO MUNICIPAL

La organización de la vida local en los municipios se implementó desde la época colonial, cuando se establecen los principios mínimos de la organización política y social de la vida local, los cuales se convirtieron en los actuales bandos de policía y buen gobierno.

La distribución del poder en aquel momento estaba estructurada en forma piramidal, en el vértice se ubicaba al virrey, quien regía el conjunto de los reinos y provincias de la Nueva España, el gobernador ocupaba el segundo escalón, tenía bajo su autoridad al conjunto de alcaldías mayores (un reino o provincia); en el tercer escalón estaba el alcalde mayor y el corregidor; quienes gobernaban el conjunto de municipios que formaban la alcaldía mayor; en cuarto sitio se hallaba el ayuntamiento, integrado por un cuerpo de vecinos españoles y criollos, que mandaban en el municipio; las funciones de este Ayuntamiento se reducía a tres categorías: justicia, seguridad y policía. (Martínez, 1992:80-82)

A principios del siglo XIX, durante la época centralista, las leyes Constitucionales de 1836 disponían que los ayuntamientos fueran popularmente electos y que los hubiera en todas las capitales de departamento; la acción de los ayuntamientos se reglamentó por ley el 20 de marzo de 1837, colocando a los alcaldes en el grado inferior de la cadena y a través de subprefectos, prefectos y gobernadores, llegaba hasta el Presidente de la República.

El Federalismo clásico consagrado en las constituciones de 1824 y 1857 situó al municipio como institución de derecho local, es decir, regulado y normado por las legislaciones de las entidades federativas. De tal modo que continuaron observando leyes, decretos y órdenes prescritos para su gobierno político, económico y administrativo. En 1825 se establecieron las bases para la organización de los ayuntamientos, la cual se determinaba de acuerdo a la población que integraba el municipio; si el pueblo tuviera menos de 4 mil habitantes, el ayuntamiento se componía de un alcalde municipal, un síndico y 3 regidores, si el poblado era de 5 mil habitantes entonces se incorporaban 2 regidores más, aquellos que pasaran de 10 mil habitantes tendrían 8 regidores.

Tras diversas modificaciones en los alcances del ayuntamiento, la libertad municipal se veía coartada, sin embargo los intentos por rescatar la gobernabilidad individual de las provincias, en la Constitución de 1916, se establece que "no sólo se dará libertad política a la vida municipal, también económica", el artículo 115 considera los ordenamientos para la regulación de los municipios "los estados adoptarán, para su régimen interior, la reforma del gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división

territorial y organización política-administrativa el municipio libre, conforme a las bases siguientes; I Cada municipio será administrado por un ayuntamiento de lección popular directa y no habrá ninguna autoridad inmediata entre éste y el gobierno del estado; II. Los municipios administrarán libremente su hacienda, la cual se formará de las contribuciones que señalen las legislaturas de los estados y que, en todo caso, serán las suficientes para atender a las necesidades municipales, y III. Los municipios serán investidos de personalidad jurídica para todos los efectos legales" (Martínez, 1992:90).

A lo largo de nuestra historia constitucional este artículo ha tenido una serie de modificaciones buscando obtener la tan anhelada libertad municipal; sin embargo no puede hacer a un lado su origen en el proceso de centralización postrevolucionario; donde no se hace partícipe al municipio en el proyecto de desarrollo nacional planteado por la Constitución de 1917 (Martínez, 1992:85-92); sino se coloca bajo la tutela de las instancias gubernamentales estatales y federales; en tanto no se le considera con una estructura capaz de coadyuvar a estos fines.

### 1.1.3 INTEGRACIÓN DEL AYUNTAMIENTO.

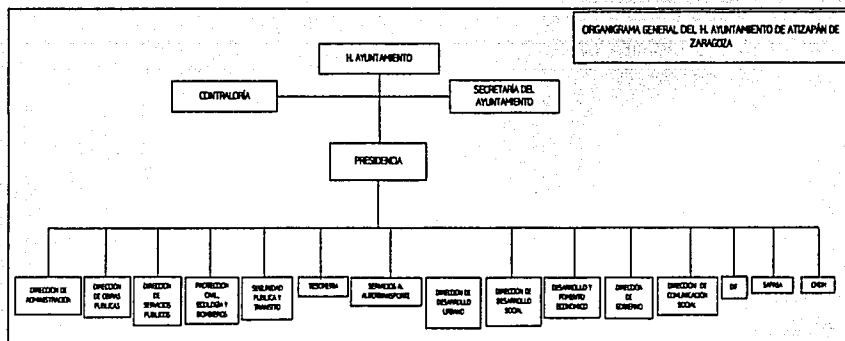
El ayuntamiento es el órgano de gobierno municipal caracterizado por ser un cuerpo colegiado deliberante de elección popular encargado de la administración del municipio e integrado por un presidente, uno o más síndicos procuradores y el número de regidores que indique la ley orgánica de cada entidad federativa (Martínez, 1992:110); este cuerpo edilicio tiene como responsabilidad la toma de decisiones sobre los aspectos de la vida municipal, y la ejecución de ellas está a cargo del Presidente Municipal; quien se apoya en un aparato administrativo para darles cumplimiento.

El aparato administrativo está conformado por unidades responsables de atender los diferentes aspectos de la vida municipal, así como el satisfacer las necesidades que demanden los habitantes de la región (Martínez, 1992:116); en Atizapán de Zaragoza no existe un registro fiel de cómo ha organizado su administración, revisando el archivo histórico de la entidad encontramos que para 1967 el Gobierno Municipal se constituía por el Presidente, un Síndico procurador, 3 Regidores y 1 Secretario, según datos del Bando Municipal, pero aún no se establece con claridad la existencia de dependencias auxiliares pese a que se mencionan como obligaciones: 1) Tesorería Municipal, la recaudación de impuestos, administración de los tesoros de la población y la reglamentación; 2) Seguridad

Pública, vigilar el respeto de las leyes, mantener el orden público; 3) Salubridad, normar y regular la venta, intercambio o producción de productos de granjas, establos, etc., 4) Comunicación y Obras Públicas, la planeación del crecimiento urbano y lotificación; 5) Fomento forestal, agricultura y recursos naturales; 6) Mejoramiento Moral, cívico y material; quizá este último sea un punto de referencia en la conformación de la actual Dirección de Desarrollo Social debido a que su cometido es llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar la calidad de vida de los atizapenses; a través de la promoción de apoyos en materia educativa, cultural y deportiva; que propicien el crecimiento individual, familiar y social de la entidad.

Para 1969 ya se mencionan a los órganos auxiliares del ayuntamiento, quienes serían los responsables de elaborar los planes y programas municipales, de la formulación de estudios para la administración municipal, así como la elaboración de estudios y recomendaciones respecto al funcionamiento del sistema de explotación de servicios municipales.

Actualmente el Municipio de Atizapán de Zaragoza cuenta con una población aproximada de 427 mil 444 habitantes, su ayuntamiento se conforma por: el Presidente Municipal, 3 Síndicos Procuradores y 16 Regidores; mientras que la administración pública se encuentra constituida de la siguiente manera:



Fuente: Documento de archivo del área de Desarrollo humano y organizacional 15 de mayo 2001.

Esta estructura administrativa es la totalidad a la cual pertenece la Dirección de Desarrollo Social, y en su desempeño diario interactúa con una o todas las partes de este sistema de gobierno, lo cual debemos tomar en cuenta en el resto de la investigación.

## 1.2 ORGANIZACIÓN Y SISTEMA EN DESARROLLO SOCIAL

Hasta el momento hemos hablado o de cómo se constituye la administración municipal; sin embargo el lector se preguntará dónde radica su carácter organizacional; aún cuando ya hemos señalados diversos atributos que la identifican como tal; se hace necesario considerar en primera instancia que todo ser humano desde el momento que nace y hasta el final de su existencia, no sólo se desenvuelve como un elemento más de la organización; sino también mantiene contacto directo e indirecto con muchas otras; las organizaciones representan los vehículos de los que el hombre se sirve para llegar a una meta, la cual en muchos casos está encaminada a satisfacer necesidades materiales, emocionales, espirituales y sociales; según el medio en que se desarrolle; llamaremos entonces organización a la *coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad* (Schein en Méndez, 1990:81).

Bajo esta perspectiva tenemos que la Dirección de Desarrollo Social se integra por un grupo de individuos que laboran para atender las demandas de la ciudadanía, a través de actividades específicas y bajo la dirección de un jefe inmediato; pero existen además otras características que le otorgan el carácter de organización.

Existen cinco elementos básicos que constituyen a toda organización, estos son:

1) Tamaño, se determina de acuerdo a los recursos financieros, tecnológicos y humanos que posee; no obstante generalmente representa el número de empleados, toda vez que entre mayor sea, la organización se vuelve más compleja y habrá un mayor esfuerzo para que la comunicación fluya entre todos ellos; 2) Interdependencia se refiere a las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización; quienes se influyen mutuamente; este vínculo hace posible el desarrollo de tareas y lograr objetivos comunes; 3) Insumos, son los requerimientos del ambiente que la organización necesita e importa para subsistir (energía, personas, recursos materiales, financieros e información); 4) Transformación: proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos; y 5) Productos es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización; que suele reintegrarse al medio ambiente (Fernández; 1991;13-15).

Para poder detectar estos rasgos en la Dirección de Desarrollo Social, cuestionamos de manera informal a algunos de sus empleados, revisamos algunos manuales de

funcionamiento elaborados en el año de 1999, pero que en la mayoría de los casos, continúan vigentes; esto nos dio una referencia directa de cómo se constituye la organización en estudio.

Encontramos entonces que se integra por más de 80 individuos, es decir una organización grande; los cuales para llevar a cabo sus funciones requieren de la cooperación del otro; por ejemplo el Director General requiere de la aprobación de Cabildo para poner en marcha un plan de trabajo y solicitar así los insumos necesarios a la Dirección de Administración; los cuales debe adquirir con empresas externas para que al momento de ser entregados a Desarrollo Social se lleve a cabo el servicio.

Las organizaciones se pueden clasificar según la función que desempeñan en la vida diaria; o bien al tipo de productos que desarrollan, se dividen en cuatro clases:

1. Productivas... Se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para algún sector de la economía.
2. Mantenimiento... No conservan los avíos de la sociedad, sino a sus miembros, y se dedican a la interacción social (escuelas, sectas religiosas).
3. Adaptación o adaptativas... Están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican información o problemas existentes (institutos de investigación, universidades).
4. Político-administrativas... Se encargan de coordinar y controlar a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales). (Katz y Kahn en Méndez, 1990:84)

Nuestro objeto de estudio, la Dirección de Desarrollo Social de Ayuntamiento municipal de Atizapán de Zaragoza; se ubica en el último rubro se trata de una dependencia gubernamental que se desempeña en el ámbito político-social de esta entidad; considerando que tiene por objetivo el promover programas que induzcan la participación ciudadana en las actividades del gobierno municipal, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población (Plan de Desarrollo Municipal, 2000:2); podemos determinar que el resultado de la transformación de insumos no es un bien material u objeto; por tal motivo pertenece al sector terciario, donde se ubican las empresas u organizaciones prestadoras de servicios.

Toda organización se desarrolla dentro de un contexto específico, según el giro a que se dedique; con el cual esta estrechamente ligada o articulada, de tal modo que lo que

suceda a su alrededor puede afectarle de alguna manera; puede ser a favor o en contra; por ello es importante conocer el giro, esto nos brinda elementos para inferir con qué organizaciones contacta para la adquisición de sus insumos, o a quienes representan la competencia ante el mercado demandante; esto significa que el entorno depende en gran medida de las relaciones y la forma en que éstas se llevan a cabo, tanto al interior como al exterior, para llevar a cabo un servicio; interacciones que finalmente se ven reflejadas en el producto final del bien o servicio. Una forma de conocer cómo estos aspectos influyen en el funcionamiento de la organización es con la aplicación de la teoría de sistemas, *la cual considera la apertura al medio y la influencia del contexto sobre la organización.* (Fernández, 1991:43).

Hasta el momento sabemos que la Dirección de Desarrollo Social se desenvuelve en un ambiente político social, debido a que se trata de una institución pública de servicio a la comunidad; sin embargo debemos profundizar un poco más en su funcionamiento para conocer en qué medida interactúa con su ambiente; para lo cual en primera instancia definiremos *sistema como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes* (Fernández, 1991:49); en este sentido y de acuerdo a lo que se estipula en el Plan de Desarrollo Municipal vigente, la Dirección de Desarrollo Social se integra por 7 áreas de trabajo cada una se desempeña en coordinación con las demás para integrar en conjunto a esta dependencia.

De la misma manera debemos considerar que las actividades de esta organización están enlazadas a un suprasistema, es decir, *al conjunto más amplio de relaciones y procesos del cual las organizaciones específicas (subsistemas) son una parte, esto significa que las organizaciones son parte de la organización social más general entre las cuales se realiza un proceso de interinfluencia mutuo* (Scott y Blau en Méndez, 1990:81).

Si observamos el lugar que ocupa Desarrollo Social dentro del gobierno municipal; podemos inferir que la administración municipal es el organismo que agrupa a las distintas dependencias gubernamentales, las cuales interactúan entre sí para proporcionar los servicios que requiere la comunidad; una de éstas es nuestro objeto de estudio; el cual de acuerdo a sus características por sí sola se constituye como un sistema, *partiendo del hecho que una colección de objetos separados, es en un sentido importante, un todo identificado como una unidad económica (cuenta con recursos limitados), social (consiste*

en seres humanos que trabajan por un fin) y técnica (utiliza técnicas y tecnologías para llegar a ese fin). (Johansen, 1979:18).

Tenemos entonces que el Suprasistema de la Dirección de Desarrollo Social, se integra por las 15 dependencias municipales, sumadas a la Secretaría del Ayuntamiento y el Cabildo; los cuales fungen como órganos de apoyo y reguladores de la acción de nuestro objeto de estudio; por ejemplo si revisamos el organigrama de la página 18 podemos descubrir los subsistemas que le rodean y con quienes mantiene cierta relación; veamos si la Dirección de Desarrollo Social recibe una solicitud de servicio proveniente de un plantel educativo que necesita la donación de material bibliográfico y mobiliario escolar; deberá en primera cotizar ante organismos privados el costo del material en cuestión; posteriormente solicitar a Cabildo la autorización para realizar el gasto correspondiente; quien a su vez verifica los alcances del presupuesto otorgado por el Gobierno del Estado y emite el dictamen de acuerdo a las posibilidades del Ayuntamiento; autorizado el gasto se realiza la requisición del material a la Administración Municipal, quien en convocatoria pública seleccionará al mejor proveedor del material, se realiza el contrato de adquisiciones y se entrega a la Dirección de Desarrollo Social, a partir de este momento realiza los trámites correspondientes para lograr la ejecución del servicio.

Esto significa que para funcionar la Dirección de Desarrollo Social, recurre a su entorno para la adquisición de materias primas, como papelería e incluso el personal que realiza las gestiones para llevar a cabo el servicio; así mismo depende de él para funcionar.

En el siguiente gráfico podemos observar los elementos que identifican a la Dirección de Desarrollo Social como sistema.

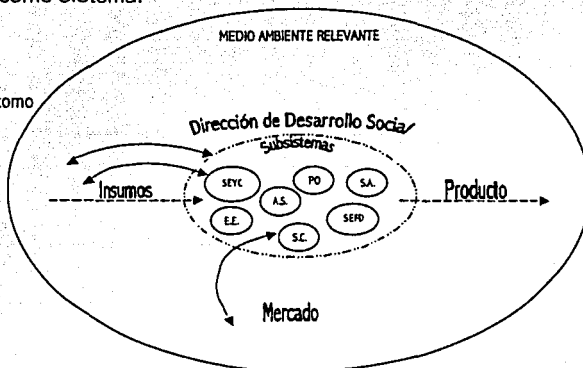


Fig. 1 La Organización como sistema abierto



Los procesos de interrelación tanto al interior como al exterior son determinantes para el eficiente desempeño de nuestro sistema; de ahí la importancia de mantener continua comunicación con los sistemas que rodean e integran a la Dirección de Desarrollo Social, en tanto exista una retroalimentación continua, cada parte realizará su trabajo oportunamente, sin obstaculizar o frenar el desempeño de las demás, de este modo se cada subsistema cubrirá los procesos que le corresponden, para que al final se desencadene la producción de servicios por el sistema general.

### 1.2.1 EL SISTEMA Y SU AMBIENTE

El ambiente de toda organización *está conformado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización; importantes a considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones;* (Fernández, 199:277); de ahí la importancia de la organización de conocer el comportamiento del entorno, con la finalidad de dirigir eficientemente su funcionamiento.

Como ya hemos mencionado el ambiente de la Dirección de Desarrollo Social se determina de acuerdo al contexto político, económico y social de la entidad Municipal, las pugnas partidistas motivarán a nuestra organización a realizar las acciones necesarias para mantener una buena imagen de la administración que encabeza, en este caso, el Partido de Acción Nacional; asimismo las condiciones económicas del municipio están supeditadas a lo que sucede en el gobierno del Estado y éste a su vez con el Federal; en última instancia es prioridad considerar las demandas de la población en todos los ámbitos, y cuales requieren de pronta atención, en la medida que nuestra organización sea capaz de satisfacer oportunamente las necesidades de su consumidor, tomando como referencia sus propias limitantes y posibilidades, se mantendrá a la vanguardia en la producción de servicios de calidad.

Siendo nuestra organización de tipo político, sus actividades están estrechamente vinculadas con lo que suceda en el ámbito, económico, político y social, aspectos que constituyen su ambiente relevante; o bien las *transacciones que realiza para funcionar efectivamente* (Fernández, 1991:277).

El ambiente relevante se divide en estudios primarios y secundarios; los primeros provienen de las condiciones del mercado, de proveedores y laborales; mientras los

secundarios están constituidos por el legislativo (aranceles, tarifas e impuestos), competidores, desarrollo tecnológico, tendencias económicas, sociales y políticas de un país. (Fernández, 1991:279).

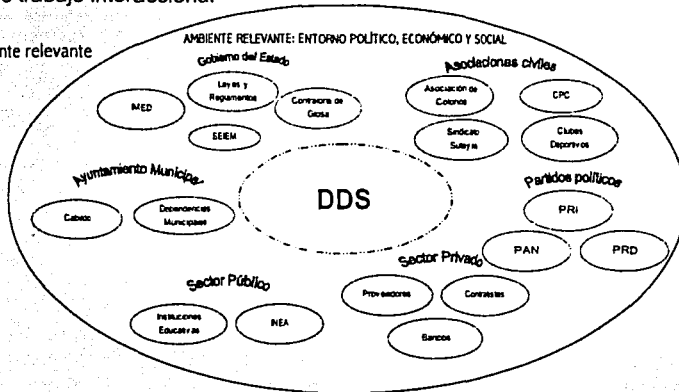
De acuerdo a lo anterior y siguiendo la misma lógica, obtenemos que los factores que afectan al ambiente primario de la Dirección de Desarrollo Social son: en primera instancia el cambio de administración, a consecuencia no sólo de la terminación del trienio sino también por el cúmulo de demandas de la población como la búsqueda de equidad; esto repercute en la modificación de los planes de trabajo, en el replanteamiento de las metas e incluso en la rotación de personal, asimismo en la asignación del nuevo presupuesto, por otro lado las condiciones que deben acatar o convenir para obtener los insumos que maneja la Administración Municipal, sin olvidar el proveedor del recurso económico; la tesorería. Claro ejemplo de lo anterior sucedió en la etapa de transición de una administración a otra, cuando tras la toma de protesta de! actual Alcalde; se realiza una reorganización de la administración y el área de organización social se convierte en la Dirección de Gobierno, Desarrollo Social se queda sin un área relevante; al mismo tiempo se realiza una reubicación de personal, se asignaron nuevos titulares y se despidieron otros tantos.

Esto provocó un deceso en la actividad por casi seis meses, tiempo que se dedicó a la capacitación del nuevo personal, mientras que la aplicación de servicios quedó pendiente; en tanto las agrupaciones sociales demandaban atención a sus necesidades; ante tal descontento los partidos políticos inician una campaña en contra de la nueva administración y a través de los medios de comunicación denuncian las irregularidades en el servicio.

Por otro lado el ambiente relevante secundario de la Dirección de Desarrollo Social está conformado básicamente por las disposiciones gubernamentales que emite el Gobierno del Estado, como lo son nuevas tarifas de recaudación fiscal, restricciones en el manejo de recursos municipales, las disposiciones señaladas en la Ley Orgánica Municipal, la Ley de responsabilidades de los servidores públicos e incluso la introducción de nuevas tecnologías en administración pública; básicamente se refieren a todos aquellos lineamientos que la Administración Municipal debe acatar para operar dentro del marco legal, asimismo le permiten entrar en competencia con otras dependencias.

Para ilustrar gráficamente dónde se ubica nuestra organización diseñamos la siguiente figura, donde se ilustra las distintas organizaciones con las que en algún momento de los procesos de trabajo interacciona.

Fig. 2 Ambiente relevante de la DDS



Donde podemos observar que una organización como la Dirección de Desarrollo Social está interrelacionada no sólo con organismos públicos, también privados y sociales como lo son los órganos de representación ciudadana (Consejos de Participación Ciudadana); pero que están estrechamente ligados de tal modo que en esta dinámica se influyen mutuamente, pese a ello existe un límite donde se termina la responsabilidad de uno e inicia la de otro, es decir se trata de dos sistemas distintos.

### 1.2.2 ACTIVIDAD, FUNCIONAMIENTO Y FRONTERAS DEL SISTEMA

La actividad de toda organización está determinada por la serie de procesos que contribuyen a la transformación de los insumos, recordemos que ésta es una característica básica que la definen como tal; bajo esta acepción y tomando como referencia lo indagado directamente con los miembros de la Dirección de Desarrollo Social, pudimos determinar que para funcionar requiere de instrumentos básicos como un espacio físico, de personal encargado de la elaboración de servicios y establecer una relación estrecha con los comités vecinales (Consejos de Participación Ciudadana, Asociación de Colonos, Asociaciones Civiles, instituciones educativas, clubes deportivos y organizaciones artísticas) de tal modo que como representantes de un sector de la población conforman el

mercado a quien Desarrollo Social dirige sus servicios, serán éstos, quienes demanden sus servicios.

De acuerdo a las necesidades del mercado, la Dirección elabora un plan de trabajo que pone a consideración del Cabildo, el cual tras una serie de análisis (se somete a estudio por la comisión de hacienda para ver las posibilidades presupuestales y por la comisión de Desarrollo Social la cual verifica cumpla con lo establecido en el Plan de Desarrollo Municipal, para autorizar o descartar la ejecución del servicio.

Una vez que integrado el equipo de trabajo y los planes de acción, nuestro sistema inicia su actividad a partir de que el ciudadano ingresa su solicitud de servicio a la Oficina Común de Partes, organismo que se encarga de turnar los asuntos a las distintas dependencias de la administración; según el área de competencia; en este caso la Dirección de Desarrollo Social recibe las solicitudes e internamente:

- El Director de la organización realiza un proyecto de trabajo, fundamentado en el Plan de Desarrollo Municipal vigente, dirigido al sector educativo, deportivo cultural y social; cada uno de éstos se asignan a una subdirección (subsistema) en particular, la cual se encargará de proponer alternativas de servicios (productos) encaminados a dar cumplimiento al objetivo establecido por el Ayuntamiento.
- La Subdirección Administrativa se encarga de proporcionar o abastecer de los insumos materiales y humanos que los demás subsistemas requieren para el óptimo funcionamiento de nuestra organización.
  - Ingresa las requisiciones de insumos (material deportivo, pintura vinílica o acrílica, equipo de cómputo, etc.) ante la Dirección Administrativa Municipal.
  - Contracta a proveedores (renta de sillas, mesas, contratación de equipo de sonido, grupos musicales, actores, artistas, etc.) para cotizar la adquisición de insumos.
  - Los particulares elaboran un presupuesto, ofertando los insumos.
  - Desarrollo Social presenta los presupuestos a la Administración Municipal.
  - La Administración Municipal evalúa las propuestas y selecciona a un proveedor.
  - Desarrollo Social realiza los trámites de alta o baja para celebrar el contrato de adquisición de recursos con el proveedor.
- La Subdirección de Planeación y Operación realiza la evaluación mensual de metas; de acuerdo a los servicios otorgados en este período, hace un comparativo con lo

programado y lo ejecutado tanto en materia presupuestal como operativa y lo entrega a la Dirección de Planeación.

- Difunde en la comunidad, los alcances y logros de la organización a través de medios de comunicación impresos.
- Planeación integra esta información al programa de avances y resultados de la Administración Municipal
- La Subdirección de Acción Social, conforma comités de representación ciudadana para escuelas, predios deportivos, cultura y becas.
  - Asesora a la ciudadanía respecto a los requisitos para la realización de trámites a realizar ante en Ayuntamiento, así como la competencia de las distintas áreas.
  - Realiza recorridos de inspección en las comunidades solicitantes para realizar una evaluación de las necesidades por cubrir.
  - Coordina los sistemas de información ciudadana para dar atención y seguimiento a la demanda social, integrados en una base de datos.
- La Subdirección de Educación crea las bases para incrementar el nivel educativo del municipio a través del mejoramiento de la infraestructura escolar, apoyando la creación de nuevas escuelas y fortaleciendo los valores cívicos de la población estudiantil.
  - Proporciona becas a estudiantes de bajos recursos con alto nivel académico, apoya a jóvenes que desean concluir sus estudios de primaria, secundaria o preparatoria a través del sistema abierto, promueve las actividades del INEA.
  - Capacita y orienta a los padres de familia en beneficio de la unión familiar y la resolución de conflictos Intrafamiliares.
- La Subdirección de Educación Física y Deporte planea, organiza y desarrolla eventos deportivos en los que la comunidad en general es partícipe, apoya a las instituciones tanto educativas, como deportivas proporcionándoles capacitación y material deportivo.
- La Subdirección de Cultura organiza eventos artísticos que ponen al alcance la comunidad en general los medios de expresión cultural.
- La Subdirección de Eventos Especiales proporciona recursos físicos como equipo de sonido, templete, mesas, sillas, etc. para los eventos que se organizan tanto en la Dirección de Desarrollo Social como en la comunidad.

De acuerdo a lo antes descrito podemos ratificar la dinámica ilustrada en la Fig. 1 de la página 22, donde podemos observar que una vez transformados los insumos regresan al medio ambiente en forma de servicios, lo cual indica que el sistema se encuentra en constante relación con el ambiente, sin embargo existirán subsistemas específicos que establecen los límites entre la organización y el ambiente, es decir dónde termina la acción del sistema y en qué punto empieza el ambiente, lo cual va a determinar las fronteras de nuestro sistema.

Definiremos como fronteras a los límites relativamente identificables, con un orden normativo, con una escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinados de aislamiento (Méndez, 1990:81-82); se trata del punto en el cual termina el campo de acción de nuestra organización

De acuerdo a las actividades antes descritas, así como los alcances de cada subsistema, podemos inferir que las fronteras de nuestra organización están delimitadas por los subsistemas: Acción Social, Educación y Administración; quienes están en contacto directo con la población, obteniendo información en cuanto a necesidades, problemáticas y condiciones que imperan en el entorno, por ejemplo:

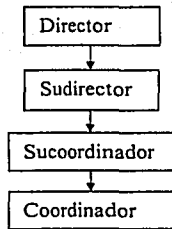
- **Acción Social:** su labor termina con la evaluación de necesidades del solicitante; así como con la gestión correspondiente ante organismos del suprasistema.
- **Educación:** su campo de acción concluye al presentar la documentación que requiere el Gobierno del Estado para la designación del recurso en cuanto a infraestructura escolar.
- **Administración:** entrega la programación de gastos ante la tesorería municipal, y envía la requisición de insumos a la Dirección de Administración.

Todo lo anterior constituye la serie de pasos que la organización celebra para dar cumplimiento a su objetivo, asimismo nos ayuda a determinar en qué punto las organizaciones mantienen un vínculo y donde termina su relación.

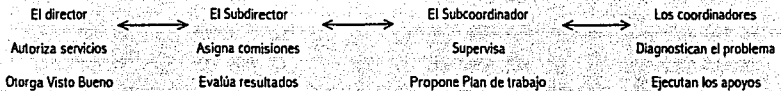
### 1.3 GRADOS DE INTERRELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

A partir de lo descrito en el apartado anterior previsto en los manuales de funcionamiento de la Dirección de Desarrollo Social, podemos señalar las líneas de interrelación que se llevan a cabo en este sistema.

Desarrollo Social cuenta con una fuerza laboral de 89 integrantes, cada uno desempeña actividades específicas, dentro de un área especializada en un sector determinado de la sociedad, la jerarquía de funciones se reduce a 4 posiciones:



El rol que cada uno desempeña está vinculado con lo que realiza su inmediato superior, por ejemplo:



De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior podemos determinar que las interrelaciones que se llevan a cabo son de manera lineal, en forma ascendente y descendente, pese a que se trata de una organización grande por el número de integrantes, los peldaños a escalar hasta el nivel más alto son muy pocos, lo que significa que se trata de un sistema poco profundo.

Las interrelaciones son altamente formales, cualquier actividad deben consultarla con su inmediato superior, en caso de requerir el apoyo de cualquier subsistema, debe realizarse con anticipación y por escrito, del mismo modo la respuesta a la solicitud debe ser contestada por el mismo medio; las disposiciones de informan primero a los subdirectores en una junta previamente programada, posteriormente se reúnen con los subdirectores, quienes a su vez se acercan a los subcoordinadores de manera informal, a manera de

charla comentan los pormenores de la reunión y finalmente los coordinadores reciben la información a través de una circular o de manera directa con su inmediato superior.

En esta organización aún no existe un manual de funcionamiento sin embargo, cada paso debe estar sustentado, de tal modo que las responsabilidades estén claramente definidas. El grado de interrelación al interior de la organización es alto, en primera instancia todos los subsistemas dependen de la situación económica del área administrativa para contar con los insumos materiales y humanos, sin ellos los subsistemas dejarían de existir; por otro lado se encuentra la atmósfera política que predomine en el Ayuntamiento, para tal caso se realizan en mayor medida programas y acciones dirigidos a cierto sector social, descuidando el trabajo que realizan los demás subsistemas.

Hacia el exterior tiene un grado de interrelación mixto; mientras depende de lo que establezcan los sistemas de tesorería y administración general, los cuales como en caso anterior nutren a la organización de materia prima para funcionar; lo que suceda en los comités ciudadanos, en las escuelas, instituciones deportivas y culturales no afecta en el funcionamiento de la organización; aún cuando ello genere descontento en algunos sectores de la población, puesto que lo único que podría propiciar una modificación sustancial en él, sería a través de las disposiciones legales por parte del Gobierno del Estado y del mismo Cabildo o el término de su periodo de gestión.

Para finalizar este apartado se hace necesario destacar que el éxito del producto final en la organización está en función de la coordinación armónica de roles entre los subsistemas.



## 1.4 ANÁLISIS CONTINGENTE, LOS RETOS DE LA ORGANIZACIÓN

La movilidad del ambiente organizacional traerá consigo información que podrán decodificarse, de acuerdo a lo que los sucesos representen para la organización, será considerado un **obstáculo** los factores que impiden el transcurso de los procesos de trabajo, sin embargo tiene la posibilidad de ser librado en tanto se tenga la información necesaria para lograrlo y resulta ser algo con lo que la empresa tiene que aprender a vivir (Fernández, 1991:285); asimismo una **coyuntura** es un evento probable (aunque no seguro) que las empresas deben prever, ya que pueden afectar fundamentalmente sus operaciones (Fernández, 1991:286) representan un paso para mejorar o empeorar la situación de la organización; mientras que una **oportunidad** es una situación potencial de ganancia para la organización (Fernández, 1991:286); ésta debe ser aprovechada en el momento en que aparece, pues puede ser la única forma de lograr destacar; el **problema** se presenta cuando un evento afecta el desempeño de la organización temporalmente (Fernández, 1991:286) se presenta como una enfermedad crónica a la cual se le debe cuidar para que no empeore, todos estos factores del ambiente pueden ser identificables en tanto la organización aprenda a reconocerlos de tal modo que los utilice en su favor y establecer mecanismos de adaptación.

En los últimos días los medios de comunicación informaron un recorte de personal en las oficinas gubernamentales del gobierno federal, una medida económica que busca reducir el gasto administrativo, de la misma forma este anuncio se realizó el pasado 24 de Mayo de 2001 en el gobierno municipal, de manera extraoficial se sabe que la Dirección de Desarrollo Social deberá prescindir del 20% de sus trabajadores, lo cual representa un obstáculo, a partir de que esto suceda la organización aprenderá a funcionar al 100% estado al 90% de su capacidad.

A partir de esto se prevé una contingencia, que aumente la tasa de desempleo, lo cual traería como consecuencia la pérdida de credibilidad en las autoridades municipales, la desmoralización del empleado respecto al sistema, y una probable movilización de las masas por el incumplimiento de las promesas realizadas durante la campaña.

Por otro lado se ha convertido en un problema el que la administración municipal redujera la partida presupuestal para el año 2001 de la Dirección de Desarrollo Social, de un total de 26 millones de pesos hasta el momento se han ejercido 5 millones, de los 12 millones restantes, únicamente podrán gastar 2 millones de pesos; decimos que se trata de un

problema porque esto significa una suspensión temporal de recursos económicos a la organización, y por lo tanto la de los servicios; sin embargo tras la recuperación económica del país y considerando que se trata de un organismo gubernamental, esta dependencia reiniciará sus actividades en el momento que mejor le convenga al suprasistema; entonces se presentará la oportunidad de extender sus horizontes hasta aquellos que se vieron afectados por esta situación.

Podemos observar que los retos a los que la organización se presenta no siempre se presentan de manera aislada, en algunas ocasiones se presentarán únicamente aquellos que amenazan la armonía del sistema, en otras sólo las oportunidades o bien todas ellas juntas.

#### **1.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

Uno de los objetivos de las organizaciones es saber comprender lo mejor posible el ambiente que lo rodea, fundamentado en la información proveniente del exterior, en tanto le permita conocer aquellos factores que en determinado momento pudieran poner en riesgo su estabilidad; partir de ello podría realizar acciones acertadas para hacer frente a determinada situación; asegurando así su permanencia en el mundo de las organizaciones; de esta manera generar conductas adaptativas a dichos cambios (Fernández, 1991:279).

Un paso para tratar de entender la movilidad externa, es el trabajo descriptivo que nos proponen las taxonomías que pretenden clasificar los atributos que detallan las diversas instancias del ambiente (Fernández, 1991:281); a continuación se señala cómo podríamos aplicar esta tipología a nuestro objeto de estudio; según los momentos que presenta a lo largo de los procesos de trabajo, descritos con anterior, de ahí que la Dirección de Desarrollo Social podría enfrentarse a un ambiente:

- a) Turbulento cuando hay cambios constantes, dinámicos e impredecibles (Fernández, 1991:280); la Dirección de Desarrollo Social se ha visto envuelta en este ambiente en varias ocasiones, según lo descrito por los miembros de la organización y asentado en las actas de cabildo de los últimos dos años; cuando se realizan las modificaciones en las partidas del presupuesto Municipal; los recortes en la asignación del recurso, ha propiciado en más de una ocasión que los planes de trabajo de Desarrollo Social se modifiquen continuamente o incluso se han llegado a cancelar.

- b) Estable si su actividad siempre es constante y predecible; por tratarse de una dependencia gubernamental, difícilmente el ambiente podrá poner en riesgo su permanencia en el mercado organizacional, puesto que es una obligación jurídico-legal la existencia de organismos públicos dedicados a apoyar e impulsar el crecimiento de las comunidades, tal y como lo señala el art. 115 constitucional, sin embargo esto no garantiza que los planes se lleven a cabo al 100%.
- c) Es hostil cuando se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado (Fernández, 1991:282); esta característica se presenta cuando los partidos políticos emprenden campañas de desprestigio en contra del gobierno Municipal y, distribuyen entre la comunidad para crear descontento, apoyan a líderes sociales quienes organizan a la población en contra de la administración; por otro lado cada tres años, en período de elecciones, la competencia no sólo se va a reducir en el discurso, sino también en cuanto a la distribución de materiales de construcción, despensas, etc. La constante búsqueda de seguidores para asegurar la permanencia o un lugar dentro de la vida pública en algunas ocasiones hará que nuestra organización se tambalee.
- d) Diverso o heterogéneo cuando los mercados de una organización son variados; de acuerdo al grado de se identifica en este rubro porque da servicio a diferentes sectores de la población, entre ellos entidades políticas, educativas, sociales, culturales y particulares.
- e) Altamente Estructurado puesto que obedece a reglamentos como el Código de Procedimientos del Estado de México, realiza contratos con el sector privado para el cumplimiento en tiempo y forma de cualquier requerimiento, realiza convenios y llega a acuerdos con la población para agilizar los servicios.
- f) Escasez se refiere a la abundancia o escasez de las materias primas, recursos humanos o naturales que conforman la ecología de la organización (Fernández, 1991:285) debido a que no existen organismos suficientes para atender las demandas de la ciudadanía, aún cuando se llevan a cabo los servicios, no se cubren las expectativas de la población, y sólo se atiende a un sector muy reducido.

Lo anterior confirma la movilidad del entorno de las organizaciones, según las condiciones que predominan en determinado momento del proceso de ahí la importancia de la consideración de todos estos aspectos para operar y dirigir a la organización.

### **1.4.2 PAPEL DE LA INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

Para lograr subsistir al medio ambiente que la rodea, la organización debe saber interpretar en qué medida, las nuevas tendencias serán favorables o perjudiciales al sistema; la principal herramienta con que las organizaciones cuentan es la información, de ahí la necesidad de estar enterado de todo lo que acontece alrededor del sistema, en la medida que la organización tenga acceso a la información, reducirá la incertidumbre, es decir la posibilidad de que los factores del ambiente afecten el funcionamiento de la misma; por ello se ha visto en la necesidad de crear mecanismos que le permitan importar datos del exterior para actuar desde el interior y lograr optimizar los procesos de producción de acuerdo a la demanda de servicios.

Los dispositivos con que cuenta la dirección de Desarrollo Social, se estructuraron de una manera muy informal, se fueron adoptando según las propias necesidades de los directivos, quienes recibían la información a través de escritos expedidos por la Presidencia Municipal, cuando era demasiado tarde para actuar; por ello se asignó a un coordinador quien monitorea semanalmente en las sesiones de cabildo, datos relevantes para la organización; como lo son asignación de nuevas atribuciones, la autorización de presupuesto y las nuevas disposiciones del gobierno federal; el informe que se genera de esta medida se realiza de manera oral ante el Director de Desarrollo Social.

A lo largo de los dos últimos años cada Miércoles, la Dirección de Desarrollo Social lleva a cabo un programa en el cual las autoridades municipales atienden personalmente a la ciudadanía; con la finalidad de dar solución inmediata a sus peticiones; semanalmente se toma el registro de las problemáticas que los asistentes presentan. Esta medida permite dirigir los servicios para satisfacer necesidades específicas de cada localidad.

Además de la información que proviene de oficios, memorandas, circulares, etc, y de la que se genera en los periódicos tanto locales como nacionales, no existen otras opciones de captación de datos.

### **1.4.3 CONTINGENCIA Y TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN**

Debido a que los flujos de información deben de recorrer varios escritorios antes, generalmente la información atrasada, cuando es demasiado tarde para actuar, o incluso se propone realizar los servicios o planes de acción, sin embargo otros procesos se deben suspender para que todos los subsistemas que integran a Desarrollo Social tomen parte

del proceso; de este modo se resuelve la contingencia momentáneamente; sin embargo bajo estas circunstancias se corre el riesgo de que el servicio no cumpla con los requisitos de calidad.

Recurramos a un ejemplo: la información que se genera en el ambiente organizacional, pasa en primera instancia a manos del Director, quien posteriormente la evalúa y asigna a una Subdirector para atender la problemática que se presenta; si retomamos el ejemplo de reducción del presupuesto para el año 2001, sabemos que esta medida se dio a conocer a través de un oficio expedido por la presidencia municipal; como consecuencia el Director de Desarrollo Social revisa en privado los descuentos en las partidas; posteriormente consulta a la Subdirectora Administrativa el estado que guarda la situación financiera de la Dirección; nuevamente estudia los documentos y posteriormente anuncia a los subdirectores las nuevas disposiciones; solicita:

- A la Subdirección administrativa que realice una redistribución del recurso; racionalice los insumos y aplique una evaluación del desempeño de cargos medios y altos.
- A la Subdirección de Planeación, realice un informe de servicios ya comprometidos y evalúe qué servicios han sido exitosos.
- A la Subdirección de Cultura, Acción Social, Educación y Deportes evalúen qué programas podrían suspenderse temporalmente.

En nuestra organización en el plano económico y político es indispensable contar con una fuente oficial para responder a las condicionantes del ambiente relevante; de ahí que podamos inferir que la dinámica a seguir tiende a la formalidad, ya que toda información debe estar avalada por la firma o un sello institucional; por tal motivo en muy pocas ocasiones se puede anticipar el impacto sobre el sistema.

Esto nos demuestra que la formalización de los procesos de trabajo obstaculiza el flujo de información y por tanto anula toda posibilidad de planeación de acciones para hacer frente a las circunstancias que el medio presenta; situación que le da inestabilidad a la organización; si el entorno es capaz de desestabilizar a la Dirección de Desarrollo Social, significa que internamente la estructura de ésta no es sólida, o bien tiene ciertas fracturas en sus pilares; en el siguiente capítulo estudiaremos cómo se constituye formalmente la organización, y de ahí que podamos o refutar verificar nuestra inferencia preliminar.

## 1.5 DIAGNÓSTICO

A lo largo del presente apartado nos encontramos con una organización que tiene como antecedente un funcionamiento dependiente de agentes externos, debido a que se trata de una dependencia municipal, debe acatar disposiciones y señalamientos emanados de las leyes y reglamentos del Gobierno del Estado o Federal, esto le atribuye su carácter político, de ahí que se desenvuelva en el ramo económico, educativo y cultural del mercado en el que se desempeña; tiene por actividad principal el proporcionar servicios que apoyen el desarrollo social de la comunidad municipal realizando actividades en los rubros ya señalados.

Esta organización se interrelaciona con su entorno a través de agrupaciones sociales, civiles, públicas y privadas, lo que nos habla de su heterogeneidad, sin embargo las presiones políticas en las que se encuentra inmersa le impiden relacionarse con libertad con los todos sistemas; toda vez que el hecho de ser una dependencia de la administración pública, le obliga a seguir una serie de pasos (formales) para interactuar con los otros; esto indica que cuenta con una estructura rígida.

Situación que limita el funcionamiento de la Dirección de Desarrollo Social, en tanto para la realización de los planes de trabajo debe obtener en primera instancia la autorización del Cabildo, así como la de la Hacienda municipal para la asignación del recurso económico que se utilizará en la adquisición e ingreso de los insumos necesarios para la elaboración de servicios; esto significa que nuestra organización presenta rasgos de dependencia con su ambiente relevante.

La influencia que el entorno ejerce sobre organizaciones como la Dirección de Desarrollo Social, puede afectar en su estructura, en los cambios de administración, en la productividad, de acuerdo a las posibilidades presupuestales, ésta puede incrementarse o disminuir; en la toma de decisiones, según las modificaciones que se llegan a dar en la Ley Orgánica Municipal o en el Bando Municipal; sin embargo todos estos eventos generalmente se presentan como problemas que la Dirección de Desarrollo Social atiende en el momento que se presentan; en tanto carece de mecanismos de detección de contingencias; resulta conveniente que en el futuro la organización contara con un sistema de recopilación de información del ambiente, de tal modo que le permitiera actuar con anticipación a las eventualidades; es decir el nivel de incertidumbre es alto, lo cual también es consecuencia de su incapacidad para tomar decisiones por sí misma, recordemos que

debe atender a las disposiciones del gobierno Municipal; en caso de que existiera un recorte presupuestal planeara con oportunidad sus gastos o incluso tuviera la oportunidad de realizar convenios con el sector privado para la adquisición de insumos.

No obstante existen líneas de interrelación que afectan el funcionamiento de la Dirección de Desarrollo, no existe riesgo de que ésta cese su actividad o desaparezca, puesto que se erige sobre un fundamento legal estipulado en la Constitución Política Mexicana; de ahí que su estancia en el mundo organizacional esté asegurada; tiene la posibilidad de actualizarse o renovarse en cada cambio de administración; pero como toda coyuntura la posibilidad de que esto ocurra es indeterminada.

En el siguiente capítulo abordaremos a la organización desde su estructura interna, de tal modo que podamos determinar los elementos que participan directamente en la ejecución de servicios.

# **CAPÍTULO 2**

---

## **ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN**



## 2.1 HACIA UNA CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Tras haber revisado en entorno de nuestra organización; en el presente capítulo nos enfocaremos en el estudio de la estructura formal de la Dirección de Desarrollo Social; es decir cómo se configura idealmente la organización.

Cotidianamente cuando deseamos conocer a alguna persona preguntamos ¿cómo es?, la respuesta es una serie de características que nos ayudarán a tener una aproximación a la misma; sin embargo nuestra curiosidad crecerá entonces formularemos más cuestiones, ¿a qué se dedica?, ¿cómo piensa?, ¿por qué actúa de tal manera? etc.; esta práctica sirve también para identificar a nuestra organización la Dirección de Desarrollo Social, del Ayuntamiento Municipal de Atizapán de Zaragoza; resulta una tarea compleja debido a que al igual que el ser humano, las organizaciones presentan diferentes comportamientos de acuerdo a las circunstancias y a las relaciones que mantienen con quienes interactúan, por tanto se presentan como entidades multifaséticas.

Para responder a la pregunta ¿cómo es? nos apoyaremos en tipologías, que investigadores de la organización han propuesto para el análisis de las mismas, el catálogo es amplio, sin embargo nosotros solamente utilizaremos aquellas que nos permitan exponer los rasgos distintivos de la Dirección de Desarrollo Social.

En primera instancia rescataremos algunos aspectos del primer capítulo como el hecho de que la Dirección de Desarrollo Social es un organismo de la Administración Pública Municipal de Atizapán de Zaragoza, pertenece al sector terciario productivo, debido a que ofrece servicios y finalmente es importante destacar que se desenvuelve en el ramo político – social, como entidad gubernamental, proviene de una disputa entre partidos políticos que buscan atender las demandas de la sociedad.

Las organizaciones pueden clasificarse de acuerdo a su función o meta, según al control que se ejerce al interior y a sus rasgos estructurales.

### 2.1.1 TIPOS DE ORGANIZACIÓN BASADA EN LA FUNCIÓN O META.

Basados en la tipología planteada por Parsons (Méndez; 1990:82) en la cual distingue cuatro características la organización se puede diferenciar como:

- a) La organización de Producción (empresa) es aquella que elabora productos que serán consumidos por la sociedad.

- b) La organización de Metas políticas, genera y distribuye poder dentro de la sociedad.
- c) La organización integrativa, motiva la satisfacción de expectativas institucionales y asegura que las partes de la sociedad funcione de manera compacta.
- d) La organización de mantenimiento de patrones asegura la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas.

La Dirección de Desarrollo Social proporciona servicios dirigidos a mejorar la calidad de vida de la comunidad y propiciar su desarrollo social (Plan de Desarrollo Municipal 2000-2003). Lo cual tiene una doble implicación, no sólo es el hecho de proporcionar elementos que hasta cierto punto satisfagan las necesidades de la población, sino también el de quién provienen estos servicios y bajo qué circunstancias; reflexionemos en este último aspecto; tratándose de una organización pública de servicio, sabemos que no hay una retribución material por cada producto, sin embargo se espera obtener el reconocimiento de las acciones; que en este caso encabeza una figura de poder, un líder social; quien al mismo tiempo representa a un grupo ideológico relevante; a través de dicha figura de proporcionan los servicios a cambio de la aceptación, simpatía y sobre todo credibilidad (confianza) del cliente (ciudadanos), no sólo hacia el individuo en particular sino también hacia el grupo al cual pertenece; cuando se alcanza esta meta, la organización asegura su permanencia como ente gubernamental. Esto nos lleva a deducir que de acuerdo a lo que Parsons plantea nuestra organización se ubica en los dos primeros tipos (de producción y de metas políticas); en este primer intento de clasificación observamos que es difícil ubicar a nuestra organización en un solo parámetro.

### **2.1.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN DE ACUERDO AL CONTROL**

Esta clasificación propone una distinción entre las organizaciones según la especie de control a que está sometido el rango inferior de los miembros (Mayntz; 1996:72), de ahí que se considere:

- a) Coercitivas al medio de control predominante sobre los miembros inferiores, que reaccionan frente a ella con actitud negativa-intensiva (físico).

- b) Utilitarias el control es principalmente de naturaleza financiera (recompensa material o revocación de tal recompensa), la actitud de los grupos inferiores es calculadora (material).
- c) Normativas el control se apoya en sanciones normativas sobre miembros con una actitud moralmente normativa (simbólico).

Si describimos a la Dirección de Desarrollo Social de acuerdo a lo que Etzioni con esta tipología plantea, encontramos que los recursos humanos se integran a esta organización a cambio de una gratificación monetaria, con posibilidades a incrementarse en cuanto el director considere que el empleado se ha mostrado con disponibilidad para adquirir más responsabilidades, del mismo modo si se muestra complacido con su desempeño en la organización y si comparte la ideología del grupo que encabeza el directivo, de tal modo que el empleado tratará de actuar en este sentido para asegurar no sólo una promoción a un nivel jerárquico más alto sino también incrementar su percepción económica e incluso adquirir cierto poder dentro de la organización, alcanzar esta posición implica en muchos casos, tener bajo su mando nuevas áreas; en caso contrario, si el trabajador empieza a mostrarse ajeno a los intereses del grupo directivo, entonces su campo de acción se ve reducido, se reestructuran las áreas, hay un cambio de funciones y por tanto de jerarquía, se ha presentado de que se le excluya de la organización. En este segundo caso también se ejerce el control de tipo normativo (simbólico) en tanto no se comparte cierto pensamiento, se aplican sanciones que afectan moralmente al empleado (destitución de su puesto), la combinación de estos dos tipos de control afecta gravemente la estabilidad del trabajador en todos los sentidos.

Pareciera que estas características son subjetivas, dado que no están fundamentadas en un documento oficial; sin embargo las prácticas observadas por el investigador a lo largo de dos años de experiencia dentro de la organización, son testimonio de un hecho que se ha convertido en costumbre y por lo tanto real.

### 2.1.3 TIPOS DE ORGANIZACIÓN SEGÚN SU ESTRUCTURA

Finalmente abordaremos a la organización en función de su estructura, es decir cómo está constituida tomando en cuenta la naturaleza de las transacciones ambientales, internas y otras propiedades (Méndez; 1990;84).

- a) Son formales aquellas organizaciones que están bajo estrictas normas, con objetivos específicos y sometidos a una autoridad, para lograr objetivos perfectamente definidos.
- b) Las organizaciones informales son aquellas mediante la cual se realizan relaciones por encima y más allá de las normas establecidas por la organización.

En el desarrollo del presente capítulo encontramos ambos rasgos en la organización pero desde distintas perspectivas, en el sentido estricto de la propuesta la Dirección de Desarrollo Social obedece a un sinnúmero de leyes y reglamentos desde que se constituye como tal; la Ley Orgánica Municipal del Estado de México determina su creación, el Bando Municipal señala sus atribuciones, los manuales de procedimientos establecen cómo debe funcionar, en el Plan de Desarrollo Municipal se indica las metas que debe cumplir, del mismo modo existen formalismos administrativos a los que se somete, como el ingresar peticiones de recursos (materiales, humanos o tecnológicos) en los períodos que establece el proveedor, se considera que ningún trámite tiene validez si éste no se realiza a través de un documento por escrito; por ello generalmente los ordenamientos y la resolución del mismo están sustentados en escritos oficiales donde se ordena cada actividad; todo este conjunto de normas y reglamentos constituyen las vías de interrelación al interior y exterior de la Dirección de Desarrollo social, lo cual nos pone frente a una organización estructurada formalmente.

Como pudimos observar tuvimos que utilizar más de una tipología para plantear a grandes rasgos los elementos más representativos de la organización, de tal suerte que ya contamos con un panorama del comportamiento de la Dirección de Desarrollo Social, en los próximos apartados puntualizamos en estas características para precisar cómo se manifiestan en nuestro objeto de estudio y así poder conceptualizarlo; por lo pronto como conclusión preliminar describiremos a la Dirección de Desarrollo Social como una organización productora de servicios, con fines políticos, que ejerce el control de manera utilitaria bajo procesos formales.

## 2.2 FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

La creación de toda organización está fundamentada en la consecución de ciertos objetivos, que a través de la producción de bienes o servicios la organización desea alcanzar, un sistema social productivo está pensado no sólo para satisfacer ciertas necesidades, sino también para alcanzar determinadas metas, esto último constituye su razón de ser, la dirección a seguir y bajo qué principios o lineamientos se desea lograrlo, integran la filosofía de la organización.

La filosofía de la organización se compone por el conjunto de objetivos, fines y valores que guían a la misma; los objetivos determinan aquello a lo que se aspira y que tal vez será alcanzado un día se plantean con imprecisión, también se le denomina visión de la organización mientras que los fines se cumplen continuamente y se establecen con precisión (Mayntz; 1996:75); la misión por su parte es el conjunto de valores que se desea predominen entre los miembros de la organización (Mayntz; 1996:85).

Sabemos que la Dirección de Desarrollo Social es un subsistema del Ayuntamiento Municipal, y será éste quien determine el rumbo a seguir, se ha planteado por visión al 2020; *convertir a Atizapán de Zaragoza en el municipio más bello y ordenado de todo el Estado de México, con un perfecto balance entre todas las clases sociales... con escuelas dignas en todos los niveles educativos para nuestros niños y jóvenes... tiene por misión servir a los ciudadanos para que cuenten con servicios públicos de mejor calidad, obras que los beneficien, optimizando los recursos y manejándolos en forma transparente en resumen haciendo todo aquello que se encamine a mejorar los niveles de vida como lo demanda la comunidad.*

A partir de lo anterior promueve los valores de *justicia, honestidad y transparencia, prioridad al bien común, trabajando eficientemente con la participación ciudadana.* (Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000, p. 1-6)

Tomando como referencia estos principios actualmente la Dirección de Desarrollo Social formuló sus propios mecanismos para el periodo 2000-2003, establece como misión que con base en la participación ciudadana se realicen programas tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad y propiciar su desarrollo social.

Tiene por *visión que los ciudadanos de Atizapán de Zaragoza cuenten con instalaciones educativas, recreativas y culturales mejor acondicionadas para fomentar la participación*

*de eventos culturales, cívicos y deportivos, elevando así la calidad de vida de la población atizapense.*

Formalmente esta filosofía es prácticamente desconocida por los integrantes de la organización, existen de manera extraoficial y aún no son del dominio público, recientemente fueron creados para cumplir con el requisito descrito por la Ley Orgánica Municipal en sus Artículos del 114 al 122; donde se establece la obligación de los ayuntamientos de elaborar un Plan de Desarrollo Municipal.

Esto significa que existe una normatividad que sustenta la existencia de la filosofía de la organización, esta propiedad la ubica dentro de la legalidad, lo cual representa una ventaja sobre aquellas con objetivos fuera del marco jurídico; esta posición le confiere libertad de acción, pero al mismo tiempo la juzga y en su caso sanciona (Mayntz, 1996:80). Entre las ventajas que implica contar con objetivos legales es el hecho de que la organización puede realizar públicamente todas sus transacciones, asimismo puede buscar la protección del ordenamiento jurídico.

### **2.2.1 LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN VS. LOS OBJETIVOS**

Para hacer de sus objetivos situaciones concretas, la Dirección de Desarrollo Social determina funciones que la llevarán a conquistar fines específicos; e intentar hacer de los objetivos un ideal a lograr por sus miembros posicionando como valores la *sensibilidad a la dignidad de la persona humana, búsqueda del bien común y confianza ciudadana*. Preceptos que no siempre coinciden con la idea que los miembros tienen del objetivo; es decir de las actitudes valorativas que predominan entre los integrantes de la organización para alcanzar determinada meta (Mayntz, 1996:85).

La constelación de valores no determina lo que se hace pero sí el cómo se hace (Mayntz, 1996:86), ejemplifiquemos lo que sucede en este sentido en la Dirección de Desarrollo Social, con su programa "Miércoles Ciudadano", el cual consiste en realizar cada ocho días sesiones en las que las autoridades municipales y los ciudadanos se entrevistan personalmente, para atender la demanda social del Municipio; en el supuesto que toda petición realizada a través de este programa se resolviera oportunamente y de manera favorable, favorecería la recuperación de la confianza en las autoridades municipales.

## 2.2.2 CLARIDAD O VAGUEDAD EN LOS OBJETIVOS

El cumplimiento de los objetivos de la organización está en manos de quienes la integran, en la medida que se identifiquen con éstos, serán capaces de desempeñarse eficientemente para alcanzarlos, para que exista esta identificación deben corresponder los objetivos personales con los organizacionales.

Lo cual resulta imposible, tanto la empresa como el trabajador han fijado sus objetivos en direcciones distintas, pero ven en el contrario un medio para llegar a éstos; y establecen una relación donde cada uno intenta obtener su cometido a través del otro; sin embargo esta relación, lleva a una serie de circunstancias que dificultan que los objetivos se cumplan cabalmente.

Un factor frecuentemente presente en las organizaciones es que los objetivos no estén claramente definidos, se limita a dar una dirección general y tiene que ser concretado caso por caso (Mayntz, 1996:86); o bien pueden ser vagos en el sentido de no manifestar claramente lo que se aspira en concreto; entonces los miembros de la organización actúan de acuerdo a su interpretación de cómo deben ser concebidos.

Como ya lo mencionamos los miembros de la Dirección de Desarrollo Social desconocen los objetivos a alcanzar, sin embargo al momento de realizar su función se les da una explicación breve de las funciones a realizar, y vagamente se mencionó la finalidad de esta actividad.

Por ejemplo cuando se realiza un ingreso de personal; lo que se acostumbra es asignarles un lugar y se les da una breve explicación de lo que se debe desarrollar (obligaciones), la capacitación la recibe poco a poco a través de sus compañeros de trabajo.

Nunca se le indicó para qué debía realizar esta actividad, ni bajo qué condiciones o qué se entiende por gestión social, la coordinadora a partir de esta fecha se ha limitado a realizar una labor sistematizada en la que recibe las peticiones, la concentra en una base de datos y las turna a la subdirección competente, su objetivo en principio es entregar oportunamente las peticiones de la ciudadanía; según su percepción personal está cumpliendo con los objetivos de la organización, sin embargo de acuerdo a lo que se establece en las líneas estratégicas de acción en este rubro se debe *dar atención a todos los requerimientos que son ingresados a la dirección de manera escrita y garantizar su seguimiento*; cómo va conseguir esto si no está en sus manos: 1) Determinar los apoyos,

2) Asignar presupuesto para tales fines, y sobre todo resulta imposible que 3) Un coordinador ordene a un subdirector atienda tal demanda.

### 2.2.3 CUANDO EL SUEÑO DE LA ORGANIZACIÓN, SE CONVIERTE EN PESADILLA

Los objetivos se convierten en una guía de acción, lo que en un principio es un sueño puede convertirse poco a poco en pesadilla cuando se presentan múltiples caminos a seguir y todos ellos dispersos, entonces no se sabe cuál recorrer primero, es decir cuál de ellos es prioridad avanzar.

Los conflictos de la organización surgen cuando los miembros dotados de facultades decisorias vacilan en si debe aspirarse a esto o a aquello (Mayntz, 1996:96), como consecuencia de estar frente a múltiples objetivos; como observamos en el apartado anterior la Dirección de Desarrollo Social cuenta por lo menos con dos objetivos a seguir; uno está dirigido a otorgar servicios de calidad y obras de beneficio común, mientras que el otro se pretende acondicionar las instalaciones educativas, recreativas y culturales e inducir la participación ciudadana.

El líder de la organización ha optado por planear programas que simultáneamente lleve a lograr todos, con la formulación de objetivos particulares por subdirección, como se muestra en el siguiente cuadro.

Objetivos establecidos por el ayuntamiento	Objetivos generales de la dirección de desarrollo social	Objetivos particulares por subdirección.
Obras de beneficio común	Mejor infraestructura educativa, deportiva y cultural.	Fortalecer el nivel educativo.
Servicios públicos de calidad	Fomentar la participación ciudadana	Fomento al Desarrollo Social Ocupación positiva del tiempo libre de los ciudadanos Proveer de información estratégica para la toma de decisiones. Eleva el nivel de apreciación cultural.
Optimización de recursos	Eleva la calidad de vida	Mejor calidad de vida. Optimizar los recursos financieros, humanos y materiales de la organización.

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 1997-2000 y 2000-2003



Se cree que cumpliendo los objetivos de la última columna, se propiciará el logro de los segundos y finalmente alcanzar los primeros; en el sentido de simultaneidad se pensaría que la toma de decisiones se formula de acuerdo a la premisa <<tanto... como>>, lo cual en materia presupuestal y de recursos humanos resulta casi imposible distribuirlos equitativamente o efectuar eventos de la misma magnitud simultáneamente, no es lo mismo cumplir con cometidos de fomento a la cultura como el de infraestructura escolar. Finalmente las decisiones adquieren otro sentido <<o esto... o lo otro>> (Mayntz, 1996:97), el Director General autoriza qué servicio tiene prioridad; en los primeros 90 días encabezando la organización se encontró predominio de las actividades culturales, según el primer informe de actividades.

Internamente se ha manifestado en conflicto entre grupos de trabajo, los subdirectores de cada equipo consideran a sus programas preeminentes, en sus conversaciones es frecuente escuchar que las obras comunitarias tienen mayor impacto social, entonces no entienden bajo qué parámetro el director determina qué se realiza primero.

#### **2.2.4 EL FUNCIONAMIENTO IDEAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Al momento de plantear los objetivos se da un modelo general y se deja sin precisar por medio de qué actividades ha de ser alcanzado, es decir, cómo hacer del sueño una realidad, implica traducir un objetivo en estructuras y procesos independientemente de cómo se realice (Mayntz, 1996:100).

La Dirección de Desarrollo Social a partir de su objetivo diseñó líneas estratégicas de acción para el cumplimiento de objetivos (Plan de Desarrollo Municipal 2000-2003, p. 8), para lo cual divide sus cometidos en materia educativa, deportiva, cultural, eventos especiales, administrativa, de planeación y acción social; lo cual coincide en primera instancia con el objetivo principal: *Que Atizapán de Zaragoza cuente con instalaciones educativas, recreativas y culturales mejor acondicionadas para fomentar la participación de eventos culturales, cívicos y deportivos, elevando así la calidad de vida de la población.*

A continuación se enumeran las líneas de acción más representativas:

##### **a) Subdirección de Educación**

- \_ Establece convenios con instituciones educativas para que consideren a los aspirantes a becas.

- \_ Habilitar espacios y seleccionar las comunidades para llevar a cabo acciones.
- \_ Visita los planteles educativos para así conocer sus necesidades.
- \_ Lleva apoyos de infraestructura a los planteles educativos (oficiales) con la finalidad de ofrecer a los estudiantes espacios adecuados para el mejor aprovechamiento educativo.

#### **b) Subdirección de Acción Social**

- \_ Apoya la inducción a la participación ciudadana.
- \_ Análisis de la problemática del municipio y crear alternativas de solución.
- \_ Contacto permanente con la población.
- \_ Dar atención a los requerimientos que son ingresados a la Dirección de manera escrita y garantizar su seguimiento.

#### **c) Subdirección de Educación Física y Deportes**

- \_ Supervisión permanente del desarrollo de las actividades deportivas y recreativas.
- \_ Apoyar las peticiones hechas por la comunidad para su aprobación y seguimiento en material deportiva.

#### **d) Subdirección de Cultura**

- \_ Presentación de actividades artísticas en todo el territorio municipal.

#### **e) Subdirección de Planeación y Operación**

- \_ Sistematizar la información administrativa de las áreas para agilizar los trámites.
- \_ Dar seguimiento y evaluación de cada uno de los programas de la Dirección.
- \_ Difundir los avances y logros a través de folletos Informativos.

(Información Obtenida del Plan de Desarrollo Municipal 2000-2003).

Este plan de acción está formalmente dirigido a dar cumplimiento del objetivo, incluso a partir de los datos presentados podríamos esbozar la estructura de la organización, y las actividades que lleva a cabo; en las líneas de acción aparentemente hay una lógica entre los objetivos de la organización y su estructura, la cual está determinada por las áreas de trabajo que describimos arriba. En el siguiente apartado se expone cómo se configura nuestra organización, en función a estos objetivos.

### 2.3 LA COOPERACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL

Si nos referimos a la palabra organización en el sentido estricto, nos remite al significado orden, disposición de elementos (García y Gross; 1991:744), actualmente la modernidad ha conferido un nuevo sentido al referirse a ésta como una formación social productiva; en donde cada elemento tiene un lugar y una función específica, es decir "orden" sin perder el significado original, para que éste no se altere deben existir ciertos mecanismos que contribuyan a mantener el equilibrio, como lo es la cooperación y la división de trabajo.

Describiremos cooperación como la forma de trabajo de muchos hombres coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o distintos pero enlazados (Marx, 1971:265)

Si toda organización contara con un eficiente proceso de cooperación, tendría una estructura estable y confiable en muchos sentidos, podría enfrentarse a severos problemas y mantenerse funcionando; podríamos comparar a la cooperación, como la necesidad de participar en un proceso de grupo, que implique un beneficio personal.

Trataremos de ejemplificar cómo se da este proceso en la Dirección de Desarrollo Social, la cual para operar dividió sus áreas de servicio en siete grupos de trabajo 1) Subdirección Administrativa, 2) Subdirección de Cultura, 3) Subdirección de Acción Social, 4) Subdirección de Educación, 5) Subdirección de Planeación y Operación, 6) Subdirección de Educación Física y Deporte, y 7) Subdirección de Eventos Especiales.

Cada grupo de trabajo tiene un rol de actividades específico, dirigido únicamente a un sector de la población en particular. El hecho de que el trabajo esté distribuido de manera tan específica, ha propiciado cierto individualismo, entonces los rasgos de cooperación empiezan a fracturarse; cada una se ocupa de sus propios programas (servicios), sólo cuando es muy necesario solicita el apoyo de una subdirección compañera, a excepción de la subdirección administrativa que siempre va intervenir en todos los procesos de trabajo dadas las funciones que desempeña; el hecho de que más de una subdirección participe en la elaboración de un servicio, resulta un tanto molesto porque el reconocimiento al desempeño tendrá que compartirse, en cambio si sólo un grupo de trabajo participa en la ejecución del programa, será éste quien tenga un proyección ante los ojos del Director General, primero y sobre todo a los del Alcalde, quien con frecuencia es invitado a presidir toda clase de eventos públicos.

Esto se hace evidente cuando en la papelería (formatos, trípticos, programas de mano, reconocimientos, etc.) se tiene por membrete la leyenda: "El H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza a través de la Dirección de Desarrollo Social y la Subdirección de Cultura o de Deportes, etc.", esta fórmula también se repite al momento de hacer la presentación del proyecto ante el Ayuntamiento.

Uno de los principios de la administración panista es la de lograr el bien común, desde la administración pasada y hasta el momento se han posicionado frases como la de trabajando unidos; esto sale a colación porque en su mayoría los líderes de cada grupo de trabajo se caracterizan por pertenecer a este partido político (PAN), se esperaría que estos principios se reflejaran en la práctica diaria; sin embargo la experiencia de convivir dos años laboralmente, nos ha permitido descubrir que existe cierta resistencia a trabajar como una unidad, los subdirectores dan instrucciones precisas a sus subordinados para negar todo tipo de apoyo que se solicite verbalmente sin que se le consulte previamente; asimismo todo servicio debe solicitarse por escrito y con determinado tiempo de anticipación (existen reglas propias por subdirección), argumentando que sin esta documentación sería imposible justificar el trabajo ejecutado.

Finalmente podemos concluir que formalmente la cooperación se ve coartada en gran medida por los líderes de los grupos de trabajo, quienes anteponen sus intereses a los generales, y sobre todo a los de la organización misma.

#### **2.4 ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL**

La constitución de la Dirección de Desarrollo Social de Atizapán de Zaragoza, no está fundamentada únicamente en una ley o reglamento, también cuenta con una estructura que es la que la sostiene para que funcione como tal. Si definimos el término estructura, sabremos que se refiere a la ordenación de las partes de un todo (Mayntz, 1986:105), es el modelo de la organización donde se establece la distribución de las instancias, de puestos y cometidos de manera formal, entendiendo como tal, la medida de reglamentación de las actividades de la organización (Mayntz, 1996:112); la estructura a que nos referimos es fácilmente identificable si observamos el organigrama de la Dirección de Desarrollo Social que a continuación se presenta.



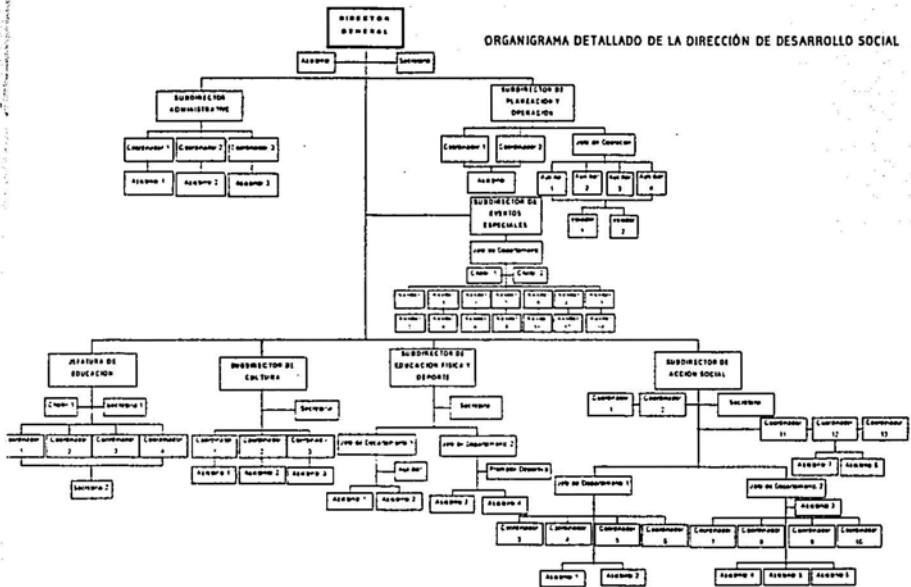
Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2000-2003



En este modelo se exponen las áreas en las que distribuye el trabajo la organización, mas no así las actividades que se llevan a cabo dentro de cada área de la organización, las cuales se describen en los manuales de funcionamiento creados en 1999; donde además se establecen los alcances, las responsabilidades de quienes participan en un proceso de trabajo y en qué momento intervienen desde el director hasta los coordinadores operativos.

Sin embargo no existe públicamente un organigrama donde se observen los diferentes niveles jerárquicos, que también son parte fundamental de la división del trabajo, por ello nos dimos a la tarea de recabar información para constituir el organigrama que de acuerdo al organigrama de áreas funcionales y la relación oficial del personal, entregada a la Subcoordinación de Planeación en días pasados, con motivo de la elaboración de gafetes; nos llevó a la siguiente construcción.

ORGANIGRAMA DETALLADO DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL



A partir del presente podemos empezar a descubrir estructuras de autoridad, en el sentido de quién supervisa u ordena a quien y cómo se interrelacionan directamente; asimismo es fácil detectar la amplitud de la organización, lo cual quiere decir que tanto la información, como las instrucciones deben pasar por lo menos por dos mandos medios (subdirectores y jefes de departamento) hasta llegar a los coordinadores u operativos que realizan la. En el siguiente apartado nos descubriremos como se realiza este ciclo.

**2.4.1 LOS GRUPOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN.**

Los grupos básicamente se refieren a cualquier número de personas que interactúan unas con otras conscientes de sí mismas y del otro, y que se perciben a sí mismas con in grupo (Schein, 1982:135).

En toda organización existen diversos grupos que se conforman de manera formal o informal; pertenecen al primer tipo aquellos que se derivan de la división del trabajo; estos grupos pueden establecerse de manera a) permanente como una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización o b) temporales si se integran por encomendar una comisión especial (Schein, 1982:136).

En la Dirección de Desarrollo Social podemos identificar con facilidad, considerando que se determinan desde el planteamiento de objetivos, al momento de realizar la división del trabajo y establecer equipos que llevarán al cumplimiento de los mismos. De tal modo que como se indicó en el apartado anterior nuestra organización se integra por siete grupos formales de trabajo constituidos intencionalmente para realizar actividades específicas.

Los grupos informales de trabajo surgen de la necesidad de los miembros de relacionarse con otros miembros; a partir de la combinación de los factores formales y las necesidades humanas (Schein, 1982:136); estos factores se determinan desde la proximidad de los espacios de trabajo, hasta por el hecho de contar con cierta información.

La Dirección de Desarrollo cuenta con un espacio físico muy reducido para alojar en sus instalaciones a sus más de 80 empleados, esta condición propicia la proliferación de grupos informales; por ejemplo en un espacio de 6x8 M aproximadamente; se ubican 8 escritorios, 4 pertenecientes al grupo formal de Planeación, 2 al de Acción Social y 2 más al de cultura, no existe ningún muro divisorio entre uno y otro escritorio, e independientemente de las relaciones puramente formales, entre los miembros que ocupan este espacio mantienen una relación informal; fuera del trabajo o en los espacios libres laborales se reúnen para conversar, para ayudarse a solucionar cuestiones tanto laborales como personales e incluso planear actividades recreativas.

Mientras la creación de grupos formales está pensada en mantener un orden; los grupos informales sirven para contrarrestar las tendencias coercitivas de la organización; sin embargo en algunas ocasiones pueden adquirir mucho poder y modificar los fines de la organización (Schein, 1982:137).

Este caso se presentó hace algunos meses en la Dirección de Desarrollo Social, cuando a raíz de la contratación de los ex-integrantes de los Consejos de Participación Ciudadana (organismo de representación vecinal que concluyó funciones tras el cambio de administración en agosto del 2000), la mayoría de ellos líderes populares de una

comunidad en particular, la finalidad de integrarlos a la organización, de acuerdo a una declaración verbal del Director, era la de mantener un vínculo más estrecho entre la organización y los beneficiarios de sus servicios; sin embargo este grupo informal trasladó su percepción de liderazgo a sus actividades formales dentro de la organización de tal modo que cuando se les indicó que no se justificarían inasistencias a la organización por motivos personales fuera de los que implicara enfermedad; organizaron una manifestación ante la subdirección Administrativa solicitando la renuncia de la Subdirectora; esto propició que los reubicaran tanto de área como de espacio de trabajo; para resarcir la interacción de estos miembros y evitar que tengan contacto fácilmente.

#### 2.4.2 TIPOS DE GRUPOS INFORMALES

La conformación de los grupos informales de la organización, es flexible y diversa, puede estar ingresada tanto por personal del mismo nivel jerárquico como un conjunto de todos ellos; de tal modo que los podemos identificar según el tipo de miembros que los integran:

- Son horizontales cuando se integra por miembros del mismo rango o trabajan en la misma área.
- Los verticales se componen de miembros del mismo departamento, pero ubicados en niveles distintos.
- Es Mixto si tiene empleados de los distintos niveles, departamentos o ubicados en diversas áreas (Schein, 1982:138).

A partir de esta caracterización podemos empezar a detectar los grupos informales de la Dirección de Desarrollo Social; tomando como referencia los formales, desarrollamos el siguiente cuadro.

INFORMAL	TIPO
Los antisociales, su grupo informal es el mismo que el formal (administración), evitan relacionarse con miembros de las otras subdirecciones.	vertical
Los artistas, pertenecen a la misma área, comparten el mismo espacio, pero tienen distintos estatus.	vertical
La Comitiva: se integra por los subdirectores que acompañan al director a todos los eventos, a comer o a cualquier reunión.	horizontal
Los líderes: se conforma por coordinadores que se desempeñan en la misma subdirección.	horizontal
Las apolíticas: pertenecen a distintas áreas, pero comparten el mismo espacio y tienen el mismo estatus.	Mixto
Los malqueridos: pertenecen a la misma subdirección, comparten el mismo espacio, pero tienen diversos niveles jerárquicos.	vertical



Los miembros de la organización tienen la posibilidad de pertenecer a más de un grupo tanto formal como informal, por ejemplo el subdirector de cultura pertenece al grupo de la comitiva y al de los artistas, lo cual está determinado en función del vínculo que lo motive a pertenecer a uno u otro grupo, mientras cumple con su compromiso con la organización, satisface sus necesidades de afiliación al establecer vínculos amistosos con los otros y de influencia al permanecer cerca del director.

La importancia de los grupos en la organización, radica en que contribuyen a resolver problemas concretos, a innovar en el ejercicio de sus funciones, a mantener un ambiente cordial o de competencia en el trabajo y en consecuencia satisfacer ciertas necesidades del individuo.

#### **2.4.3 PROCESO DE TRABAJO**

El proceso de trabajo constituye todas aquellas actividades que realizan los miembros de la organización para otorgar un bien o servicio, en el caso de la Dirección de Desarrollo Social dichos procesos están descritos en los manuales de funcionamiento formato 1.DS-2.99 (donde 1 es el número de edición, DS las siglas de la organización, 2 el número de procedimiento y 99 año de elaboración), en el cual se establecen las reglas de operación y actividades específicas para cada servicio. En la dirección de Desarrollo Social existen alrededor de 25 manuales, que están en proceso de revisión dado que algunos caducaron en el mes de agosto del 2000, debido a que el cambio de administración efectuó ciertas modificaciones en la estructura, y aún cuando no hubo cambios radicales, deben considerar las circunstancias actuales.

Otro rasgo de formalización de la organización es cómo se lleva a cabo el proceso de trabajo, que generalmente se deriva de un ordenamiento, el cual principalmente proviene de la Dirección General, quien a través de un memorando u oficio precisa competencia, señala obligaciones o insta obediencia; un ejemplo de lo anterior es la disposición emitida a través del memorando No. DDS/SA/345/01, que señala la obligación de asignar personal para que realicen guardias de lunes a viernes hasta las 19 hrs. y sábados hasta las 14 hrs. Idealmente la organización se vislumbra altamente estructurada donde todos los procesos siguen una lógica, basada en normas y disposiciones planeadas para la consecución de los objetivos.

Revisemos cómo es el proceso formal de trabajo, así como las actividades específicas que deben realizarse según el Plan de Desarrollo Social 2000-2003.

1. La **Subdirección Administrativa** es la encargada de abastecer de recursos materiales y humanos a la organización, así como la de controlar a conveniencia el presupuesto asignado a esta dependencia.

- Contrata a los proveedores a través de un proceso de selección, donde se considera a las mejores propuestas.
- Ingresas las requisiciones de insumos (material deportivo, pintura vinílica o acrílica, equipo de cómputo, etc.) ante la Dirección Administrativa Municipal.
- Selecciona a los candidatos a ocupar las vacantes, aplicando un examen de aptitudes y una entrevista.
- Tramita las altas o bajas de los servidores públicos ante la Dirección de Recursos Humanos.
- Constantemente realiza el análisis presupuestal de cada subdirección para determinar cómo y en qué se va a gastar el dinero al momento de otorgar un servicio.

Esta área básicamente funciona internamente, y aún cuando mantiene relaciones con organismos del medio ambiente, sus acciones está supeditadas a lo que las subdirecciones hermanas requieren.

2. La **Subdirección de Planeación y Operación** es la encargada de dar seguimiento a los avances y logros de la organización, evalúa periódicamente el desempeño de cada área y hace un comparativo con lo programado y lo ejecutado tanto en materia presupuestal como operativa.

- Elabora folletos informativos para difundir los logros de la organización.
- Programa los eventos que se realizarán en el Teatro Municipal.
- Da mantenimiento a las instalaciones deportivas y culturales propiedad Municipal.

3. La **Subdirección de Eventos Especiales** proporciona los recursos técnicos y el equipamiento para los eventos públicos, cívicos y culturales.

- Diseña y monta escenografías, templete, leyendas, podium, equipo de sonido, mesas, sillas, etc. según las necesidades del solicitante.

4. La **Subdirección de Educación** realiza programas encaminados a elevar el nivel educativo municipal, gestionando ante el Ayuntamiento el mejoramiento de la infraestructura escolar a través de la remodelación, mantenimiento y en su caso construcción de nuevas escuelas.

- Proporciona becas a estudiantes de bajos recursos con alto nivel académico, apoya a jóvenes que desean concluir sus estudios en el sistema abierto y realiza campañas de alfabetización en coordinación con el INEA.
- Contribuye al fortalecimiento de valores cívicos en la población estudiantil.
- Organiza conferencias, cursos y talleres de orientación dirigidos tanto a adolescentes como a los padres de familia en beneficio de la unión familiar y la resolución de conflictos intrafamiliares.

5. La **Subdirección de Cultura** organiza eventos artísticos en las distintas expresiones culturales al alcance la comunidad en general.

6. La **Subdirección de Educación Física y Deporte** planea y desarrolla eventos deportivos haciendo partícipe a la comunidad, apoya a instituciones educativas, deportivas y populares con capacitación, asesoría técnica y material deportivo.

7. La **Subdirección de Acción Social**, conforma comités de representación ciudadana para apoyar la gestión de servicios en escuelas, predios deportivos, cultura y becas.

- Desarrolla programas de apoyo a los sectores más desprotegidos de la población.
- Proporciona asesoría sobre la gestión de trámites ante el Ayuntamiento.
- Impulsa la creación de microempresas.
- Coordina los sistemas de Información ciudadana para dar seguimiento a las demandas.

Los procesos de trabajo que se elaboran en la Dirección de Desarrollo Social son muy diversos, cada área laboral otorga más de 4 servicios, lo cual significa que la organización en su conjunto lleva a cabo más de 28, de los cuales en su mayoría están sustentados por un documento normativo.

La reglamentación de los procesos aparecen como sólo un anhelo de la organización, la cual se enfrenta al elemento informal (fuera de las reglas), el cual generalmente viene

acompañado a los procesos formales; como una forma de subsanar inconancias a lo largo del proceso.

Hablemos por ejemplo de un caso concreto de nuestro objeto de estudio, donde semanalmente se lleva a cabo el programa "Miércoles Ciudadano Itinerante", en el cual se visitan las colonias con mayor rezago y con la participación de todas las dependencias municipales se reciben las demandas de la ciudadanía y se atienden aquellas de mayor urgencia.

Formalmente se debe informar el lugar de la sede 15 días previos a la realización de la sesión, sin embargo esta información llega a la dirección con 8 días de anticipación a través del memorando, dos días más tarde se entrega a la Subdirección de Acción Social, quien se encarga de realizar la circular para convocar a las Dependencias; sin embargo, para agilizar este proceso el coordinador responsable de este proceso se entrevista personalmente con el solicitante y obtiene copia del memo, el mismo día que entrega la solicitud; se elabora la circular, obtiene el visto bueno del subdirector y la envía para firma a la Dirección, la cual al día siguiente entrega el documento firmado, el coordinador obtiene 30 copias y con la ayuda de un asistente lo distribuye.

Lo cual significa que si se hubiera realizado el proceso formal la información se daría a conocer alrededor de 4 días previos, sin embargo apoyado con el proceso informal se transmite con 6 días de anticipación.

Acabamos de describir sólo una parte del proceso para la ejecución de un servicio de la Dirección de Desarrollo Social; y encontramos que para cumplir con su fin los grupos de trabajo recurren tanto a la formalidad como a la informalidad, pese a que se muestra perfectamente configurada y mecanizada.

En el próximo capítulo hablaremos con mayor detenimiento de los miembros de la organización, veremos que en gran medida los factores formales e informales se generan principalmente de acuerdo al tipo de relación que celebran los miembros en su rutina de trabajo.

#### **2.4.4 RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Para dar cumplimiento a sus objetivos la Dirección de Desarrollo Social ha integrado un equipo de trabajo constituido por 89 trabajadores, que se desempeñan en las distintas

áreas que conforman la organización, realizando actividades precisas según el lugar que ocupan en la tabla jerárquica, sin embargo, como ya hablamos señalado no se cuenta con una descripción de puestos actualizada; existen formatos autorizados por la Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento Municipal en el año 2000, los cuales hacen referencia a las responsabilidades de los empleados de la organización; de tal modo que de acuerdo a la información descrita en éstos y a las actividades observadas en el proceso de trabajo, nos dimos a la tarea de describir las actividades a cumplir por cada miembro de la organización según su puesto, como se muestra en el siguiente cuadro.

CANTIDAD	CATEGORÍA	ROL DE ACTIVIDADES
1	DIRECTOR	Realiza el proyecto de trabajo que realizará a lo largo de la administración, determina las áreas de desempeño y asigna funciones a nivel subdirección. Autoriza y revisa programas de trabajo. Toma decisiones que involucren a la organización en su totalidad.
6	SUBDIRECTORES	Propone planes de trabajo y programas para el cumplimiento de las metas del área que dirigen, asignan a los jefes de departamento (subgrupos de trabajo) y establece funciones, del mismo modo se encargará de autorizar el proceso de elaboración de productos.
6	JEFES DE DEPARTAMENTO	Dirige, supervisa y coordina los labores de un grupo responsable de la producción de un tipo específico de servicios, asigna funciones a los coordinadores, planea el desarrollo de actividades, evalúa resultados, propone alternativas de trabajo y en su caso.
25	COORDINADORES	Atienden directamente a los consumidores de servicios, atienden sus peticiones, toman el reporte, gestionan los servicios ante las entidades competentes, dan seguimiento al proceso de autorización y finalmente otorgan el servicio solicitado, reportan los
17	ASISTENTES	Apoya en las actividades administrativas, archivo, distribuye correspondencia, realiza el fotocopiado de documentos.
6	SECRETARIAS	Lleva la agenda, revisa correspondencia en coordinación con su jefe inmediato, elabora oficios, memorandums, circulares, recibe documentos, organiza el archivo, contesta el teléfono, toma recados.
1	PROMOTOR DEPORTIVO	Asesorar y capacita a grupos comunitarios en materia deportiva, apoya la organización de eventos deportivos, gestiona los servicios y promueve la creación de comités deportivos en la comunidad.
3	CHOFER	Se encarga de dar mantenimiento a los vehículos de la organización, traslada al personal de la organización a puntos específicos y apoya la adquisición de insumos.
2	VELADOR	Vigila las instalaciones deportivas y culturales propiedad municipal, Reporta faltantes de material o daños materiales.
22	AUXILIARES	Se encargan de dar mantenimiento a las instalaciones deportivas y recintos culturales, realizan el montaje de escenografías, templates e instalaciones de sonido.

Sin duda alguna la organización cuenta con una vasta cantidad de recursos humanos, cada uno desempeña actividades específicas, de modo que podemos vislumbrar una estructura estrechamente vinculada a lo largo del proceso de trabajo, lo cual significa que la intervención de cualquier factor, repercute en todo el sistema. Por otro lado podemos observar que la estructura jerárquica descrita en el primer capítulo (apartado 1.3 pag. 29) se amplía a 10 peldaños, lo cual significa que en los procesos de trabajo participa una mayor cantidad de empleados y por tanto implica un mayor tiempo de elaboración; sin embargo es importante destacar que el perfil o características particulares de los ocupantes de la plaza generalmente está abierta al solicitante espontáneo y a las decisiones del encargado de los recursos humanos; quedando como única característica poseer vocación de servicio, en tanto deben mantenerse en contacto con la ciudadanía. En cuanto a tecnología, nuestra organización, cuenta con lo siguiente:

Descripción	Unidad	Cantidad
Computadoras Compaq	Pza	14
Computadora portátil	Pza	2
Máquina de escribir eléctrica	Pza	4
Impresora láser	Pza	7
Impresora de inyección	Pza	4
Radios de intercomunicación	Pza	15
Vehículos compactos	Pza	3
Combi	Pza	1
Vehículos de carga	Pza	3

La organización ha aprendido a combinar estas dos clases de insumos de tal modo que han sido suficientes para otorgar los servicios, sin embargo no es así con el suministro de papelería, el cual se ha restringido mucho; mensualmente se solicita a las distintas áreas entreguen su requisición de material a la Subdirección Administrativa; sin embargo el abasto se realiza en proporciones menores a lo solicitado e incluso a lo que se necesita; por ejemplo la subdirección de Acción Social continuamente realiza reportes que consumen alrededor de 180 hojas a la semana, sin incluir el desperdicio, que se genera

por correcciones, esto implica un gasto de 720 hojas aproximadamente, sin embargo solamente provee de 500 al mes.

#### 2.4.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Toda organización aspira a encontrar personal capaz de satisfacer los objetivos de la organización eficientemente, y se ven obligados a enfrentar un proceso de reclutamiento de empleados, donde se seleccionan, entrenan, se socializan y les asignan un cargo (Schein, 1982:19).

La organización se vale de varios recursos para incorporar a sus filas personal calificado para determinada vacante; dichos recursos son anuncios en el periódico bolsa de trabajo o a través de contactos personales (Mayntz, 1996:146); generalmente se debe tener claro el perfil que se desea encontrar, asimismo se ofrecen alicientes que parezcan atractivos al solicitante que faciliten el proceso de selección, estos pueden representar ventajas personales como obtener prestigio, influencia o contacto social, y también pueden ser de materia financiera (Mayntz, 1996:145).

Para ingresar a una organización el individuo espera obtener alguna de estas ventajas, según su objetivo y puede ser voluntaria (en organizaciones que reclutan personal por sí mismos) o involuntaria (para organizaciones de tipo coactivo).

Pertenecer a la Dirección de Desarrollo Social, no es un mandato de ley que obligue el ingreso de personal, pero se muestra atractiva para quienes desean interrelacionarse con la gente de la comunidad, o tener una vía para darse a conocer como figura política, asimismo hay quienes ven en la organización una opción de obtener un beneficio económico (salario) sin realizar el mínimo esfuerzo, dado que se trata de una institución gubernamental.

Formalmente la Dirección de Desarrollo Social de acuerdo a lo que se indica en el manual de procedimiento No. 1-DS-2.99-005-00 cuenta con una cartera de candidatos, creada por la Subdirección Administrativa, a partir de los solicitantes espontáneos, es decir personal que iniciativa propia se acercan a solicitar empleo; en caso de que no exista en la cartera un candidato con el perfil requerido; entonces se hace una requisición de personal a la Dirección de Recursos Humanos, para que envíe un prospecto a ocupar la vacante, estos criterios generalmente se utilizan para ocupar plazas de coordinadores o jefes de

departamentos; ya que las posiciones directivas generalmente se ocupan por el ascenso o por imposición; en el primer caso el Director General evalúa las capacidades de un miembro de la organización, así como su experiencia en el área donde lo pretende ubicar; para el segundo caso una persona externa a la organización se integra a la misma por mandato del Presidente Municipal, quien invitó al mismo a participar en la administración por sus cualidades o porque en campaña se comprometió a apoyarle de este modo. En el primer caso podría resultar favorable, si el prospecto tiene amplias aptitudes para desempeñarse en el puesto, pero en el segundo caso puede ser perjudicial para la organización, puesto que si no tiene conocimiento de lo que debe desempeñar o pero aún cómo tomar decisiones, entonces se adolecería de un líder.

En los últimos dos años la Dirección de Desarrollo no ha sufrido cambios representativos en su plantilla de personal, si acaso la más significativa se presentó en la etapa de transición entre la administración saliente y la presente, pero estos cambios se presentaron principalmente en las Direcciones Generales y Subdirecciones; esta situación se repite aproximadamente cada 3 años; mientras que los puestos de coordinadores no es muy común que varíe a manos que el presupuesto para este rubro se reduzca, se cree que para el mes de Julio la Dirección de Desarrollo Social tendrá un recorte de personal del 5%, debido a la etapa de austeridad que vive el Ayuntamiento Municipal, según indicaciones del Administrador y Tesorero.

#### **2.4.5.1 INTEGRACIÓN A LA FUERZA LABORAL DEL NUEVO PERSONAL**

Una vez seleccionado el candidato, la organización, idealmente, se da a la tarea de: 1) Entrenar: instruye al empleado para que desarrolle ciertas habilidades técnicas, 2) Adiestrar: se le otorgan elementos con cierta autonomía para la toma de decisiones y 3) Capacitar, se inculcan valores, manejo de habilidades y toma de decisiones ( Schein; 1982:18).

La Dirección de Desarrollo Social no cuenta con un programa definido para estos fines, este proceso se aprende poco a poco en la práctica, solamente se limita a establecer las condiciones de trabajo (horarios entrada-salida-comida), se explica brevemente cómo funciona la organización, se le indica quien será su jefe inmediato, cuáles son las normas y reglas de conducta, es decir se introduce al proceso de socialización ( Schein; 1982:19),



posteriormente el empleado obtendrá mayor información al respecto a través de sus compañeros, quienes servirán de guía y en muchos casos le ayudarán a resolver conflictos durante el proceso de producción.

#### 2.4.5.2 MOTIVACIÓN, UN INSTRUMENTO PARA ASEGURAR EL DESEMPEÑO LABORAL

A lo largo de los estudios de las organizaciones se ha encontrado un factor importante a considerar cuando se habla del desarrollo humano, se trata de la noción de que las motivaciones, las necesidades, la seguridad, las actitudes y los valores de las personas cambian y se desarrollan según las condiciones en las que se encuentre el individuo (Schein, 1982:69); de ahí la preocupación de las organizaciones en determinar en qué medida pueden crear ciertas condiciones que permitan la afiliación de sus miembros con miras a cubrir ciertas necesidades y así poder plantear un contrato (psicológico) que le permita retenerlo a su servicio, mientras le sea útil; y aunque se dice que nadie es indispensable resulta favorable contar con personal experimentado y capacitado desempeñándose en la organización, para que el proceso de producción sea más eficiente.

Entonces la Organización empieza a plantear un conjunto de expectativas, no escritas que operan a toda hora entre cualquier miembro, que permitan al empleado por el sólo hecho de pertenecer a la organización satisfacer sus necesidades más apremiantes, estas expectativas tienen que ver con el sentido de la dignidad, de importancia de la persona, el crecimiento y el aprendizaje individual (Schein, 1982:20).

La Dirección de Desarrollo Social no ha mostrado un interés en este sentido, más allá de la motivación salarial, no existe otro incentivo para el trabajador; ni siquiera en aspectos personales, que se lograría con el reconocimiento del trabajo mismo.

Los alicientes que existen formalmente son asignados únicamente a personal sindicalizado, ya que fue a través del SUTEYM (Sindicato Único de Trabajadores del Estado y Municipios) que se negoció que los adscritos al sindicato tuvieran un horario menor al del personal de confianza, tienen derecho a premios de puntualidad, se les paga horas extras, cuentan con 12 días por periodo vacacional (2 al año), y otras prestaciones; bajo estas condiciones laboran únicamente 24 servidores públicos. Por otro lado todo el

personal, incluso los de confianza deben registrar su entrada con una tarjeta electrónica a partir de las 8:30 horas con 10 minutos de tolerancia, si se rebasa este período se considera como retardo, con cuatro retardos a la quincena se descuenta un día de salario y si se checa después de las 8:50 se considera como falta; la salida debe registrarse después de las 17:30 horas.

Sin embargo dichos "alicientes" más parecen estar cumpliendo con un derecho que la ley otorga al trabajador; más que motivar al mismo a realizar su labor, no obstante el hecho de que esta situación le otorgue ciertos beneficios, como el satisfacer una necesidad material y de filiación, porque le permite abrir su círculo social en la medida que interrelaciona no sólo con quienes forman parte de la misma, sino también con quienes reciben los servicios que ofrece la institución; éstos elementos contribuyen a que los miembros de la organización continúen desempeñándose para la organización.

#### **2.4.6 AUTORIDAD Y CONTROL EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL**

Pertenecer a la Dirección de Desarrollo Social tiene como principal motivo obtener el beneficio del salario, y aceptadas las condiciones anteriores, implica someterse al sistema de autoridad de la organización.

Para hablar de autoridad o poder debemos establecer la diferencia entre ambos conceptos; el primero se refiere a la obediencia de las normas voluntariamente por que se acepta el sistema; mientras que el segundo es la habilidad del sometimiento físico a través de la manipulación premio-castigo (Schein, 1982:23).

El poder en organizaciones como la Dirección de Desarrollo social no es usual, puesto que no hace obedecer de manera coercitiva, pero sí existe autoridad, se dice que al momento de ingresar a la organización sus miembros se obligan a someterse a las reglas y normas que regulan el comportamiento, lo cual está más encaminado a obedecer por convicción.

Existen diversos tipos de autoridad, si tomamos como referencia la clasificación que propone Weber para su estudio se presentan como sigue:

- a) Carismática: es la autoridad que se basa en la fe que el otro le confiere al líder.
- b) Tradicional: la legitimidad se confiere por costumbre a una persona (respeto al pasado)

c) Racional – Legal: fundamentada en leyes, reglamentos y procedimientos (Schein, 1982:24).

En este sentido nuestra organización cuenta con un aparato legal que la constituye como organización pública, en esta se considera la ley de responsabilidades de los servidores públicos, la cual establece las obligaciones y sanciones que ameritan los funcionarios en caso de incurrir en faltas administrativas; asimismo se cuenta con manuales de procedimiento donde se establecen las actividades a desarrollar y a quien se debe reportar, según su posición jerárquica, esto significa que la autoridad de la Dirección de Desarrollo Social se aplica de manera racional; sin embargo también habla de cómo se estructura la autoridad, es decir a quién se confiere facultades de decisión y mando; y a quién la obediencia (Mayntz, 1996: 125). En este sentido existen 3 líneas de autoridad: 1) Jerárquica, los mandos intermedios bajos, están sometidos a las instrucciones de la dirección suprema, los canales de mando provienen de arriba abajo; 2) Democrática; los miembros deciden en común, la autoridad se delega de abajo hacia arriba es decir, los directivos quedan vinculados a las instrucciones de los miembros; y 3) Coerción Interna, en el cual los miembros de un grupo superior ejerce influencia sobre otro (Mayntz, 1986:126).

La línea de mando de la Dirección de Desarrollo Social es fácilmente identificable a partir de lo que se observa en el organigrama (ver 4.1), existe un mando superior, el Director General; dos mandos medios, el Subdirector y el Jefe de Departamento; y finalmente tres inferiores (coordinadores, auxiliares y asistentes) quienes realizan las actividades de ejecución de los servicios que la DDS ofrece.

En el proceso de trabajo de nuestra organización todas las decisiones deben ser consultadas al Director General, casi en todo momento, por ejemplo:

El pasado 14 de Junio el Director de Gobierno, a través de un memorando, solicita a la Dirección de Desarrollo Social, le comparta la base de datos del programa Miércoles Ciudadano, en la red local, para dar seguimiento a las peticiones pendientes de respuesta que competen a esta dependencia; el Director instruye al Subdirector de contestación a esta solicitud; el Subdirector a su vez pide al Jefe de Área entregue el memorando al coordinador responsable de la base de datos. El coordinador pregunta al si se va a compartir toda la base o únicamente la información que requiere para los fines que

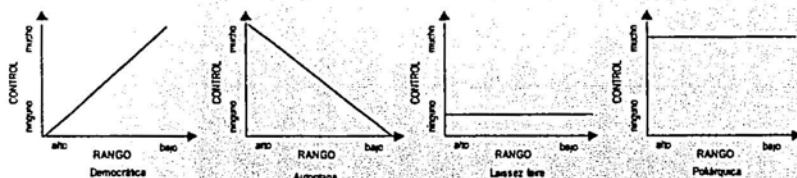
destaca en el escrito; el subdirector señala que debe consultar este aspecto al Director General, realiza la consulta y finalmente se proporciona las peticiones pendientes de respuesta.

Esto indica que las decisiones están centradas en el nivel superior, lo cual significa que la estructura de autoridad de la Dirección de Desarrollo Social se ejerce de manera jerárquica, y a pesar de que el Subdirector está en una posición de resolver conflictos tan sencillos como éste, se muestra sin facultad para hacerlo; ni siquiera emite una posible solución; mientras el coordinador prevé que compartir la base de datos de manera integral podría propiciar un mal uso de la información, como modificarla a su conveniencia; el subdirector se limita a transferir la responsabilidad de la decisión al Director General.

### 2.4.7 CURVA DE CONTROL

El ejercicio de la autoridad puede ser medido o graficado a partir de la curva de control, a través de la cual se expresa cuánto control ejerce un grupo o instancia determinada sobre otros grupos de la organización; finalmente consiste en determinar quién manda a quién (Mayntz, 1986:129).

Tomando en cuenta éstas características la curva de control se diferencia de acuerdo a su elevación o pendiente; es democrática cuando la mayor influencia está en los miembros; se califica como autoritaria cuando domina la cabeza de la organización; es laissez faire si los grupos de todos los rangos pueden hacer o dejar de hacer y nadie tiene que mandar a los otros; y finalmente es poliárquica cuando la medida de control es alta sin que un grupo de determinado rango domine sobre los otros (Mayntz, 1982:131).



Si revisamos las actividades que se realizan para ejercer el control en la Dirección de Desarrollo Social encontramos en principio que toda actividad ejecutada por sus miembros

debe ser reportada a su jefe inmediato, a través de la elaboración de un reporte diario de actividades, donde se detalla cada proceso de trabajo realizado a lo largo del día, asimismo existe otra hoja de control donde se lleva el registro de asistencia, especificando hora de entrada y salida, esto se utiliza para determinar la producción semanal de cada área, se somete a evaluación por la Subdirección de Planeación para que se determine la productividad de determinado equipo de trabajo; con el registro de asistencia se realiza un comparativo entre lo reportado en por el propio miembro y lo que se registra a través de la tarjeta electrónica en el informe que emite la Dirección de Recursos Humanos para determinar las sanciones en nómina.

Bajo estas características la Dirección de Desarrollo Social se perfila en la curva de control autoritaria; incluso el Director General casualmente se acerca a las distintas áreas para verificar que en realidad estén realizando sus funciones.

Otro rasgo que apunta en el mismo sentido es el control que se ejerce a través de la Subdirección Administrativa, la cual lleva un estricto registro de los materiales que se suministran a cada área y el uso que se le asigna, por ejemplo cuando se solicita un nuevo cartucho de toner para impresión en láser (se debe presentar el cartucho vacío); del mismo modo verifica se debe reportar qué material se va a fotocopiar, la producción y explicar por qué se estableció tal cantidad.

Este grupo de trabajo es el que mantiene una relación más estrecha con el Director, en la medida que le reporta directamente todos los asuntos que se relacionen con el personal y con el manejo de los recursos de la organización; de tal modo que el control jerárquico se mantiene.

#### **2.4.8 ENLACES COMUNICATIVOS Y DE INFORMACIÓN**

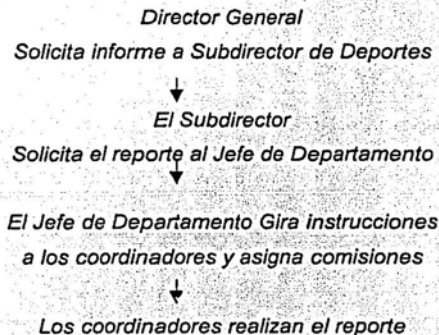
La comunicación es una herramienta esencial en toda organización, cuando existe un eficiente flujo de información y se transmite oportunamente al personal indicado, la organización será capaz de generar respuesta rápida y oportuna que aseguren su permanencia.

En la Dirección de Desarrollo Social tanto las órdenes como la toma de decisiones se concentra en el nivel más alto de la escala jerárquica; el Director General transmite sus mandatos de manera verbal o escrita; según las condiciones que propiciaron dicho ordenamiento, ejemplifiquemos:

El pasado 22 de Junio el Director de Desarrollo Social recibió una circular donde se le solicita la elaboración del Informe Semestral de Actividades, posteriormente llamó a su oficina al Subdirector de Planeación y Operación; a quien dio instrucciones precisas de cómo quería se presentara el reporte (financiero, de actividades y de gobierno) asimismo indicó que debía ser entregado el martes 26 de Junio, el Subdirector por su parte se dirigió personalmente a los coordinadores y transmitió la orden estableciendo actividades.

De acuerdo al ejemplo presentado por estar la fecha de entrega tan cercana el ordenamiento se dio de manera verbal, pero respetando los niveles jerárquicos, de manera lineal desde el nivel más alto hasta el más bajo (vertical).

Lo mismo ocurre cuando las instrucciones se realizan de manera escrita.



La comunicación que se mantiene entre los integrantes de la organización puede representarse de manera gráfica, si tomamos como referencia la teoría de los Grafos, la cual es un sistema de signos y líneas con los que puede distinguirse relaciones unilaterales, recíprocas y de otra índole (Mayntz, 1996:19)

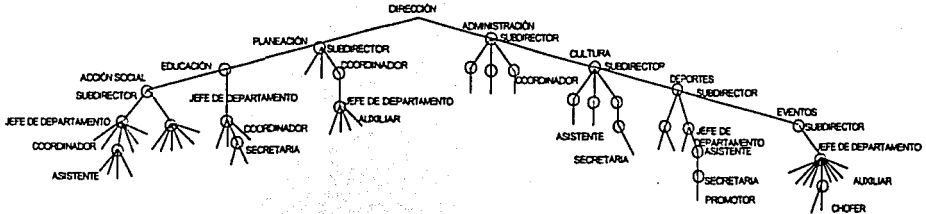
Si aplicamos esta teoría a nuestra organización para conocer cómo se realiza el proceso de comunicativo de la Dirección de Desarrollo Social, la simbología que sugiere la teoría de los grafos es:

- Línea: trazo que une directamente dos puntos
- > Senda: unión entre dos puntos que pasa por varios lugares
- Distancia: senda más corta entre dos puntos

↗ Grado: número de líneas que desembocan o comienzan en él.

© Punto de intersección puntos de enlace

De tal modo que de acuerdo a lo descrito anteriormente y considerando el flujo de información en toda la organización obtuvimos el siguiente modelo estructural.



A este tipo de estructura se le llama de árbol, los puntos de enlace (intersección) representan un momento de transmisión elemental, de ahí se derivan otros, representado por los mandos medios, de donde cada punto transmite a más de un mando inferior del sistema; de tal modo que tanto la información como los ordenamientos deben recorrer la escala jerárquica, incluso podemos detectar similitudes entre el diagrama de árbol y el organigrama de la organización.

De acuerdo a lo encontrado en la dimensión formal de la Dirección de Desarrollo Social, podemos afirmar que la organización está pensada para funcionar de manera coordinada, en donde todos los empleados conoce sus responsabilidades, así como el tiempo en que debe ejecutarlas; sin embargo, tal como lo señalamos en su oportunidad existen diversas actividades que se realizan de manera informal, las cuales se contraponen a lo estipulado en el ideario; no obstante el resultado es el mismo; esto nos da pie para investigar los procesos reales de trabajo y los posibles factores que influyen en su desarrollo, materia de nuestro siguiente capítulo.

## 2.5 DIAGNÓSTICO

Como planteábamos al inicio de este capítulo tratar de clasificar a la organización bajo un solo punto de vista nos limita abordar el conjunto de características que la conforman, a lo largo del análisis formal detectamos que la Dirección de Desarrollo Social se presenta como un conjunto de islas que subsisten en la inmensidad del mar, cómo logran asociarse para dar vida a una entidad tan compleja; se dice que sólo a través de la imaginación se pueden resolver paradojas como ésta, Morgan señala que nuestra percepción de ver el mundo está limitada y que mucho puede aprenderse apreciando la naturaleza parcial de nuestro entendimiento; lo cual puede lograrse con el manejo de metáforas que nos ayuden a interpretar cómo son las organizaciones (Morgan,1990:327); bajo esta visión, podríamos señalar que dicho conjunto de islas (subsistemas), ubicadas en el territorio de una nación (sistema), se comunican entre sí vía marítima en función de lo que prescribe la nación; las cuales funcionan como una pequeña sociedad donde existe un representante (Subdirector o Jefe de Departamento) encargado de coordinar las actividades productivas de la isla e intercambiando insumos con las otras; la combinación de sus actividades alimentará a la planta productiva del país.

De la misma manera retomando las metáforas que Morgan propone para el análisis de la organización, la Dirección de Desarrollo Social se perfila a funcionar como máquina, donde los procesos de trabajo se convierten en rutina, en tanto la racionalidad de sus procesos exige una línea clara y precisa, asimismo se espera que sus miembros cubran ciertos horarios y actividades diarias.

La organización se erige a partir del planteamiento de ciertas metas u objetivos determinados por las leyes y reglamentos que los miembros de la organización a través de su desempeño deben cumplir; para ello diseña líneas de operación sustentadas en la división del trabajo y encaminadas a dar cumplimiento a los objetivos. No obstante el hecho de que los miembros de la organización desconocen la importancia de su trabajo y cuál es la finalidad del mismo, indica que la organización no cuenta con un sistema de información que permita actuar con pleno conocimiento de los límites y alcances de cada individuo; es decir desconocen hasta dónde deben llegar y por tanto, las metas organizacionales; esto confunde al empleado obstaculizando el desempeño eficiente de la organización, puesto que no se alcanzan los propósitos para los que fue creada.



La autoridad en la Dirección de Desarrollo Social se concentra en el punto más alto de la escala jerárquica, delegando responsabilidades de manera vertical y en forma descendente; en la cual se consideran por lo menos dos mandos medios con la función de supervisar y controlar las actividades; de tal modo que los mandos inferiores tienen una escasa participación en la toma de decisiones, esto aunado a los numerosos peldaños que debe cruzar toda información o disposición, se traduce en una incapacidad para tomar decisiones ante contingencias.

La organización de Desarrollo Social también está afectada por el nepotismo para cubrir las plazas, el sueño de la especialización se fractura por cumplir con ciertos compromisos que los líderes de la organización adquieren pensando, en intereses propios, de ahí la inexistencia de un perfil específico para cada nivel jerárquico, por tal motivo las descripciones de puesto se establecen una vez que el personal ya está laborando en el mismo, lo cual significa que adaptan las características de la plaza a las cualidades de quien la cubre; y no se consideran las necesidades de la organización.

Los intereses personales de los miembros están en dirección opuesta a los de la organización; para resarcir esta situación la Dirección de Desarrollo Social recurre a la formulación de manuales e incluso a la imposición de normas de funcionamiento que aseguren la cooperación de sus miembros; sin embargo no considera el factor humano, es decir las necesidades que el grupo de trabajo cubre con su participación dentro del proceso de trabajo; que van más allá del aspecto puramente económico; puesto que al interactuar con otros individuos u organizaciones satisface además exigencias psicológicas y sociales.

De lo anterior podemos inferir que un funcionamiento eficaz de la organización no se sustenta únicamente de la estructura formal que la configura; se hace necesario también considerar los factores humanos que se desprenden del comportamiento de aquellos que la integran y dirigen, lo cual estudiaremos en el siguiente capítulo.

# **CAPÍTULO 3**

---

## **FUNCIONAMIENTO REAL, ACTORES Y GRUPOS**

### 3.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

A lo largo del presente capítulo estudiaremos el *impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones* (Robbins, 1996:10), es decir de qué manera influye la conducta de los miembros de la Dirección de Desarrollo Social sobre los procesos de elaboración de servicios; diferenciando el ¿qué hace? de lo ¿qué debería hacer?, lo cual nos proporcionará elementos para determinar no sólo los factores de influencia, sino también para conocer qué propicia esta situación.

Sabemos que la organización se encuentra en constante movimiento, tanto al interior, como al exterior, de acuerdo a las relaciones que mantiene con su entorno y sus subsistemas en el proceso de transformación de los insumos (capítulo 1 apartado 1.4 pag. 31); la variabilidad de su conducta coincide con la del ser humano, se considera que *dos personas actuarán en forma muy distinta al encontrarse en la misma situación e incluso la conducta de un individuo cambia mucho según las circunstancias* (Robbins, 1997:11); la motivación, satisfacción, status, los valores y la percepción que se tenga de los otros e incluso de sí mismo, determinan el modo de conducirse del individuo, por lo tanto también lo serán para la organización, dado que se integra por elementos humanos.

Para iniciar nuestro análisis desde la estructura organizacional, tomaremos como referencia algunos preceptos de la Administración de la Calidad Total, como una herramienta para evaluar los procesos de trabajo de la Dirección de Desarrollo Social, lo cual *no sólo se refiere al producto final, sino a la forma en que la organización presta el servicio, lo rápido que responde a las quejas, la cortesía con la que contestan llamadas, etc.* (Robbins, 1996:14) es decir cómo se proporciona un servicio, por otro lado utilizaremos técnicas estadísticas que nos permitan medir las variables que intervienen en el desempeño de las operaciones de la organización; para ello, de acuerdo a lo que la Administración de la Calidad Total propone, se compararán con las mejores normas disponibles para identificar problemas, en este caso se considera lo que la Dirección de Desarrollo Social propone en su estructura formal como procedimiento ideal.

A partir de ello realizaremos en primera instancia el análisis comparativo de los procesos reales de trabajo, con los que se describen en los manuales de funcionamiento; donde de acuerdo al capítulo anterior, encontramos que la Dirección de Desarrollo Social idealmente diseño líneas estratégicas de acción para dar cumplimiento a sus objetivos, por tal motivo se configura bajo principios altamente formalizados; para confrontar lo que la organización

plantea con lo que verdaderamente ejecuta, nos apoyaremos en la construcción de diagramas de flujo, entendiendo como tal *una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso* (Martínez, 1995:9), de este modo se detalla la trayectoria actual e ideal que siguen los servicios y cómo los actores se interrelacionan al participar en el proceso de ahí podremos detectar si existe correspondencia entre lo planeado y lo verdaderamente realizado, asimismo conocer las desviaciones que se finalmente afectan la productividad de la organización.

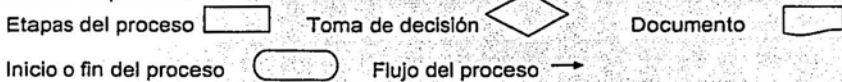
### 3.1.1 PROCESO IDEAL DE TRABAJO DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL

A continuación presentamos el modelo ideal de funcionamiento que la Dirección de Desarrollo Social plantea en su estructura formal para otorgar un servicio; es importante recordar que la Dirección de Desarrollo Social cuenta con más de 28 procesos; distribuidos para su elaboración entre las 7 subdirecciones que la constituyen, dichas áreas son: Educación, Cultura, Educación Física y Deportes, Acción Social, Eventos Especiales, Administración y Planeación; las primeras cinco mantienen contacto directo con el consumidor de servicios; mientras que las otras dos se encargan de cubrir la demanda al interior de la organización; cada una debe desempeñar actividades específicas en el área que se les asignó (ver capítulo 2 apartado 2.4.3).

Dadas las condiciones anteriores y para hacer más operable nuestro estudio, construimos un diagrama de flujo, considerando únicamente el procedimiento que se sigue cuando los clientes de la organización, es decir la ciudadanía, presenta una petición de servicio por medio de un documento, el cual según lineamientos de la propia organización, debe ser ingresado a través de un organismo regulador externo a la Dirección de Desarrollo Social, como lo es la Oficina Común de Partes, ésta es un área que para cuestiones administrativas, sirve de enlace entre los consumidores y la organización; por ello únicamente se hará referencia a ésta cuando sea necesario.

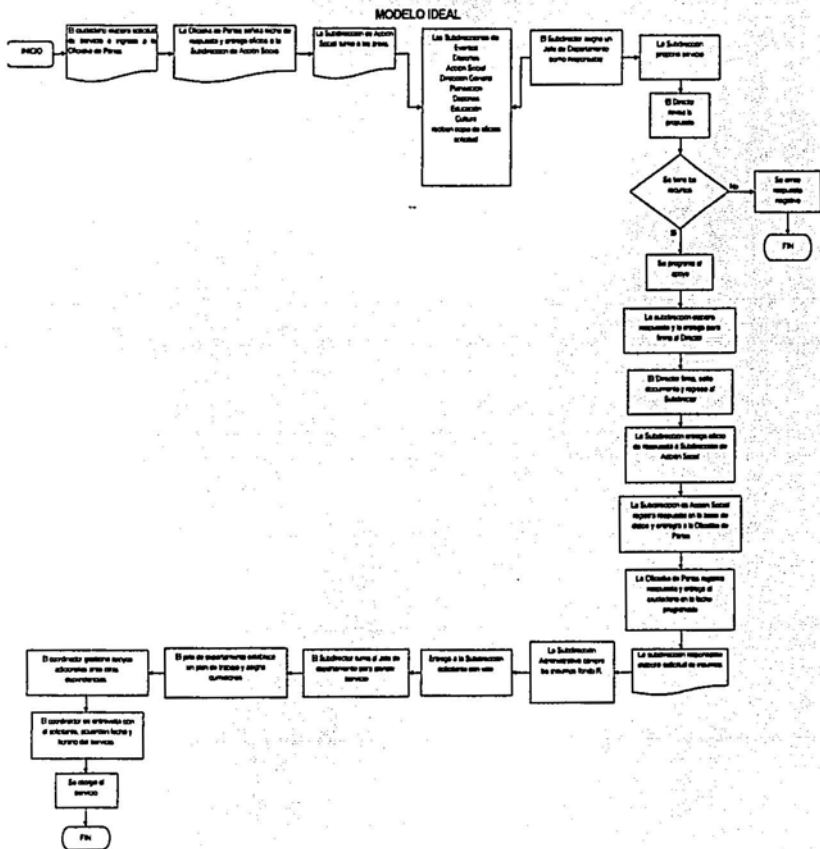
Antes de dar a conocer el diagrama de flujo ideal, es preciso explicar la simbología que se utiliza para la construcción del mismo, donde *cada figura tiene un significado de acuerdo al tipo de operación que se realiza* (Martínez, 1995:9), tenemos entonces que se colocará un óvalo al momento de iniciar y concluir el proceso; un rectángulo en los distintos momentos de la transformación de insumos; un rombo para indicar una medida decisiva; un

rectángulo con una curvatura cuando se utiliza documentación y la flecha señala la dirección del proceso:



De tal modo que nuestro proceso de trabajo se representa de la siguiente manera:

DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS SERVICIOS DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL



Como podemos observar en el proceso se presentan algunas variables que pueden incurrir en desviaciones, como lo es por un lado, dar respuesta a la petición de servicio en un tiempo preestablecido necesariamente por escrito a un organismo que regula el flujo de información de la organización; y por otro que dicha respuesta tenga que someterse a consideración; sin embargo estos factores se harán evidentes sólo hasta que tengamos el proceso real.

Para abundar más en las responsabilidades que cada integrante de la organización posee, enunciaremos las actividades que deben realizar según lo descrito en los manuales de funcionamiento y que se refleja en el flujograma.

ACTOR (ES)	PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO
OFICIALÍA DE PARTES	Organismo que recibe la correspondencia y peticiones dirigida al Ayuntamiento Municipal, se encarga de canalizar a las direcciones correspondientes las peticiones de la ciudadanía, asimismo de designar fechas de respuesta a las mismas.
CIUDADANO (CLIENTE)	Elabora solicitud de servicio por escrito, entrega a la Oficialía Común de Partes y regresa en la fecha asignada para recibir respuesta.
COORDINACIÓN DE GESTIÓN SOCIAL	Es el área propia de la Dirección de Desarrollo Social, dependiente de la Subdirección de Acción social, que se encarga de registrar en la base de datos las peticiones de la ciudadanía, elaborar un reporte de cada oficio y de turnar los asuntos a las subdirecciones responsables.
SUBDIRECCIONES	Atienden los asuntos de acuerdo a su competencia. Educación resuelve asuntos relacionados con instituciones educativas (infraestructura escolar, cursos a padres de familia, becas, etc.); Deportes da respuesta a solicitudes de donación de material deportivo, organización de torneos o competencia deportiva y clubes; Cultura proporciona servicios de entretenimiento, espectáculos, etc.; Eventos especiales apoya con equipo de sonido, tarimas, sillas, podium a eventos públicos oficiales y populares; Acción Social apoya la gestión de servicios, obtiene descuentos a jóvenes estudiantes, propicia el crecimiento de microempresas etc.; Planeación y Operación presta el servicio del Teatro local, la Unidad Deportiva, lleva la calendarización de eventos y evalúa la consecución de metas de la organización; y finalmente Administración abastece a las áreas de la organismos de recursos humanos, materiales y controla los gastos.
SUBDIRECTORES	De acuerdo a lo que se solicite asigna a un jefe de departamento que de seguimiento a la petición, otorga el visto bueno a la propuestas, realiza observaciones y presenta propuesta de trabajo al Director General.
JEFES DE DEPARTAMENTO	Dirige, supervisa y coordina las labores del grupo responsable de la producción de servicios, asigna funciones a los coordinadores, planea el desarrollo de actividades, evalúa resultados, propone alternativas de trabajo y en su caso de solución al Subdirector.
COORDINADORES	Atienden directamente las peticiones de los consumidores de servicios, realizan reporte de verificación, gestionan los servicios ante las entidades competentes, dan seguimiento al proceso de autorización y finalmente otorgan el servicio solicitado, reportan los resultados del servicio al jefe de departamento.
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Controla los insumos de la organización, elabora requisiciones de material y/o de recursos humanos y abastece a cada área de los materiales necesarios para su funcionamiento.
DIRECTOR	Autoniza y revisa programas de trabajo Toma decisiones que involucren a la organización en su totalidad. Asigna y distribuye el presupuesto a las áreas.



Como podemos observar el proceso real es mucho más elaborado, hay cinco momentos de toma de decisión mientras que en el real solamente uno; asimismo hay algunos cambios en la designación de cargos, mientras en el ideal se refería a jefes de departamento, en el real se les conoce como Subcoordinadores, y sólo el área de educación carece de este mando por ello aparece un jefe de departamento; en cuanto a los momentos resolutivos, regularmente se recurre al director, esto significa que los Subdirectores no poseen autonomía para dirigir el área que presiden y por tanto la toma de decisiones está centralizada en el nivel jerárquico más alto.

En cuanto al desempeño de actividades existen relativas diferencias como vemos a continuación:

ACTOR (ES)	PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO
CIUDADANO (CLIENTE)	Elabora solicitud de servicio por escrito; entrega a la Oficialía Común de Partes y regresa en la fecha asignada para recibir respuesta.
OFICIALÍA DE PARTES	Recibe la petición asigna fecha de respuesta; registra ingreso de documentos, entrega a la Dirección de Desarrollo Social; recibe respuesta y entrega al ciudadano.
COORDINACIÓN DE GESTIÓN SOCIAL	Recibe oficios, registra ingreso en la base de datos, saca fotocopia a originales, elabora reporte por subdirección y turna a las subdirecciones correspondientes; recibe respuesta, la registra en la base de datos, entrega respuesta a la Oficialía común de partes.
DIRECTOR	Recibe oficios competentes a la Dirección General y a Educación, revisa peticiones, turna a la Jefatura de Educación, autoriza servicios, revisa propuestas de servicio, asigna presupuesto, conige propuestas y firma documentos.
SUBDIRECTORES	Asigna comisiones a los jefes de departamento, verifica la existencia de recursos, otorga el visto bueno a la propuestas, realiza observaciones y presenta propuesta de trabajo al Director General.
SUBDIRECTORES Y JEFES DE DEPARTAMENTO	Dirige, supervisa y coordina las labores del grupo responsable de la producción de servicios, asigna funciones a los coordinadores, planea el desarrollo de actividades, evalúa resultados, propone alternativas de trabajo.
COORDINADORES	Atienden directamente las peticiones de lo consumidores de servicios, realizan reporte de verificación, gestionan los servicios ante las entidades competentes, dan seguimiento al proceso de autorización y finalmente operacionalizan el servicio solicitado.
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Controla los insumos de la organización, elabora requisiciones de material, adquiere los insumos y abastece a cada área de los materiales necesarios para su funcionamiento.

En cuanto a estructura, encontramos grandes diferencias, mientras que en el ideal el proceso se plantea en línea, en el real se manifiesta como la combinación de un proceso lineal con un circular, especialmente en el momento de la toma de decisiones, asimismo vemos cómo no solamente la cuestión presupuestal es motivo de cancelación de servicio, también la procedencia en tiempo y forma para realizarlo; es decir si la oficialía común de



partes da un plazo de respuesta de 15 días naturales, la Dirección de Desarrollo cuenta con el mismo tiempo para verificar las condiciones de la solicitud, la importancia (prioridad) de llevar a cabo el servicio, el impacto social, la existencia de recursos; elaborar un plan de trabajo, obtener la autorización y realizar los trámites administrativos correspondientes; de tal modo que si en esta etapa se superan las fechas establecidas, se procede a la cancelación del servicio.

También es evidente la nulidad de autonomía de los subdirectores para decidir sobre el área que les compete; esto no es apenas perceptible en el diagrama ideal, donde el director únicamente respalda las acciones de los mandos medios; sin embargo sus intervenciones a lo largo del proceso son para verificar, corregir y aprobar; entonces se presenta un nuevo factor a considerar, la confiabilidad en las aptitudes de los mandos medios, sin embargo no podremos comparar si son los ideales de acuerdo a la estructura formal, porque no existe un antecedente que señale el perfil de puestos.

De tal modo que como ya lo veníamos señalando, las variables que dificultan la producción en la organización, podrían ser:

- Tiempo que se invierte en cada paso del proceso
- Oportunidad de las observaciones o correcciones
- Transmisión de información y órdenes eficiente

En estos posibles indicadores hay un elemento común: la duración de cada etapa del servicio, será entonces nuestro problema a investigar en el siguiente apartado y a través de la medición corroborar cómo influye en la productividad de nuestra organización.

### 3.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE PRODUCTIVIDAD

En el presente apartado apoyaremos nuestro estudio en un método estadístico, con la finalidad de ratificar lo que encontramos en la comparación de los flujogramas; a través de la medición de los datos que se generan a partir de la variable seleccionada; con esto no queremos decir que el enfoque cualitativo que hemos utilizado para describir y descubrir escenarios; resten legitimidad a la presente investigación sino que vamos a complementarlo, el análisis cualitativo está fundamentado en la *investigación social interpretativa, a través de la cual se llega a una explicación causal del curso de la acción social y sus efectos* (García, 1992), con esto queremos decir que la descripción de cómo ocurren los eventos, cómo se desempeñan los actores involucrados y cómo es la

atmósfera donde se ubican, nos permite deducir qué factores motivan su comportamiento y cómo afecta o modifica los hechos.

Por otro lado con el análisis cuantitativo; se establece que *la realidad puede ser observada, medible y cuantificable; de tal modo que conjuntando estos dos métodos se proporciona una visión más completa de la realidad* (García, 1992); la cuantificación de los hechos nos permite detectar en qué medida suceden, y de acuerdo a la frecuencia con que se presenten establecer parámetros de conducta.

En este sentido basados en que la Dirección de Desarrollo Social tiene por objetivo *promover, gestionar y vincular las dependencias u organismos gubernamentales con las organizaciones y agrupaciones sociales, el desarrollo cultural y educativo de la ciudadanía* (Plan de Desarrollo Municipal 2000:4); observamos que los servicios solicitados presentaba un alto índice de cancelación; de acuerdo a los registros consultados directamente en la base de datos de la organización, se indica que la principal causa de baja es la insuficiencia de presupuesto, sin embargo eso lo podremos verificar en el siguiente apartado, con la aplicación de la medición conoceremos dónde se ubican los conflictos, cual presenta mayor periodicidad y qué genera los demás.

### 3.2.1 APLICACIÓN DE MEDICIÓN

Para determinar la frecuencia en que ocurrieron los atrasos generados de las deficiencias en los procesos, utilizamos una hoja de inspección o verificación, herramienta estadística útil para *reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias* (Martínez, 1995:10); de tal modo que revisamos los registros de ingreso de solicitudes a la oficialía común de partes, la cual diariamente entrega a la Coordinación de Gestión Social los documentos recibidos durante el horario de las 14:00 a las 14:00 hrs. es decir, los acumulados por la tarde de un día anterior más los ingresados durante el día corriente; asimismo observamos el tiempo que tarda la coordinadora responsable en inscribir las solicitudes en la base de datos, elaborar el reporte correspondiente y distribuirlos a las Subdirecciones responsables de proporcionar los servicios; finalmente revisamos las fechas en que se proporcionaron respuestas, comparando los días de atraso en la expedición de las mismas respecto al periodo determinado por la Oficialía común de Partes; todo esto nos ayudará a determinar en qué momento del proceso ocurre una baja en la producción, además detectar quién o quienes

son los responsables de este decremento; de ahí que podamos empezar a inferir qué propicia esta situación, si se trata de una falla en la cooperación de los actores o en el flujo de información.

En el siguiente cuadro se enuncian los objetivos que sustentan la construcción de nuestro análisis cuantitativo, los cuales sirvieron de guía para la aplicación de la hoja de inspección.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS PARTICULARES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
El funcionamiento ideal de la organización, frente al que en realidad se lleva a cabo, presenta cierta diferencia del proceso, esto básicamente se concentran en los momentos que implica la toma de decisiones, como lo es la autorización determinada acción o girar la información oportunamente, esta situación repercute en la demora de evaluación de propuestas, y como consecuencia la cancelación de servicios o atrasos en la expedición de respuestas	Cuantificar las variaciones que se presentan al momento de turnar documentos indispensables para evaluar las posibilidades de servicio, que repercuten en una baja producción de servicios a la comunidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las variaciones entre peticiones de servicios y servicios que en realidad se ejecutan.</li> <li>2. Contabilizar con qué frecuencia la ineficiencia al turnar las solicitudes repercute en una baja en los servicios.</li> <li>3. Determinar cómo el atraso en una parte del proceso, se manifiesta con un atraso al momento de proporcionar los servicios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Establecer los mecanismos prácticos que nos lleven a realizar el registro de eventos que se efectúan y con qué frecuencia, elaborando fichas de inspección, y registrando las actividades que se presentan con mayor periodicidad.</li> <li>1.2 Determinar la frecuencia de atraso en el servicio por demora en el proceso al turnar documentos, verificando las fechas de ingreso y las de respuesta.</li> <li>1.3 Identificar cómo repercute las demoras en el servicio final, comparando el número de peticiones con el número de servicios otorgados.</li> <li>1.4 Señalar en qué parte del proceso se encuentran los problemas según la frecuencia</li> </ol>

La hoja de inspección se aplicó durante el periodo de observación del 16 de julio al 10 de agosto del 2001; considerando el registro de la variable tiempo, en primer lugar analizamos las situaciones de las cuales pudimos inferir el problema más representativo, como lo es el alto número de cancelación de servicios por un lado y el alto índice de respuestas extemporáneas por otro; de acuerdo a lo anterior se obtuvieron las siguientes frecuencias.

HOJA DE INSPECCIÓN

Resultados de los procesos	Julio								Agosto										Totales
	16	23	24	25	26	27	30	31	1	2	3	6	7	8	9	10			
Número de solicitudes de servicio	2	4	4	3	6	2	2	3	3	0	2	4	1	1	2	2	41		
Cuántos servicios se otorgaron		1	2	2	3	1				1				1			11		
Cuántos servicios se cancelaron	2	3	1	1	3	1	1	3	3		1	2			2	1	24		
Cuántos están en estudio			1					1				2	1				6		
Cuántas solicitudes se contestaron a tiempo		2	2	2	2	1	1	2	3		1			1	1		18		
Cuántas solicitudes se contestaron fuera de tiempo	2		2	1	3	1	1				1	2					13		
Cuántas solicitudes se cancelaron por ampliación de término		2			1		1					2				1	7		

De 17 al 20 de Julio se declararon in hábiles administrativamente, por presentarse el primer periodo vacacional para el personal de la organización. Fuente: sesión ordinaria de Cabildo de fecha 12 de julio de 2001.

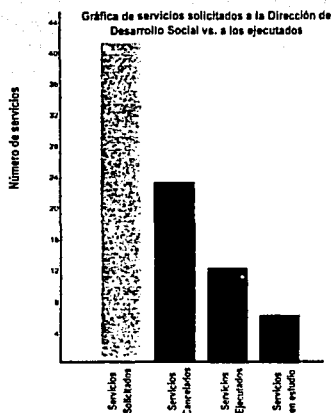
Vemos cómo de 41 solicitudes sólo 18 se contestaron en tiempo y forma según las especificaciones de la Oficialía Común de Partes, sin embargo, únicamente se proporcionaron 11 servicios en un período de 16 días; esta baja en la productividad se debe principalmente a que el proceso se interrumpió al momento de analizar las propuestas.

Ahora revisemos cómo el rezago en la toma de decisiones se realizó en el mismo período.

Ritmo del proceso Número de Solicitudes	FE-DA																Total de días de rezago																							
	Julio									Agosto																														
	15	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	6	7	8	9	11																								
Clientes de trámite de Decisión	1									9							8							5	5													72		
Clientes de trámite de resolución	1	9	6	6						3	4						5	1	1	4				5																54

El tiempo que más tardó una solicitud en período de estudio fueron 16 días a partir de la recepción del documento por el Director, mientras que esa misma solicitud recibió respuesta 10 posteriores a la fecha indicada por la Oficialía Común de Partes.

Si representamos gráficamente los resultados de las hojas de inspección obtendríamos el siguiente histograma:



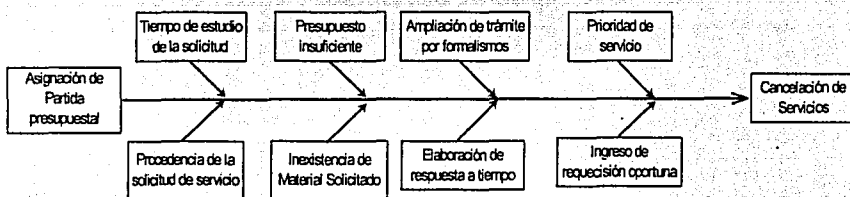
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

La cancelación de más de 20 servicios repercutió no solamente en una baja en la productividad, también tiene un impacto en la economía de la Dirección de Desarrollo Social, ya que esto trajo días de inactividad laboral, sin embargo los salarios seguan siendo cargados al presupuesto de la organización, considerando que en el proceso interviene tanto los mandos directivos como los coordinadores implicaría un gasto de aproximado de \$1,032.00 por una jornada diaria de un Director a \$166.00 por cada operativo; pero no profundizaremos más en este aspecto toda vez que no contamos con la información detallada de la tarifa salarial.

Por otro lado es evidente que los servicios realizados representan tan solo una tercera parte del total requerido; mientras que más de la mitad se cancelan por retrasos en el trámite, o por ampliación del mismo; de cualquier modo ambos conllevan a la negación del servicio.

### 3.2.2 DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

Tras haber identificado las situaciones que provocan bajas en la productividad de servicios de la Dirección de Desarrollo Social, proponemos la aplicación del diagrama de causa-efecto, a través del cual podemos mostrar todas las posibles causas de un problema específico (Martínez, 1995:14); donde el problema se ubica del lado derecho del diagrama y las influencias o principales causas son listadas a la izquierda:



En este caso se exponen las causas que generan la cancelación de servicios por falta de presupuesto, donde al momento de asignar las partidas presupuestales por año, no se desglosa a detalle los gastos para llevar a cabo los programas proyectados; esto conlleva a una baja asignación de presupuesto, por lo tanto carencia en los recursos materiales; de ahí que se prefiera atender aquellas solicitudes con mayor necesidad o con urgencia de resolver; y por lo tanto tramitar la requisición de los insumos a tiempo.

Existen otros factores que intervienen en la cancelación de los servicios; en estos intervienen más factores de la propia organización como el tiempo en que se estudia una solicitud de servicio; en la mayoría de los casos se considera los recursos existentes y el impacto social del servicio; sin embargo pese a que sea un asunto de total competencia a la organización, se debe seguir un trámite adicional por tratarse de organismos o asociaciones populares que para cuestiones administrativas deben dirigirse para la gestión de servicios a otra organización; lo cual atrasa la elaboración de la respuesta y por tanto la oportunidad del servicio.

El respetar que cada paso se lleve en coordinación con las distintas áreas y lograr que cada una desempeñe su papel en el tiempo requerido contribuirá a que el nivel de producción sea mayor, o bien el hecho de informar oportunamente al solicitante la improcedencia de su trámite reducirá la inversión horas hombre en el seguimiento del trámite.

Hacer operable la eficiencia de la organización resulta todo un reto para quienes dirigen la organización, puesto que no sólo se trata de formalizar cada proceso, o que exista una responsabilidad preestablecida para cada uno de sus integrantes; el mayor desafío es que a pesar de sus intereses, metas, manías o complejos los empleados cumplan con sus actividades y cooperen con su equipo de trabajo en pro de los fines de la organización; sabemos que la complejidad de la personalidad del ser humano es difícil de abordar sin contar con un exhaustivo análisis psico-sociológico; para ello en el presente estudio dedicaremos el siguiente apartado a conocer quienes son y cómo son los actores que intervienen en la producción de servicios.

### 3.3 EL ACTOR DE LA ORGANIZACIÓN Y SU PERSONALIDAD

En el aparatado anterior, realizamos el análisis de la estructura de la Dirección de Desarrollo Social, en la cual detectamos que la organización presenta problemas de baja productividad por el incumplimiento en tiempos de estudio de propuestas, asimismo identificamos a quienes participan en el mismo, encontrando contradicciones entre los procedimientos reales y los ideales; lo cual significa que dicho problema puede estar determinado por quienes realizan las actividades en la organización; toda vez que *el ser humano posee ciertas características que influyen en su conducta* (Robbins, 1987:30) y por lo tanto en el comportamiento organizacional.

De tal modo que a lo largo del presente apartado estudiaremos al actor en el nivel individual, y posteriormente a partir de esto determinar las relaciones que existen entre dos o más actores al integrarse a un grupo; y finalmente el papel de los actores en el funcionamiento de la organización.

En este sentido identificaremos como actor a *la (s) persona (s) que toman parte activa en un proceso* (García-Pelayo: 1990:13), es decir todos aquellos involucrados en el proceso de trabajo realizando determinadas funciones; iniciaremos por identificar la personalidad de cada uno de los implicados en el problema productivo; llamaremos *personalidad a la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos* (Robbins, 1997:54); es importante destacar que existen ciertos factores que determinan la personalidad como la herencia, el ambiente en el que se desenvuelve el individuo y las situaciones o exigencias especiales a las que se enfrenta durante el desarrollo de la personalidad; no obstante no ahondaremos en dichos aspectos, sólo se mencionarán en estas líneas, por que entraríamos en materia de otro análisis y perderíamos la dirección de la presente investigación.

Para identificar la personalidad de los actores implicados en el conflicto de baja productividad, recurrimos a preguntar directamente a los actores sobre sus antecedentes personales; pero muchos de ellos se mostraban un poco desconfiados de la información que se les solicitaba, principalmente la relacionada con el grado escolar y la experiencia en su área de desempeño; los cuales en su mayoría carecen de un título profesional; esto nos llevó a buscar otra alternativa para obtener esta información y fue a través de la plática informal celebrada con las personas cercanas a los involucrados en el problema organizacional.

La importancia de tener un antecedente de su historial personal, radica en descubrir como el actor logra articular su contexto individual con el organizacional, entonces veremos que en algunos casos el actor puede estar insatisfecho con su desempeño en la organización, por las limitantes que ésta le impone; sin embargo está imposibilitado a tomar la decisión de abandonarla; cuando tiene la obligación de asegurar la manutención de sus hijos e incluso por ser de edad avanzada, le sería difícil emplearse nuevamente.

Siguiendo esta línea y retomando los datos biográficos que Robbins en su investigación sobre el Comportamiento Organizacional, propone para el estudio del actor recurrimos a la revisión de los expedientes que la organización posee de su personal, asimismo del trato

cotidiano que la interrelación dentro del área de trabajo nos proporciona y finalmente a través de preguntas directas realizadas en pláticas informales, obtuvimos la información concerniente a:

**Edad:** existe cierta relación entre la edad y la rotación de personal, el ausentismo y la satisfacción en su desempeño laboral; se cree que cuanto mayor sea la edad, menos posibilidades hay de que se abandone el trabajo, lo mismo sucede con el hecho de que dicha antigüedad les proporciona atractivas prestaciones con miras a la jubilación; por otro lado la edad también tiene que ver con el posible rezago en los nuevos campos del conocimiento y la competitividad con los jóvenes en las áreas de tecnología.

**Sexo:** pese a que existen mínimas diferencias en cuanto al desempeño laboral entre hombres y mujeres, si es oportuno destacar este aspecto dado que en algunas organizaciones consideran este hecho porque influye en el ausentismo, se tiene por entendido que será la mujer quien se ausente de sus labores, para atender a sus hijos en caso de enfermedad o por problemas familiares.

**Estado civil:** el hecho de estar casado generalmente implica que existe la obligación de la manutención del hogar, por ello es más constante que un soltero e incluso hace lo necesario para conservar su puesto.

**Número de dependientes:** este factor tiene una doble disyuntiva al considerar que el tener dependientes implica ausentismo e incluso flexibilidad en el horario laboral que permita dar atención a los hijos, o bien éstos se convierten en la motivación de los actores para sobresalir y obtener mayores beneficios económicos.

**Antigüedad:** es la característica que se señala como uno de los predictores más seguros de la rotación de personal, cuanto más tiempo se labore en la organización se posee mayor experiencia en el área de desempeño, sin embargo al considerar los costos entre un individuo de recién ingreso a uno con mayor antigüedad, la organización se inclina hacia aquellos que por su reciente integración tienen un sueldo más bajo y menores prestaciones; (Robbins, 1997:51-53).

Adicional a lo anterior destacamos la escolaridad o nivel de preparación de los individuos, lo cual tiene injerencia en la productividad, si los actores fueron ubicados en el lugar idóneo de acuerdo a su perfil, entonces será más productivo, Por el contrario si desconocen los mecanismos para realizar las acciones o tomar decisiones en el momento



preciso, tiene por consecuencia deficiencias en el desempeño y por tanto en la productividad.

A partir de estos parámetros, de la información obtenida de los testimonios directos del propio actor y a las aportaciones que hicieron sus compañeros de trabajo, nos dan los elementos para determinar el antecedente biográfico de los miembros de la organización y así como sus metas inmediatas; los cuales se encuentran concentrados el cuadro de la siguiente; donde de acuerdo a sus comentarios, podemos detectar que los actores (directivos principalmente) coinciden en hacer carrera dentro de la administración, lo cual significaría una oportunidad para tener presencia en el ámbito político, tienen como expectativa permanecer en la organización hasta que se presente una oportunidad de acceder a un puesto superior.

Esto lo corrobora el hecho de que la mayor parte de ellos tiene la responsabilidad de asegurar el sustento familiar, puesto que de los 11 analizados 8 están casados y por lo menos mantienen a un menor, esto aunado a que las edades oscilan entre los 30 y 50 años, nos confirma su interés por permanecer en la organización, puesto que les garantiza obtener un ingreso fijo y hacer antigüedad, así mismo es muy importante destacar que cinco de ellos pertenece a un partido político, lo cual significa que su participación en la administración pública contribuye a su carrera política, en caso de buscar una posición al interior del partido o dentro de la misma administración.

En cuanto a escolaridad encontramos que tanto los mandos medios como algunos operativos poseen estudios a nivel licenciatura, lo cual no significa que hayan concluido sus estudios por ejemplo el Director General que asistió a la facultad de psicología en Ciudad Universitaria, pero dejó sus estudios en el sexto semestre, según relata él mismo, y lo cual se comprueba en los documentos que firma en los cuales no se le asigna ninguna profesión, simplemente una C. (ciudadano); lo cual podría representar ciertas limitantes en su desempeño, en cuanto a que se ubican en áreas distintas de las que podríamos decir dominan; principalmente porque su experiencia en la organización es relativamente corta de 1 a 3 años en el puesto.

A continuación se presenta un cuadro donde se describen las características de los miembros de la organización involucrados en el proceso de trabajo en cuestión.

ANÁLISIS DE LOS ACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO  
Características Biográficas

Actor	Edad	Sexo		Edo. Civil	Escolaridad	Dependientes	Antigüedad en		Expectativas a	
		M	F				el puesto	organización	corto plazo	largo plazo
Director	40	x		Casado	Lic. Psicología (6 sem)	3	1 año	3 años	Continuar en el puesto, pertenecer al grupo del partido correcto y tener su simpatía.	Tener el apoyo del grupo panistas al que pertenece y en obtener un puesto como asesor político
Subdirector Administrativo	33		x	Casado	Licenciatura en Administración	1	1 año	2 años	Mantenerse en el puesto	Subdirección con mayor peso, y mejor sueldo
Subdirector de planeación y operación	31	x		Soltero	Licenciatura en Administración Pública (7 sem)	0	1 año	2 años	Mantenerse en el puesto y reconocimiento de su trabajo	Integrarse al grupo político adecuado para que en dos años tenga una subdirección importante
Subdirector de Cultura	40	x		Casado	Músico	3	1 año	1 año	Continuar en la organización.	Ser el Director de un área específica de Cultura
Subdirector de Acción Social	27	x		Soltero	Licenciatura en Administración Pública (pasante)	0	1 año	2 años	Mantenerse en la organización hasta el término de la admón.	Reconocimiento como panista, rodearse de la gente indicada y dos años lograr una Dirección.
Subdirector de Educación Física	55	x		Casado	Licenciatura (5 años)	5	1 año	2 años	Mantenerse en la organización.	Continuar en un puesto subdirectivo pero más importante y mejor salario
Jefe de eventos especiales	38	x		Casado	Carrera Técnica	3		3 años	Mantenerse en la organización.	Tener la titularidad del área, con sus beneficios económicos.
Jefe de Educación 1	33		x	Casado	Educadora (2º grado) y carrera técnica capturista	1	1 año	2 años (reingreso)	Mantenerse en el puesto y contar con la titularidad oficial de la jefatura.	Ascender a una Subdirección para continuar en la Organización
Jefe de Educación 2	30		x	Casado	Licenciatura en Psicología	2	3 meses	2 años	Incremento de salario, correspondiente al puesto que desempeña.	Continuar en la organización
Coordinador de Acción Social 1	35		x	Casada	Secretaría ejecutiva	1		3 años	Continuar en la organización.	Obtener la jefatura del programa
Coordinador de Acción Social 2	26		x	Soltera	Licenciatura (pasante)	0		2 años	Mantenerse durante la terminación de sus estudios.	Salir de la organización en busca de nuevas posibilidades de ejercer su profesión, en un ambiente sano.

### 3.3.1 RASGOS DE LA PERSONALIDAD

Este apartado está dedicado a exponer las características que definen a nuestros actores según su comportamiento, es decir, tomando en cuenta la forma como se conducen regularmente y las actitudes que toman para relacionarse dentro del contexto organizacional; podremos identificar los atributos que caracterizan el proceder de las personas, es decir *en la medida que ciertas actitudes predominen se conforman los rasgos de la personalidad (Robbins, 1997:56)*; la cual, constituye un punto a considerar al momento de interpretar el comportamiento individual, para ubicar los rasgos de los actores de la Dirección de Desarrollo Social debemos tomar como referencia los tipos de personalidad que cada uno posee de ahí que podamos inferir cómo reacciona ante ciertas situaciones, los rasgos que se presentan con mayor frecuencia son:

- Extrovertido, cuando se trata de alguien sociable, comunicativo, afirmativo y platicador; contrario a estos rasgos calificaremos como introvertido, a quien se muestra tímido, asocial y frío.
- Afable, si el individuo es de buen carácter, cooperativo y confiable, su opuesto sería alguien descortés, que se caracteriza por ser grosero, desleal y renuente a cooperar.
- Recto (Correcto) se refiere a alguien responsable, persistente y orientado al logro.
- Estable emocional; cuando se trata de alguien calmado, entusiasta, seguro de sí mismo, confiado y positivo; en este sentido será inestable emocional, aquel tenso, nervioso, deprimido e inseguro; finalmente señalaremos a quienes tienen:
- Con apertura a la experiencia; si se trata de alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual (Robbins, 1996:94)

Para ubicar a nuestros actores en alguna categoría tuvimos que describir el comportamiento observado a lo largo de los últimos dos años, tiempo en el cual hemos trabajado de alguna manera con cada uno de ellos, asimismo recurrimos nuevamente a cuestionar a sus compañeros directos de área y en su caso con los subordinados, es importante señalar que de estas indagaciones no se cuenta con un registro fiel, toda vez que la información se recopiló de entrevistas ocasionales, sin previa cita ni formalidad.

Tomando como referencia la tipología presentada, elaboramos un cuadro comparativo en el cual se enlistan a los actores por un lado y por otro los rasgos que definen la personalidad, de este modo podremos identificar las tendencias de actuación de los miembros de la Dirección de Desarrollo Social como a continuación de señala:

Personalidad

Actor	Trasgos de la Personalidad							Apertura a la Experiencia
	Extrovertido	Introvertido	Able	Descortés	Recto	Estable emocional	Inestable emocional	
Director	Conoce a todo el personal, los saluda bromea y platica.						Frecuentemente se muestra nervioso e inseguro de los demás.	
Subdirector Administrativo		Mantiene su distancia de los demás, no mantiene una relación amistosa con nadie.		Mal humorada, critica el trabajo de los demás, condiciona su cooperación				
Subdirector de planeación y operación	Convince a mucha gente, es divertido, agradable, conversa sobre diversos temas		Se compromete con los demás, tiene buen humor y confiable		Atiende sus obligaciones, persistente en el logro de objetivos			
Subdirector de Cultura	Se muestra accesible con los demás se relaciona con facilidad.				Está pendiente de sus obligaciones y cumple con su trabajo.	Es seguro de si mismo, de las decisiones que toma, es dedicado.		Es creativo, desarrolla sus aptitudes en pro de su cometido.
Subdirector de Acción Social		Se le dificulta socializar, es tímido.					Es tímido, se preocupa por la imagen de su trabajo.	
Subdirector de Educación Física			Realiza un buen trabajo, los demás confían en su disponibilidad.		Es persistente al cumplir sus labores, es responsable para con todos.			
Jefe de eventos especiales	Se relaciona con facilidad, es agradable.		Se compromete con su trabajo, apoya a los demás		Es responsable y persistente			
Jefe de Educación 1	Es segura de sí, se desenvuelve fácilmente, conoce mucha gente.		Es amable, trata a los demás con amabilidad.					
Jefe de Educación 2	Establece relaciones de amistad con facilidad.		Se muestra de buen humor y amable.	No es confiable.				
Coordinador de Acción Social 1		Se relaciona con dificultad, se mantiene a distancia de los demás.			Realiza su trabajo, tiene disponibilidad para colaborar con los demás.		Es incrédula, desconfía de los demás, se ofende con facilidad.	
Coordinador de Acción Social 2			Se muestra de buen humor, apoya las actividades de los demás.		Se compromete con su trabajo y dar cumplimiento al objetivo del mismo.			

### 3.3.2 ATRIBUTOS DE LA PERSONALIDAD

En este apartado haremos referencia de aquellos aspectos que tienen que ver en cómo el actor se maneja para interrelacionarse con los demás dentro de la organización, lo cual está estrechamente relacionado con la concepción que tienen de sí mismos, para poder caracterizar a los actores de la organización debemos considerar que existen ciertas características que definen de manera general los atributos que presenta la personalidad de los individuos, las cuales definimos a continuación:

- Maquiavelismo: cuando el individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional entre éste y los demás; considera que los fines justifican los medios; persuaden, y manipulan; prosperan cuando a) interactúan cara a cara con otras personas, b) la situación tiene un número mínimo de reglas y reglamentos, lo que da lugar a la improvisación y c) cuando los otros se involucran emocionalmente.
- Autoestima alta o baja: se refiere al grado de disgusto o gusto que los individuos sienten por sí mismos.
- Locus (sitio) de control interno: se presenta en individuos que controlan lo que sucede, los resultados son consecuencia de sus acciones; hacen bien las tareas complejas.
- Locus (sitio) de control externo: en contraste con el anterior piensa que lo que sucede está regido por fuerzas externas, lo cual atribuye a la suerte o casualidad; son más sumisos y están dispuestos a obedecer las instrucciones.
- Autocontrol se refiere al tipo de individuos que ajustan su comportamiento a factores externos, situacionales; su opuesto es quienes están fuera de control, no saben cómo actuar, impacientes y que pierden con facilidad el juicio.
- Disposición para asumir riesgos: se refiere a los que están dispuestos a correr un alto riesgo, esto tiene que ver con la toma de decisiones e influye en el tiempo que tardan para tomar una resolución. (Robbins, 1996:98)

Esta tipología nos da la pauta para caracterizar a nuestros actores organizacionales, a través de la descripción del comportamiento observado en su desempeño diario dentro de la Dirección de Desarrollo Social, aspectos que concentramos en la tabla de la siguiente página donde se señala, cómo se conducen cotidianamente apoyándonos en las aportaciones que al respecto hicieron el resto de los compañeros de trabajo.

ANÁLISIS DE LOS ACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO  
Personalidad

Actor	Atributos de la Personalidad							
	Maquiavélico	Autoritarismo	Locus de control int.	Locus de control ext.	Autoestima alta	Autoestima baja	Aceptación de riesgos	No acepta riesgos
Director	Se rodea de gente para obtener una buena posición, maneja las situaciones a conveniencia.							Reune la mayor información antes de actuar, se siente temeroso de equivocarse.
Subdirector Administrativo	Manipula a sus subordinados a conveniencia.	Desvirtúa el trabajo de los demás, exige respeto a los procesos jerárquicamente.						Cualquier decisión la consulta a su superior y espera siempre indicaciones para actuar.
Subdirector de planeación y operación			Realiza acciones en busca de ser retribuidas de alguna manera, arala instrucciones.		Crítica en sus habilidades, es carismático y tiene buen concepto de sí mismo.			Consulta las decisiones importantes al Director
Subdirector de Cultura			Los beneficios que llega a obtener siempre son el resultado de las acciones que realiza.				Muestra cierta autonomía para decidir y asume las consecuencias	
Subdirector de Acción Social					Se considera una pieza especial en la organización y protegido			Depende plenamente de su superior para tomar decisiones sobre el área que dirige
Subdirector de Educación Física			Se empeña por realizar bien su trabajo, para que le retribuya en bien.		Es el más indicado para desempeñarse en el área que dirige.			Evita enfrentamientos o deficiencias, consultando a su superior aspectos relevantes.
Jefe de eventos especiales			Realiza las acciones pertinentes para cumplir con su trabajo y provocar buena imagen del área					Consulta las decisiones importantes al Director
Jefe de Educación 1					Es segura de su posición, por mantener relaciones sólidas con personas clave fuera de la org.		No le importa tomar ciertos riesgos respecto al área que dirige	
Jefe de Educación 2	Mantiene lazos afectivos con quienes les rodea, les manipula para obtener un ascenso					Realiza acciones para convencer a sus superiores de su buen desempeño		Constantemente informa y consulta a su superior sus acciones.
Coordinador de Acción Social 1				Pese a que realiza su trabajo, no le es reconocido, se enferma continuamente e incide en faltas	Considera que es la única que sabe operar el área donde se desempeña		Toma decisiones sin consultar a su superior inmediato.	
Coordinador de Acción Social 2			Sabe que las acciones que realice, serán determinantes en el futuro próximo		Sabe de su capacidad, y tiene la confianza de que realiza su trabajo correctamente.		Realiza lo suficiente para que su trabajo se efectúe y asume su responsabilidad.	

### 3.3.3 TEMPERAMENTO Y COMPORTAMIENTO DE LOS ACTORES FRENTE A LA ORGANIZACIÓN

A partir de lo que encontramos en documentos, de lo que observamos diariamente dentro de la organización hemos encontrado algunos rasgos de la personalidad que identifican a los actores de la Dirección de Desarrollo Social, ya conocemos sus antecedentes biográficos, cómo se relacionan y los atributos que los distinguen de los demás, ahora daremos a conocer el temperamento, una *parte de la personalidad que se refiere al tipo de reacciones ante diversas situaciones (García-Pelayo: 1990:988)*, para esto tomaremos como parámetro los siguientes cuatro tipos:

- a) Sanguíneo se presenta en las personas tensas, excitables, afables, inestables, sociables y dependientes.
- b) Colérico se refiere a un individuo tenso, inestable, excitable, frío y tímido.
- c) Flemático cuando es sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, sociable y dependiente.
- d) Melancólico se muestra sereno, tímido, confiado, afable y frío.

Para aplicar nuestro análisis consideramos los impulsos más comunes que los actores en estudio, han presentado en momentos decisivos donde se pone en tela de juicio su desempeño dentro de la organización, o bien está en juego el cumplimiento de sus objetivos, situaciones en las que el ser humano tiende a reaccionar de tal modo que pone en evidencia su temperamento, así pues tras mantener una relación laboral con los actores a lo largo de dos años, así como el escuchar los comentarios que sus compañeros de grupo de trabajo o amigos han manifestado sobre su actitudes, elaboramos un comparativo donde ubicamos a cada actor según su temperamento.

Con este punto del análisis ya conocemos la personalidad de los actores, que se involucran en el proceso de trabajo en estudio; finalmente podemos determinar el comportamiento que se deriva del conjunto de rasgos, los cuales de alguna manera se ven reflejados en cómo se realizan los procesos de trabajo en la Dirección de Desarrollo Social. Finalmente podemos determinar el comportamiento de los actores según la siguiente categoría:

- 1 Orientación al logro: lo presentan aquellos que poseen un locus interno (fuente de motivación del individuo), luchan sin cesar por hacer mejor las cosas, tienden al éxito o al fracaso y creen que si fracasan es por sus propias acciones.
- 2 El autoritarismo basa su motivación en la autoridad, son rígidos intelectualmente, buscan complacer a sus superiores, explotan a sus subordinados, resistentes al cambio, carecen de sensibilidad al tacto y son adaptables a situaciones complejas.
- 3 El Maquiavelismo al igual que los atributos de la personalidad se refiere a individuos que manipulan, siempre buscan ganar más, son difícil de persuadir y se mantienen a distancia de lo emocional (Robbins 1991:32).

Partiendo de lo anterior lo detectado en los atributos y rasgos de personalidad podemos empezar a considerar que aspectos influyen en el Director para demorar las revisiones o autorizaciones de los servicios, se debe a que no está dispuesto a correr riesgos, entonces para cumplir un procedimiento espera hasta obtener la mayor cantidad de información (conveniencia del servicio e impacto social) asegurando que cualquier resolución resultará en beneficio... propio, sabemos que por su personalidad maquiavélica ésta búsqueda de información está fundada en obtener un beneficio de la situación, que en este caso según las metas a mediano plazo son mantenerse en el puesto que ostenta para que en el futuro convertirse en asesor, en este sentido maneja las situaciones de tal modo que a la larga le favorezca y cumpla su cometido; entonces de las peticiones de servicio autorizará aquellas que le permitan obtener el reconocimiento de un amplio grupo de beneficiados, es decir la magnitud del servicio debe ser relevante para la organización.

Los datos registrados en los últimos cuadros de personalidad están sustentados en la descripción de las formas de comportamiento que a lo largo de los últimos 2 años hemos observado, en tanto que nuestra experiencia dentro de la organización nos permite interactuar directamente con cada uno de los actores; asimismo para emitir un juicio más objetivo recurrimos a tomar las referencias que otros compañeros de trabajo aportaron con sus comentarios; con lo cual tenemos elementos para inferir a grandes rasgos, los motivos que propician determinadas acciones.



ANÁLISIS DE LOS ACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO  
Personalidad y Comportamiento

Actor	Temperamento				Tipos de comportamiento		
	Sanguíneo	Colérico	Flemático	Melancólico	Orientación al logro	Autoritarismo	Maquiavelismo
Director	Inestable, cambia fácilmente de estado de ánimo, muestra tenso en su comportamiento						Manipula las situaciones a su conveniencia, busca salir adelante de los problemas.
Subdirector Administrativo		Tiende a molestarse con facilidad, se muestra agresiva.				Se interrelaciona de manera muy brusca, impone disposiciones para complacer a sus superiores	
Subdirector de planeación y operación			Se adapta fácilmente a las condiciones de trabajo, es amable y meritorio.		Es dedicado, se asegura que su trabajo sea de calidad y cumpla con lo establecido		
Subdirector de Cultura			Confía en sí mismo y su equipo de trabajo, mantiene relaciones amistosas		Da cumplimiento a los programas del área que dirige con calidad		
Subdirector de Acción Social				Es tímido no se impone a los demás, es amable, llega a acuerdos sin enfrentarse	Realiza lo necesario para cumplir con las tareas que le asignan.		
Subdirector de Educación Física	Tiene a enfrentarse para defender su trabajo, es excitable				Hace un buen papel en todo momento, cumple con lo establecido		
Jefe de eventos especiales			Es cordial en su desempeño, se esmera para dar un buen servicio		Sus actividades están bien enfocadas y dirigidas a otorgar los servicios		
Jefe de Educación 1				Se adapta a las disposiciones, en tanto confía en sus posibilidades de acción.	Trata de hacer bien su trabajo y dispone los elementos para darle cumplimiento		
Jefe de Educación 2				No se enfrenta abiertamente, depende de otros para cumplir sus actividades			Busca obtener el mayor beneficio con sus actividades en la organización
Coordinador de Acción Social 1	El cambio le propicia inseguridad, manifiesta su enojo o descontento.				Dispone de lo necesario para cumplir con lo que se le solicita.		
Coordinador de Acción Social 2			Se adapta a los cambios, se muestra con disposición para actuar y es confiable		Se esmera por dar cumplimiento a las tareas que le asignan y cumple con los requisitos		

### 3.4 LOS ACTORES Y SU LIBERTAD DE ACCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Del apartado anterior podemos inferir cómo se comportan nuestros actores, los cuales podríamos ubicar como utilitaristas, toda vez que buscan en las relaciones y acciones obtener algún beneficio particular o personal; esto también nos abre una expectativa hacia la caracterización del tipo de actores que conforman a una organización como la nuestra; donde un rasgo claro es no sólo el enriquecimiento de ciertas figuras a costa de cargo público; sino también el nepotismo del cual más adelante hablaremos cuando abordemos grupos; sin embargo éste comportamiento está estrechamente ligado a la forma en que los individuos interactúan con los otros, es decir a cada estímulo corresponde una reacción: la organización conoce que del influjo que estas relaciones pueden ejercer sobre su funcionamiento; por ello al ingresar a una organización el individuo asume cierta posición y determinadas actividades que le son conferidas a través de mecanismos instrumentales, de reglamentación u operación, impuestos por la misma organización con vias a asegurar la cooperación de los actores; considerando que cada uno persigue objetivos divergentes e incluso contradictorios; *toda empresa de acción colectiva se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos involucrados, dicha integración se logra de dos maneras por la restricción o por la manipulación afectiva e ideológica* (Crozier, 1990:19).

Tomando como referencia la estructura formal de la Dirección de Desarrollo Social, que estudiamos en el segundo capítulo, sabemos que nuestra organización tiende a la burocratización de sus procesos, es decir cada uno se sustenta bajo una serie de pasos a seguir rigurosamente; esta es una manera de restricción ya que limita el desempeño de los miembros de la organización, por otro lado la Dirección de Desarrollo Social cuenta con dos mandos medios quienes supervisan que el cumplimiento de los roles se efectúe de determinado modo, condicionando así la autonomía de los actores.

*Sin embargo hasta en las situaciones más extremas el actor conserva un mínimo de libertad, del cual nunca dejará de valerse para combatir al sistema* (Crozier, 1990:36), ésta determina el rango de libertad con que cuenta el actor para desenvolverse en la organización; dicho margen está plenamente permitido por la misma organización; lo cual significa que tanto la organización como el individuo se influyen mutuamente para obtener con la ayuda del otro sus objetivos particulares; es decir *la conducta del individuo frente a sus superiores jerárquicos, es el resultado de una negociación y es un acto de negociación*

a la vez (Crozier, 1990: 37); donde se acuerda en primera instancia, la voluntad de hacer lo que se pide o bajo qué condiciones se llevará a cabo la cooperación.

Por su parte la Dirección de Desarrollo Social ofrece a sus miembros la posibilidad de tener un ingreso fijo, de acceder a un estatus por el hecho de pertenecer a una dependencia gubernamental y en algunos casos ascender en la escala jerárquica, por mencionar algunos elementos que entran en la negociación; los actores entonces apuestan su tiempo, aptitudes y en algunos casos sus valores a cambio de cumplir con sus objetivos materiales y sociales.

Mientras por un lado el subordinado buscará aprovechar las oportunidades y convertirlas en situaciones favorables para sí; *la organización implementará mecanismos reductores que limitan las posibilidades de negociación de los actores y de esta manera resolver los problemas de la cooperación* (Crozier, 1990:45) a favor de la organización; de tal modo que las relaciones dentro de los procesos de trabajo; van más allá de la dinámica mecanizada: Jefe-subordinado = Mandato-ejecución del ordenamiento; *ahora el actor se presenta como un ser pensante con libertad, autonomía para calcular y manipular, capaz de adaptarse y reinventarse según las circunstancias y movimientos de sus compañeros* (Crozier, 1990:38).

Entonces se inicia una dinámica en la que cada uno (organización e individuo) buscarán aprovechar las oportunidades a través de una estrategia de comportamiento, que difícilmente será previsible, dado que están en constante movimiento para adaptarse a las situaciones que la organización demanda.

### **3.4.1 EL ACTOR Y SU ESTRATEGIA, UN MEDIO PARA OBTENER PODER**

La negociación que fundamenta la cooperación está relacionada con la existencia de un contrato psicológico entre la organización y el individuo (ver capítulo 2 apartado 4.3.2); el cual se refiere a la aceptación implícita del individuo por realizar ciertas actividades, siguiendo determinados lineamientos a cambio del cumplimiento de sus metas al interior de la organización.

De ahí que las necesidades materiales y psicológicas del actor se ponen en juego, buscará que mediante la satisfacción de las demandas de la organización se logren las propias, para ello el actor aprenderá a utilizar las oportunidades que la organización presenta, teniendo como única herramienta el saber si controla algún elemento importante

de la vida de la organización y en qué medida su actividad se puede negociar en el sentido contribución-retribución.

El actor plantea su estrategia donde *pese a que su comportamiento siempre está restringido o limitado, el actor es activo; muestra un comportamiento racional con relación a oportunidades y al contexto que las definen; puede adoptar dos alternativas de comportamiento; será ofensivo: cuando desea aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación, y defensivo; cuando se preocupa por mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar* (Crozier, 1990:47).

Tomando en cuenta lo anterior veamos la estrategia que los actores de la Dirección de Desarrollo Social utilizan frente a la organización.

- El Director General sin duda cuenta con uno de los elementos de mayor reelevancia en la vida organizacional, la toma de decisiones, su postura de acuerdo a sus metas a mediano plazo es a la defensiva; trata de imponerse a los demás para permanecer en su puesto, sabemos que es una persona insegura, suponemos que esto se debe en parte a que bajo su mando tiene a dos subdirectores con la licenciatura en administración pública, no están titulados pero sí concluyeron la carrera, quienes bien podrían competir con él profesionalmente, toda vez que él no ha concluido sus estudios y su profesión no se relaciona con su actividad e incluso es la primera vez que se desempeña en un cargo público, en su experiencia laboral predominan las organizaciones privadas; si alguno de los subdirectores lo rebasara pondría en duda sus capacidades, perdería el reconocimiento de los ciudadanos y por tanto el del Presidente Municipal; por este motivo como se observa en el flujograma estudiado, cuando se ingresa una solicitud, todas las propuestas deben contar con su visto bueno, así mismo los mandos medios deben consultarle para coordinar las actividades que elaborarán el servicio y deben reportarle en todo momento el avance de producción.

- El Subdirector Administrativo controla los recursos económicos de la organización, en coordinación con el Director determina los salarios, los asensos o descensos en la escala jerárquica; su postura de acuerdo a sus metas también es a la defensiva, trata de imponerse a sus adversarios, en el desarrollo de las actividades tiene la capacidad de cancelar indirectamente los servicios, argumentando insuficiencia presupuestal, o bien establece sus propios plazos para ingresar requisiciones y si la propuesta entra fuera de tiempo entonces se cancela el servicio, de ahí la necesidad de los

Subdirectores de consultarle la factibilidad económica, antes de presentar una propuesta de servicio al Director general (ver diagrama de flujo real).

- El Subdirector de Planeación y Operación no tiene el dominio sobre un factor determinante en la organización, pretende continuar en su puesto por ello su posición es a la defensiva, siempre se muestra complaciente con las disposiciones de la Dirección, cumple con los procesos administrativos en tiempo y forma e incluso en algunas ocasiones se adelanta a algunos procesos para asegurar el cumplimiento del servicio.
- El Subdirector de Cultura tiene un elemento muy importante que determina no sólo su estancia en la organización, sino también el que cuente con un salario superior al de quienes se ubican en el mismo nivel jerárquico; la cual se fundamenta en una relación con la máxima autoridad el Presidente Municipal, esto le permite actuar a la ofensiva cuando trata de aprovechar las oportunidades para acceder a mejores condiciones, y a la defensiva si la dirección intenta limitar sus actividades e incluso se aventura a tomar decisiones sin consultar al Director.
- El Subdirector de Acción Social se mantiene siempre cerca del Director General, atiende sus peticiones incondicionalmente, y apoya sus decisiones, su disponibilidad de ha permitido dirigir el área de mayor contacto con la ciudadanía (clientes) y la de gestión de servicios, por otro lado el acompañar al Director en los eventos públicos, hasta hace un par de meses retrasaba la entrega de las peticiones por un día, toda vez que los reportes de solicitudes deben ir firmados por él; sin embargo lo solucionó indicándole a la Coordinadora de Acción Social 1, que ella podía firmar por ausencia.
- El Subdirector de Educación Física sin duda alguna es quien cuenta la experiencia necesaria, así como los contactos en las instituciones sociales para quienes están diseñados los servicios de la Dirección, sin embargo su área de acción se ha limitado por disposiciones que el Director ha dictado, por ejemplo siendo las áreas deportivas de su competencia, se le dio la administración del Unidad deportiva municipal a la subdirección de planeación y operación, asimismo el material deportivo está en manos de la subdirectora administrativa, por tal motivo todos las solicitudes que se le turnar concernientes a este último aspecto, se niega a darle seguimiento argumentando que desconoce si hay material existente.

- El Jefe de Eventos Especiales siempre se comporta con la mejor disponibilidad de atender las solicitudes, revisa la agenda de servicios programados y da es seguimiento oportuno a las comisiones que le asignan, su labor se ve mediada solamente cuando el director no autoriza las propuestas, ya que en caso de no existir presupuesto, llega a acuerdos para que el servicio se efectúe cubriendo los requisitos mínimos de la solicitud.
- El Jefe de Educación 1 como no cuenta con el nombramiento oficial del cargo que desempeña, ni goza de los beneficios económicos que de él provienen, se ha dedica a desempeñar únicamente las funciones de coordinación de actividades, dejando la toma de decisiones al Director General, no se compromete con el seguimiento a las peticiones que se ingresan a través de la oficialía común de partes, hasta que no se lo indica explícitamente el Director, por ello en nuestra medición se consideró el tiempo que tarda la Dirección general en girar instrucciones a esta jefatura, punto en el que se registró el mayor atraso en la de contestación de peticiones.
- El Jefe de Educación 2, tiene muy poco tiempo desempeñándose como tal, en su preocupación por ascender a un nivel jerárquico más alto y obtener una mayor remuneración, aprovechó un momento crítico entre el Director y el Jefe 1 para promover su ascenso, hasta el momento su participación en el proceso de producción depende de las instrucciones del Director.
- El coordinador de gestión social 1, tiene como principal elemento a negociar su experiencia en el manejo del programa de gestión social, desde hace 3 años se ha encargado de desarrollar la misma actividad, por tal motivo conoce perfectamente los mecanismos que intervienen en el proceso de elaboración de servicios; su papel en el proceso es la revisar los informes que realiza el coordinador 2, presentarlos al Subdirector para firma y realiza la entrega física de los documentos, lo cual realiza el mismo día en que se expide el reporte.
- El coordinador de acción social 2, generalmente se muestra apático a lo que sucede en la organización, se dedica a cumplir con sus responsabilidades, es eficiente, agiliza el proceso de entrega de peticiones a las subdirecciones correspondientes e ingresa a la oficialía de partes el mismo día las respuestas que le son entregadas, su postura generalmente es a la defensiva en la medida que cumpla con sus actividades, tendrá la oportunidad de negociar permisos para resolver asuntos personales. Su capacidad le

ha permitido sistematizar y coordinar sus labores de tal modo que su papel en el proceso de trabajo no se presenta como determinante en el problema de producción, ya que cumple con los requerimientos en tiempo y forma.

De lo anterior podemos concluir que mientras el Director General y el Subdirector se muestran a la defensiva en vías de mantener su dominio sobre los demás, los subdirectores de planeación, cultura, acción social, educación física, los jefes de área de eventos especiales, educación y los coordinadores de gestión social por su parte son quienes se comportan a la ofensiva con miras a lograr un ascenso; sustentado en su desempeño, por ello constantemente buscan el reconocimiento de los mandos superiores; sin embargo en esta relación en la que el uno trata de persuadir al otro tiene que ver con quién tiene el poder; es decir quién posee la capacidad de lograr en el otro una acción que le beneficie a sí mismo, será quien ejerza el poder.

Sabemos que la vida organizacional se sustenta en una serie de disposiciones o *circunstancias estructurales técnicas que la rigen y determinan el contexto de la organización, éste es ante todo un conjunto de relaciones que permiten ver las estrategias que los actores persiguen dentro de ese contexto, los unos respecto a los otros* (Crozier, 1990:50).

Esto se refiere a la estructura formal de poder determinada en el organigrama de la Dirección de Desarrollo Social, donde el Director tiene influencia directa en las actividades de los Subdirectores, quienes por su parte giran instrucciones a los Jefes de departamento o Subcoordinadores; quienes finalmente guían las actividades de los coordinadores; esto significa que formalmente la organización confiere roles de poder.

Recordando lo expuesto en el capítulo 2, informalmente el poder está determinado más por las relaciones que los actores celebran entre sí, que su posición en la escala jerárquica, lo que significa que *el poder se ejerce por quien aplique una mejor estrategia, no siempre obedece a la autoridad jerárquica que el organigrama confiere, entonces se considera un poder ilegítimo* (Crozier, 1990:51).

De acuerdo a lo observado la mejor estrategia en la Dirección de Desarrollo Social es la del Director General quien utiliza su posición jerárquica para lograr que sus subordinados cumplan con sus actividades, así como el hecho de que todas las solicitudes de servicio deben ser estudiadas por él, para finalmente los subordinados den el seguimiento correspondiente; durante el proceso de revisión generalmente consulta la pertinencia de

ejecutar ciertos servicios al primer Regidor, quien no pertenece a la organización pero su participación en la toma de decisiones tiene que ver con la meta del Director de lograr el papel de Asesor en la próxima Administración, por lo tanto su postura es acceder a esta situación.

Por su parte el Subdirector Administrativo se presenta como un fiel colaborador del Directo, de tal manera que se ha tomado las atribuciones de dictar las normas administrativas para elaborar las peticiones de insumos, y el incumplimiento en éstas conlleva a la cancelación del servicio.

Otra de las estrategias que afecta directamente al proceso de trabajo en estudio es la posición que asume el Jefe de Educación, quien en su condición de no tener la titularidad del área, no se ocupa de sus responsabilidades y espera hasta que le den indicaciones para actuar, de este modo los tiempos de respuesta se consumen y el proceso de elaboración aún no se inicia.

Bajo estas circunstancias algunos actores empiezan a adquirir una situación privilegiada, determinada por el tipo de relación que mantienen con los demás.

### 3.4.2 EL ACTOR Y EL PODER

Como vimos en el apartado anterior el poder no es un atributo sino una relación en la que existe la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros, individuos o grupos, (Crozier, 1990: 55); estas relaciones se pueden clasificar según las circunstancias en que se desarrolle la interacción entre los miembros de la organización.

En este sentido se dice que se efectúa una relación instrumental de poder, cuando el actor ajusta de antemano su comportamiento a los deseos percibidos o simplemente anticipados del otro, (Crozier, 1990: 55), en este tipo de relación generalmente existen lazos afectivos y en algunos casos el poder se ejerce de manera inconsciente.

Se caracteriza como no transitiva, cuando el poder es inseparable de los actores comprometidos en una relación, cada acción constituye un envite específico alrededor del cual se inserta una relación de poder particular; en esta relación no se delega el poder y sólo se involucran dos partes.

El tercer tipo de relación se lleva a cabo de manera recíproca pero desequilibrada; se dice que es recíproca en la medida que existe una negociación e intercambio entre los actores involucrados; pero es desequilibrada porque se inclina a favor de una de las 2; el



poder será entonces una relación de intercambio recíproca en la que los términos del intercambio favorece más a una (Crozier, 1990:58).

Hemos hecho referencia en repetidas ocasiones a que el actor para interrelacionarse en la organización pone en juego sus recursos para entrar en la dinámica de la negociación; éstos se refieren básicamente a los elementos que el individuo controla por sí mismo para tener una libertad de acción mayor, y se constituyen por los triunfos (logros dentro y fuera de la organización), los recursos y las fuerzas de cada uno de los actores, es decir las posibilidades de actuar del individuo; (Crozier, 1990:58) muchos de ellos son parte de su personalidad.

Un aspecto importante a considerar es otro de los recursos que proporcionan poder al individuo, tener el control de una zona de incertidumbre; si existe un buen manejo de la información necesaria el comportamiento del actor será imprevisible para el otro, situación que le permitirá controlar al otro. Sin embargo las estructuras y reglas que rigen el funcionamiento oficial de la organización, son la que determinan los lugares donde podrán desarrollarse dichas relaciones de poder (Crozier, 1990:66); en este sentido es la organización la que regula y propicia el desenvolvimiento de las relaciones del poder a través de sus reglamentos internos, y se vale de su posición para condicionar la estrategia del actor.

Por ejemplo desde su antiguo puesto (Subdirector Administrativo) el actual Director de Desarrollo Social, ponía peculiar atención en conocer la corriente ideológica de los miembros de la organización, incluso se fijaba en los colores de la ropa y ocasionalmente emitía un comentario, por ejemplo si el entonces coordinador de planeación usaba una playera amarilla, le preguntaba si era peredista; esto sale a colación porque era muy insistente en estos detalles, tanto que incluso mandó preguntar a cada uno de los miembros de la organización si tenían afiliación o eran compartían la ideología de algún partido político, de ahí que para 1999 convence al Subdirector Administrativo, al de Acción Social y al de Planeación a integrarse en las filas del PAN. Lo cual propició que en el 2000, una vez designado Director, realizara la reestructuración de Desarrollo Social otorgando a cada uno de ellos su actual puesto.

Sin embargo estas relaciones se han modificado, ya que actualmente el Subdirector de Planeación no es considerado como parte del grupo primario y ahora representa a otra corriente dentro del PAN, por lo tanto su relación con los demás miembros de la

organización siempre se presenta como instrumental; de acuerdo a lo que se presenta en el siguiente comparativo.

Actor 1	Relación de poder	Tipo de relación	Actor 2
Director	Existe una relación en la que ambos están involucrados para lograr sus metas a largo plazo, por ello están comprometidos a apoyar todas las decisiones del Director.	No transitiva	Subdirector Administrativo
			Subdirector de Acción Social
Subdirector de Acción Social	Tener la capacidad de resolver los conflictos del área le otorga la posibilidad, de mantener cierta distancia para operar el proceso, incluso las resoluciones de servicio se definen sin consultar al mando superior, sin que esto ponga en riesgo su participación en la organización.	Recíproca	Subdirector de Cultura
			Subdirector de Educación Física
Director	Pese a que no existe un lazo afectivo entre los actores, generalmente están al pendiente de atender los encargos de mando superior, por ello se anticipan incluso a dar el seguimiento a los servicios que les encomiendan, teniendo por resultado una actividad que cumple en tiempo y forma lo que se establece en la normatividad.	Instrumental	Jefe de Eventos Especiales
			Jefe de Educación 1
Subdirector Administrativo			Coordinador de Gestión Social 1
			Subdirector de Planeación y Operación
Subdirector de Acción Social			Jefe de Educación 2
			Coordinador de Gestión Social 2
Subdirector Administrativo			Subdirector de Educación Física
			Jefe de Eventos Especiales
			Subdirector de Planeación y Operación
			Jefe de Educación 1

### 3.4.3 FUENTES DE PODER

En este apartado hablaremos de los elementos que constituyen las fuentes de poder; si el actor posee especialización, o tiene control del entorno y quienes controlan la información y manejan los medios de incertidumbre en la organización.

La especialización de un actor le proporciona el control de una competencia en particular; donde el experto es el único que sabe como hacer las cosas y es difícilmente reemplazable (Crozier, 1990:71); en este rubro ubicamos al Subdirector de Cultura, donde él y su equipo de trabajo tienen un grado de especialización y al Jefe de Eventos Especiales, que por experiencia en el puesto a adquirido los conocimientos necesarios para que ésta área pueda sobrevivir al ausentismo del Subdirector en jefe, y del cual no se realizó el análisis de personalidad, por que en realidad no participa en la productividad de la Dirección de Desarrollo Social.

Las relaciones entre la organización y su medio, son una fuente de poder, la cual proviene de la utilización activa, por parte de los actores, de las plazas y las posiciones que ocupan

en los procesos de funcionamiento que en determinado momento afectan o benefician a la organización (Crozier, 1990:72); es de esta fuente de la cual el Subdirector Administrativo se ha valido para controlar al resto de las áreas, en tanto maneja los contratos con los proveedores, los contactos con quienes proveen de recursos materiales y humanos de la organización.

La tercera fuente de poder es la provee el flujo de comunicación e información, la propia organización otorga poder cuando distribuye la comunicación e información entre sus unidades y entre sus miembros; este aspecto es importante en la medida que el atraso en los flujos de información limitará la capacidad de acción del destinatario (Crozier, 1990:72); en este sentido en la Dirección de Desarrollo Social, el control de la información está en manos del Director, es éste quien informa y a quien se le comunican las informaciones en primera instancia, de ahí que como observamos en nuestro análisis cuantitativo, las deficiencias que presenta en el flujo se rede la información incurre en bajas en la productividad de la organización.

Finalmente la cuarta fuente de poder es la que proviene de las reglas organizativas generales; particularmente está en manos del rango superior con fines de obtener un comportamiento de conformidad de los otros; *ésta presenta una dualidad en la que por un lado restringe, pero al mismo tiempo sirve de protección al individuo* (Crozier, 1990:69 y 74). En el funcionamiento real de la Dirección de Desarrollo Social esta fuente es compartida entre el Director y el Subdirector administrativo, ya que ambos definen los preceptos que rigen a vida de la organización; este instrumento es utilizado a favor por varios subalternos, para quienes el establecimiento de ciertas normas les permite delimitar su responsabilidad cuando ocurren fallas en los procesos, y delegar en otro la culpabilidad del error.

Si retomamos esta tipología para determinar el tipo de relaciones que los actores de la Dirección de Desarrollo Social, considerando parte del análisis bibliográfico, así como el describir las relaciones que cada uno celebra con el otro, nos llevó a la construcción del siguiente cuadro en el que se presentan a los actores y se definen las relaciones que celebran con otro u otros actores; asimismo se anexa un cuadro adicional donde se plantea cuáles son los elementos de poder con que cuentan cada uno de los actores y utilizan para interrelacionarse; podemos observar como aquellos que al principio de nuestra investigación señalamos como grupos informales (apartado 2.4.2 pag.54),

posteriormente los caracterizamos como primarios, puesto que más allá de una simple relación laboral mantenían lazos afectivos; sin embargo en este punto de la investigación nos lleva a determinar que para interrelacionarse con las demás agrupaciones de la organización su comportamiento está determinado por la obtención del poder, cada uno de los actores entra en un juego en el que enfrentan a sus líderes para demostrar quien tiene más posibilidades de sobresalir o permanecer en la organización.

La integración de los grupos primarios que están influyendo directamente en el funcionamiento de la Dirección de Desarrollo Social, básicamente está determinada por elementos de la misma; pero existe un aspecto relevante a considerar; como lo es el hecho de que existen líderes ajenos a la organización (con ello queremos decir que no forman parte de ésta), sin embargo se ubican en el ambiente relevante de la organización, recordemos un poco el apartado 1.2.1 donde se menciona que las autorizaciones de los servicios que la organización deben salir del cabildo; sin embargo este se refiere al proceso formal que oficialmente se celebra y en el cual participan todos el cuerpo edil; nosotros nos referimos al que hecho de que el Primer Regidor mantenga una relación estrecha con el Director General de Desarrollo Social, con el Subdirector Administrativo y el de Acción Social; quienes integran un grupo primario en la organización y dentro del partido político PAN.

De ahí que el Director decidiera abrir el área de Acción Social, con la finalidad de contratar personal de la confianza del Primer Regidor, quienes tenían como encomienda llevar los apoyos programados por la primer regiduría directamente en la comunidad; incluso hay había personal que le reporta directamente al regidor.

De la misma manera la Segunda Regidora comisionada a Desarrollo Social, pertenece al grupo primario de la Jefa de educación; quien no repara en manifestar su descontento por que el Director de Desarrollo Social tenga este vínculo con el regidor; de ahí que en los últimos días durante las sesiones de cabildo ha destacado la ineficiencia del Director de Desarrollo para informarle el estado de la organización, sin embargo aún cuando su posición dentro de la escala jerárquica del sistema y suprasistema ubique a los líderes en una postura privilegiada; el factor de mayor relevancia sigue siendo la posición que ocupen dentro del PAN. Esto nos lleva a aventurar que los vicios por la posesión del poder prevalecen en la organización, pese al cambio de su dirigencia e incluso en su discurso.

ACTORES	FUENTES DE PODER				PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO
	ESPECIALIZACIÓN	CONTROL DEL MEDIO	CONTROL DE LA INFORMACIÓN	REGLAS ORGANIZATIVAS	
Director			Conoce las posibilidades en cuanto a recursos por área, analiza las propuestas.	Indica quien debe dar seguimiento a las solicitudes y bajo que condiciones. Establece las reglas de funcionamiento, de cooperación y división del trabajo.	Al concentrar la información, obstaculiza la continuidad de los procesos; por otro lado el que dicte medidas tan específicas da pie al incumplimiento de actividades.
Subdirector Administrativo		Maneja los mecanismos de ingreso de insumos, sabe de los alcances que las organizaciones proveedoras establecen para agilizar sus suministros.		Establece los procedimientos para requerimientos de insumos.	El hecho de que disponga establece mayores procesos, detiene el proceso hasta que se cubran los requisitos.
Subdirector de Cultura	Conoce a fondo los mecanismos para proveer de las herramientas que contribuyen al crecimiento cultural de la ciudadanía.	Tiene los contactos con los proveedores de servicios en material cultural.			Positivamente, agiliza la elaboración de respuestas en el tiempo establecido.
Subdirector de Planeación				Cumple con lo que la Organización establece, da seguimiento a los asuntos que le competen, consulta al Director en eventualmente.	Su participación en el proceso es eficiente resuelve los servicios oportunamente y en caso de existir alguna incidencia.
Subdirector de Acción Social	Debido a que estado en el área de Planeación y administrativa conoce los procesos, sin embargo está debutando en un área de más contacto con la comunidad.	Por su inexperiencia en el área desconoce el funcionamiento de los comités vecinales, sin embargo cuenta con personal con experiencia en este rubro.		Consulta continuamente al Director, está limitado en la aplicación de reglamentos por que el área depende directamente del primer regidor.	Muy bien intencionada
Subdirector de Educación y Cultura	Su experiencia en el área deportiva le ha permitido, desarrollar los mecanismos prácticos para atender las demandas de la ciudadanía.	Mantiene contacto directo con las organizaciones populares y privadas del deporte a nivel municipal, sabe de las necesidades que imperan.			Negativa, se niega a involucrarse en el proceso porque no le proporcionan el manejo total del área que encabeza, ni se le permite disponer de los recursos asignados.
Jefe de Educación 1				Utiliza las reglas en su favor, dado que no cuenta con una responsabilidad definida formalmente.	Negativa, se niega a involucrarse en el proceso de seguimiento a las solicitudes de servicio, hasta que el Director no se lo pida.
Jefe de Eventos Especiales	Posee los conocimientos prácticos para proponer alternativas de servicio, tiene capacidad de respuesta, atiende solicitudes urgentes.			Lleva un control de las solicitudes que le competen, asimismo de las fechas en que recibe y entrega la resolución final del servicio.	Tiene la capacidad de responder a entorno respeta el proceso de trabajo cumpliendo con los tiempos establecidos.

### 3.5 EL ACTOR Y SU GRUPO

Hasta el momento hemos hablado de la importancia del individuo en la organización; sin embargo al referirnos al comportamiento del actor, necesariamente debemos hacer mención del grupo al que pertenece; nos referimos como tal a *un conjunto de individuos conscientes unos de otros como unidad con fines o intereses compartidos (Olmsted, 1966:17)*; en la organización el individuo difícilmente se desempeñará aisladamente, y al momento de interrelacionarse o celebrar convenios de intercambio se ve influido no sólo por el contexto que predomina, sino también por los individuos que le rodean y en la medida que logre coordinarse con otros, por el grupo mismo.

Para fines estructurales la organización al momento de establecer la división de trabajo y la cooperación de sus integrantes; establece grupos formales de trabajo, los cuales están pensados para que realicen una función determinada, con actividades específicas y relaciones predeterminadas, recordemos que la Dirección de Desarrollo Social cuenta con siete grupos formales (ver capítulo 2 -3.1), señalados en el organigrama y dirigidos por los subdirectores involucrados en el problema de producción.

Sin embargo las relaciones fuera de este proceso formal conlleva a que los individuos que comparten ciertos gustos o afinidades integren grupos informales, los cuales se constituyen de manera indeterminada, y generalmente por lasos afectivos.

Sin embargo en el grupo, el individuo también ocupa un lugar y cumple con cierta función, según los acuerdos implícitos o explícitos a los que haya llegado con el resto del grupo al momento de conformarse como tal; es decir cómo va a cooperar con los demás para que el grupo alcance sus objetivos, entonces al igual que en la organización; *existe una jerarquía, reglas que dirigen el rumbo del grupo e incluso cuentan con un código que prescribe la lealtad al grupo (Olmsted, 1966:27)*.

Para detectar los grupos que existen en la Dirección de Desarrollo Social, recurrimos a la observación cotidiana y entrevistas informales en las que en primera instancia nos dedicamos a indagar con quienes se reúnen nuestros actores con mayor frecuencia y para qué; esto nos proporcionaría información para distinguir quienes integran los grupos formales y quienes los informales.

Así encontramos que el Director de Desarrollo Social diariamente convoca a los Subdirectores de Administración, Cultura, Planeación, Deportes, Acción Social, el Jefe de Educación y de Eventos Especiales para revisar los programas que cada uno lleva, con ellos define nuevas acciones y se asignan comisiones, realizan la planeación de los servicios e incluso determina algunas reglas que optimicen las funciones de la organización, es decir se realizan actividades que tienen que ver únicamente con la Organización.

Por otro lado el Director pertenece a un grupo desde agosto del año 2000, dicho grupo integrado por con el Subdirector de Acción Social, el Subdirector de Administración y el Primer Regidor se reúnen frecuentemente para asistir a asambleas del PAN, lo cual significa que comparten cierta ideología, en tanto pertenecen a un partido político con preceptos fielmente establecidos; asimismo asisten a reuniones sociales juntos y se interesan conocer los intereses personales del otro; es decir existe un vínculo más fraternal entre sus integrantes.

La Jefe de Educación 1 por su parte, la Jefe de Educación 2 y la Segunda Regidora se mantienen en comunicación para permanecer al tanto de lo que la otra requiera para poder desempeñarse laboralmente, también se interesan en apoyar la solución de problemas personales; en este grupo también se comparte una posición política, ya que tanto la regidora como el Jefe de Educación están afiliadas al PAN, y semanalmente asisten a las asambleas que esta organización realiza.

En los grupos que se han integrado en la Dirección de Desarrollo Social se incluyen dos personalidades que no pertenecen a la organización, estos son el Primer Regidor, quien propuso la creación de un área que cumpliera las funciones de organizar a la ciudadanía en comités, para ser el vínculo entre la organización y la ciudadanía, por tal motivo existe la Subdirección de Acción Social desde diciembre del 2000, a la cual ingresaron un grupo de personas (exlíderes comunitarios), para facilitar esta labor; en realidad lo que se pretende es capacitarles para que en la próxima administración se promuevan para las regidurías; mientras que el regidor buscará colocarse como Diputado local; todos ellos pertenecen al Partido de Acción Nacional, por ello desde ahora están reuniendo un grupo de gente con intereses afines, que en dos años tengan la facultad de participar en la elección interna y puedan ser elegidos entre los posibles candidatos.

Hicimos este preámbulo para fundamentar la presencia del Primer Regidor, que ciertamente mantiene comprometidos algunos puestos con la Dirección de Desarrollo Social; por lo tanto su relación con el Director tiene una clara influencia en la vida de la organización; por otro lado la presencia de la Segunda Regidora se debe a que está comisionada a Desarrollo Social y su participación en el proceso, se debe a que realiza los trámites correspondientes para que se autoricen las partidas presupuestales a la organización, y a que influye en el comportamiento de la Jefa de Educación 1, quien por estar vinculada a la Regidora, puede hasta cierto punto mantenerse al margen de las disposiciones del Director.

La razón por la cual el Director no ha nombrado un titular en el área de Educación se debe a que la Regidora Sugirió para este puesto a la Jefa de Educación 1, sin embargo como dentro del partido ambas militan en el grupo opuesto, el Director rechazó la propuesta argumentando que el salario asignado a esta plaza estaba en préstamo a un asesor de presidencia; tras la negativa la Jefa de Educación 1 se ha negado a comprometerse de lleno en el cumplimiento de sus funciones, por ello las peticiones en materia educativa, se turnan en primera instancia al Director y posteriormente éste solicita a la jefatura el seguimiento debido.

Estas relaciones de poder constituyen el problema central en el proceso de trabajo, en tanto los intereses del grupo se antepone a los de la organización de ahí que cada individuo prefiera utilizar a la organización para alcanzar sus fines, sin comprometerse demasiado con la misma; en el siguiente cuadro presentamos algunas de características que ubican a los actores en cierta posición, así como la forma en que interactúan con los demás.

El papel que cada uno de los actores toma en el grupo lo pudimos determinar a partir de lo observado en las relaciones laborales, del mismo modo si observamos con detenimiento las tablas de personalidad es posible inferir hacia dónde se mueven nuestros actores, del mismo modo muchos de ellos conservan la postura que el organigrama les ha adjudicado y la cual de acuerdo a sus intereses han optado por defender y no caer.

De tal modo que los grupos que integran la organización básicamente presentan la siguiente estructura.



Integrantes	Función en el Grupo
<b>Grupo 1</b>	
Primer Regidor	Líder, determina las líneas de comportamiento que los otros deben seguir, recomienda qué solicitudes se deben atender y con quien se deben interrelacionar los miembros del grupo.
Director	Esta pendiente de las instrucciones del líder, informa las decisiones a los subordinados y es quien ejecuta las recomendaciones personalmente.
Subdirector de Acción Social	Da seguimiento a las instrucciones de su superior, se sienten comprometidos con el Director por los apoyos que han recibido (aumento salarial, ascenso de puesto)
Subdirector Administrativo	
<b>Grupo 2</b>	
Director	Líder, establece las actividades a realizar, dentro y fuera del horario laboral.
Director de Cultura	
Subdirector de Acción Social	Acompaña al líder a las reuniones sociales y a las oficiales en un acto de solidaridad
Subdirector de Planeación	
<b>Grupo 3</b>	
Segunda Regidora	Líder, está comisionada a Desarrollo Social, vigila el cumplimiento de los objetivos de la organización, asimismo tramita la autorización del presupuesto de la organización ante cabildo.
Jefe de Educación 1	Reporta las anomalías en el funcionamiento de la organización a la Regidora, sirve de vocera al informar al Director de las disposiciones de la regidora, confía en que las decisiones del líder favorezcan su posición.
Jefe de Educación 2	Apoya las actividades del grupo, sin embargo no se compromete del todo con los ideales del grupo.
<b>Grupo 4</b>	
Subdirector de Acción Social	Dinje las acciones del grupo con miras a dar cumplimiento a los servicios encargados
Coordinador de Gestión Social 1	
Coordinador de Gestión Social 2	Ejecutan las labores que les asignan, no confían en que las decisiones del líder favorezcan los intereses del grupo.
<b>Grupo 5</b>	
Subdirector de Deportes	Líder, representa al grupo en todo momento, toma las decisiones que convienen al grupo en general, apoya las actividades de cada uno de sus compañeros de grupo.
Coordinadores de deportes	
Jefes de Departamento	Respaldan las decisiones del líder con acciones, confían plenamente en que el líder actuará en pro del grupo

Los grupos que tienen mayor relevancia en el problema de productividad analizado son el No. 1 y el No. 3, puesto que en el periodo analizado ambos grupos interfirieron el proceso de elaboración de servicios; sin lugar a duda el que tiene mayor predominio sobre el otro es el No. 1, toda vez que el control de información está en manos de uno de sus integrantes (el Subdirector de Acción Social), así como la toma de decisiones que encabeza el Director.

La importancia de los grupos radica en que proporciona a los actores, satisfacciones afectivas, respuesta personal y gratificaciones (Olmsted, 1966:51); esto nos da pie para hablar de la clasificación de los grupos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.6 TIPOS DE GRUPOS

Los grupos pueden clasificarse según el tipo de relación existente entre el individuo y el grupo mismo; se le denomina grupos primarios cuando los miembros se hayan ligados unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales, poseen una solidaridad inconveniente basada más en los sentimientos que en el cálculo; estos son de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal y orientados hacia fines mutuos o comunes (Olmsted, 1966:11).

En la Dirección de Desarrollo Social no es muy raro que este tipo de grupos se integren por las características propias del ambiente laboral, generalmente este tipo está vinculado con los de tipo informal, los cuales parten del mismo principio; buscar alternativas de satisfacción, en la medida en que el grupo contribuya a la formación social y de los ideales del individuo pasará de ser formal a primario (Olmsted, 1966:12).

Los grupos secundarios son aquellos en los que los individuos sostienen relaciones frías, impersonales, racionales, contractuales y formales, en los grupos secundarios los individuos participan sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas, generalmente el grupo es un medio para otros fines (Olmsted, 1966:13); los grupos secundarios son mucho más comunes en la Dirección de Desarrollo Social, todos los individuos de alguna manera son parte de un grupo secundario y continuamente se mueven de uno a otro según las necesidades en el funcionamiento de la misma.

De acuerdo a las distintas formas de interrelacionarse los actores de la organización pueden pertenecer a más de un grupo a la vez, según sus necesidades; es decir si con frecuencia se reúnen con determinados individuos para planear o proyectar una estrategia de servicio y únicamente se tratan asuntos laborales, entonces estaríamos hablando de un grupo secundario; sin embargo cada uno de estos individuos cuentan con diversos grupos secundario con quienes mantienen una relación más estrecha y personal.

A continuación se presenta un comparativo donde se muestran a los diferentes actores y los grupos a los que pertenecen.

De este modo observamos cómo el Director General pertenece a un grupo secundario, integrado por el Subdirector de Acción Social, el Primer Regidor y el Subdirector Administrativo, este grupo principalmente se conformó con la finalidad de asegurar las metas personales de cada uno a largo plazo, el grupo tiene metas específicas, como es la de tener presencia en las comunidades y en la de los consumidores a través de servicios,

de este modo el Director no sólo toma en cuenta las posibilidades presupuestales para la autorización de los mismos, sino también el cómo le retribuirá la ejecución del servicio.

Integrantes	Tipo de Grupo
<b>Grupo 1</b>	
	Primario
Primer Regidor	El grupo del partido se traslada a la organización en la medida que sus compromisos los han vinculado de tal modo que se ven obligados a confiar plenamente en el otro, y vigilar que ningún otro grupo afecte sus intereses, se solidarizan con sus compañeros en la ejecución de ciertas actividades.
Director	
Subdirector de Acción Social	
Sudirector Administrativo	
<b>Grupo 2</b>	
	Secundano
Director	Pese a que realizan actividades extraoficiales, no cuentan con ningún vínculo afectivo que los una, solo se reúnen a petición del Director y para mantener cierta presencia con el mismo líder, con la esperanza de en algún momento se les retribuya.
Director de Cultura	
Subdirector de Acción Social	
Subdirector de Planeación	
<b>Grupo 3</b>	
	Primario
Segunda Regidora	Los primeros dos actores, al igual que el primero, pertenecen a un grupo dentro del partido político, poríamos decir que son adversarios, el tercer actor mantiene una relación fraternal con las otras y confía asegurar sus metas participando para el grupo.
Jefe de Educación 1	
Jefe de Educación 2	
<b>Grupo 4</b>	
	Secundario
Subdirector de Acción Social	Sus relaciones son puramente laborales, ninguno de los miembros confía en que las decisiones que tome serán en beneficio del grupo.
Coordinador de Gestión Social 1	
Coordinador de Gestión Social 2	
<b>Grupo 5</b>	
	Primario
Subdirector de Deportes	Mantienen una relación amistosa, además de la puramente laboral, se coordinan perfectamente para sobresalir en las actividades de la Organización.
Coordinadores de deportes	
Jefes de Departamento	

Finalmente podemos afirmar que el problema, que en un principio parecía de retraso en la toma de decisiones, nos llevó a determinar que el factor fundamental para la agilización de los procesos de trabajo, radica en el significado que los actores atribuyen a la serie de eventos que se presentan en el ambiente organizacional, los cuales influyen en su comportamiento; lo cual apunta hacia una interpretación distinta de la realidad y por tanto hacia un análisis en el plano comunicativo.

### 3.7 DIAGNÓSTICO

El estudio del comportamiento organizacional resulta complejo, en cuanto a que tiene por elemento motriz al ser humano, la conducta del actor imprime cierta influencia en los procesos de producción, principalmente en el cómo éstos se llevan a cabo, es decir cómo lograr mediar los intereses personales con los de la organización para que ambos cumplan su cometido; sin afectar al otro; nuestra investigación en la Dirección de Desarrollo Social, nos demuestra que entrar en un punto de equilibrio resulta casi imposible, toda vez que el ser humano continuamente está modificando su forma de pensar o de actuar según su percepción del contexto en que le rodea.

Así pues nuestro análisis reportó un problema de baja productividad, el cual involucraba principalmente a los mandos altos e intermedios.

En primer instancia tenemos que la organización dota al Director de una estructura profunda, donde todo proceso debe recorrer toda la escala jerárquica para que se inicie el proceso de trabajo, centrando las decisiones en el punto más alto; de lo cual se sirve para controlar el flujo de información y de comunicación de toda la organización; y no turna las solicitudes de servicio en el tiempo propicio para continuar con la elaboración de los servicios.

El subdirector administrativo racionaliza en exceso los procesos de requisición de insumos, prolongando los tiempos de ejecución.

Mientras que la Jefa de Educación pasa desapercibidas las solicitudes de servicio, hasta que el Director no le da instrucciones expresas al respecto.

Las razones que propician el desarrollo de estas actitudes están ligadas a las metas u objetivos que cada actor tiene para sí dentro de la organización, mientras las del Director están pensadas en elevar su rango para ampliar su campo de acción a través de un mejor puesto, la Subdirectora Administrativa pretende conservar su posición y la Jefa de Educación obtener la titularidad oficial del área que preside; nuestros actores saben que enfrentarse a la organización de manera individual, podría llevarles mucho más tiempo conseguir su meta; por ello se han relacionado con otros actores, con quienes comparten ciertas expectativas, para conformar un grupo.

Los grupos en la Dirección de Desarrollo Social no sólo tienen que ver con la división del trabajo y facilitar la producción de servicios, también han sido determinantes en dotar al actor del sustento moral y social para hacer frente al contexto organizacional, existen dos

tipos de grupos a los que los actores organizacionales pertenecen, por un lado están los primarios, constituidos básicamente por quienes mantienen un lazo fraternal, y los secundarios integran a los actores por razones bien delimitadas e impersonales.

Al interior de la Dirección de Desarrollo Social se ha dado un fenómeno muy particular de las organizaciones gubernamentales, el hecho de que los actores pertenezcan a una corriente política afiliados a su vez a una organización independiente de nuestro objeto de estudio, propicia que los grupos primarios (básicamente) generados ella, se trasladen a la Dirección de Desarrollo Social, propiciando que muchos actores ajenos a nuestro objeto de estudio, infieran en su funcionamiento; puesto que ven en ella un instrumento para dar cumplimiento a sus expectativas de grupo.

En este sentido las relaciones entre el Director con sus subordinados, la Jefa de Educación y el Subdirector de Administración con sus superiores y similares estarán determinadas según la percepción del otro, es decir si la relación con el otro proporciona una oportunidad de crecimiento o un obstáculo en el desarrollo de los intereses; entonces entra en escena el planteamiento estratégico de cada actor y cada grupo, donde se negocia la voluntad del otro para ejecutar acciones que le beneficien.

Los elementos que se negocian básicamente tienen que ver con la personalidad y formación profesional de los actores; sin embargo en la Dirección de Desarrollo Social, esta negociación está fundamentada en quién cuenta con el apoyo del grupo u hombre con más poder dentro del partido político al que pertenecen.

Entonces en este sentido tenemos que el Director General al momento de discriminar las opciones de servicios, consulta las opiniones del líder del grupo al que pertenece para emitir una respuesta, entonces el proceso de trabajo se frena, por un período indeterminado; por otro lado los actores no sólo trasladan a la organización la estructura del grupo externo, también las razones que propician la negociación de cooperación; de ahí la razón por la cual el Director se niega a otorgarle la titularidad del área al Jefe de Educación, puesto que representa los intereses de otra corriente en la política interna del PAN; misma que utiliza para no corresponder a las actividades propias de su posición, lo cual se traduce en ampliación del proceso, toda vez que en primera instancia las peticiones serán recibidas por el director para luego ser reenviadas a la Jefa de Educación y continuar con el proceso de trabajo.

Estas relaciones han generado una producción menor al 50% del total de la demanda, mientras la inversión en cuanto a recursos humanos se realiza en un 100%.

El hecho de que un actor vea en el otro un enemigo por pertenecer a un grupo y no a otro destaca la importancia de la percepción en la organización, proceso en virtud del cual *las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente* (Robbins, 1987:64) esto es determinante en el estudio del comportamiento organizacional ya que el individuo basa su conducta en su percepción de lo que es la realidad.

La concepción de los actores está diferenciada según la cultura y valores que constituyen su personalidad, los significados que un actor en la posición de Jefe de Departamento, serán muy distintos de aquellos que el Director de al mismo evento; puesto que a ambos los mueven en contextos distintos; de ahí la importancia del manejo de símbolos o referentes que contribuyan a establecer un proceso comunicativo eficaz; donde no haya lugar para los malentendidos y los actos sean congruentes con lo que se piensa y dice; lo cual abordaremos con mayor detalle en el siguiente capítulo.

# CAPÍTULO 4

---

## LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

#### 4.1 LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL

A lo largo del tercer capítulo estudiamos los procesos reales de trabajo que celebra la Dirección de Desarrollo Social del Ayuntamiento municipal de Atizapán de Zaragoza; encontramos ciertas deficiencias al momento de elaborar servicios; tras conocer la personalidad de los actores y de los procesos de interrelación nos llevaron a conocer cómo se formaron los grupos dentro de la organización e inferir que gran parte de su comportamiento se debe a la forma en cómo los actores interactúan entre sí ya sea en forma individual o grupal; asimismo del resultado de estas relaciones (formales o informales) dependerá entonces el cumplimiento de los objetivos que la organización propone; tanto como los actores logren los propios.

Partiendo de lo anterior, en el presente capítulo retomaremos la importancia de la comunicación en las relaciones de nuestros actores organizacionales; sabiendo que uno de los retos de la organización es lograr que sus miembros participen activamente en los procesos de trabajo con miras a cumplir un fin común (el de la organización y los de cada individuo); para ello es *necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos (Fernández, 1991:141)*, y parte fundamental para conseguirlo es mantener un eficiente flujo de comunicación.

El presente apartado pretendemos destacar la importancia de la comunicación en los procesos de trabajo de toda organización, de ahí que hablar del concepto de comunicación, nos llevaría a diversas acepciones, sin embargo en este momento nos interesa aquella que se refiere al proceso en el cual por lo menos 2 individuos (emisor y receptor) participan en el intercambio de información (datos) a través de expresiones (sustancia expresiva, cualquier entidad perceptible por algún sentido del receptor [Serrano, 1991:165]); que generan determinadas representaciones (datos de referencia sobre el emisor, el receptor mismo o el entorno), e inducen a realizar una acción, emitir un juicio o modificar sus modelos cognitivos [Serrano, 1991:169]; la comunicación en esta lógica se *produce en varios sentidos, dado que el emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor en la misma secuencia (Bartoli, 1992:70)*; ésta relación se produce en forma Interactiva, de modo que el término Emisor y Receptor desaparece, para convertirse en actores de la comunicación.

Considerando lo anterior en el presente estudio nos interesa en particular el significado que los actores atribuyen a los objetos y situaciones, en el entendido de que *las personas*



*interactúan con otros sujetos y las cosas sobre la base de sus propios significados* (Ibáñez, 1992), analizaremos cómo se realiza este proceso en la Dirección de Desarrollo Social, y de qué manera influye en la efectividad productiva de la organización.

En este sentido la comunicación cumple un papel determinante en los procesos de producción de la organización, mientras que la estructura nos da cuenta de la división del trabajo y propone una secuencia de actividades, la comunicación es el vínculo entre cada uno de sus elementos y da pie para que dichas acciones se desarrollen.

Para sustentar lo anterior debemos conocer cómo se aplica a nuestra organización objeto de estudio, a continuación revisaremos en primera instancia las consecuencias de una deficiente operación en los procesos de trabajo de la Dirección de Desarrollo Social.

#### 4.2 EL COSTO DE LA ACCIÓN

Una problemática a la que toda organización se enfrenta al momento de percatarse de una baja en la productividad, es saber cuánto le costó el error en los procesos de trabajo, generalmente los empresarios se remiten casi de inmediato a la cifra, al dinero invertido en la compra de insumos, al desperdicio en especie, etc.; pero ¿qué hay del costo humano?; éste aspecto es el que en nuestra investigación ocupa la mayor parte de nuestra atención y se debe básicamente a que el comportamiento de la organización está determinado en gran medida por la conducta de los individuos que la conforman; al respecto, a lo largo del capítulo 2 del presente estudio, hicimos referencia a las motivaciones del individuo para ser partícipe en los procesos de trabajo y uno de los principales indicadores encontrados fue que los integrantes de la organización esperaban una retribución a cambio de su cooperación; esto adquiere mayor fuerza a partir de que diversas indagaciones sobre el comportamiento humano, se determina que el sujeto *entra en acción, en la medida en que el beneficio que espera del cumplimiento de ésta sea mayor al costo que implique su ejecución* (Moles, 1982:30); el costo en este sentido se refiere a la valoración del conjunto de actividades celebradas para la obtención de un bien o servicio, éste se determina en función de la *cantidad de materia prima, cantidad de esfuerzo físico y cantidad de tiempo humano invertidos* (Moles, 1982:40), estos elementos también se consideran para asignar un precio a los bienes o servicio que la organización produce; sin embargo en este momento lo utilizaremos para designar cuáles han sido las pérdidas que la Dirección de Desarrollo Social tuvo a consecuencia de los atrasos en el proceso real de trabajo.

Recordemos un poco lo que encontramos a lo largo del tercer capítulo, cuando se midió el proceso de trabajo donde la Dirección de Desarrollo Social da respuesta a las solicitudes de servicio que la ciudadanía realiza ante este organismo, detectamos que más del 50% de los servicios requeridos se cancelan por un atraso de hasta 15 días en la entrega de peticiones a las áreas responsables de su seguimiento o solución.

En este sentido las pérdidas que la Organización tuvo a partir de dicho atraso puede determinarse si se considera en primera instancia, que para cualquier producto o servicio el costo generalizado se establece a partir de cuatro elementos; 1) el precio en el sentido tradicional de la palabra; 2) la energía disipada por el individuo, 3) el tiempo consagrado a la acción y 4) el costo psicológico (Moles, 1982:48); los cuales por consiguiente también determinan la pérdida de recursos, cuando de alguna manera no se da cumplimiento al proceso de trabajo planeado; en el siguiente apartado describiremos cómo se lleva a cabo en la Dirección de Desarrollo Social.

#### **4.2.1 COSTO FINANCIERO O FIDUCIARIO**

El costo se refiere básicamente al aspecto financiero de producción de servicios, es decir la suma del conjunto de actividades, insumos y tiempo invertido en la realización de los procesos de trabajo (Moles, 1982:49); en este sentido dado que el análisis en la Dirección de Desarrollo Social se aplicó a lo largo de 2 semanas, el precio estará determinado por el importe de la adquisición de papelería, toner para la impresión de documentos (respuestas), el salario de quienes participan en la ejecución del servicio (por lo menos 2 coordinadores, 1 Jefe de Departamento, 2 Subdirector y 1 Director; así como el gasto de la energía eléctrica empleada en la elaboración de un servicio determinado.

#### **4.2.2 COSTO TEMPORAL**

Todo acto, objeto, servicio y ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación del tiempo; hay un tiempo, una duración afectada para la realización de las acciones (Moles, 1992: 49), desde este punto de vista el aspecto temporal es primordial para la Dirección de Desarrollo Social, recordemos que cuenta con una fecha límite para dar seguimiento (respuesta) a cada una de las peticiones, de tal modo que la cantidad de tiempo que transcurra es de vital importancia para proceder de acuerdo al periodo establecido; si de acuerdo a lo investigado detectamos que para iniciar el proceso del

servicio con mayor retraso transcurrieron 16 días, tiempo en el cual por lo menos 7 actores participan, entonces implica que a lo largo de dicho período los actores, tuvieron horas de inactividad por que no contaban con la información suficiente para continuar con sus actividades entonces ese lapso generará un consumo de alrededor de 896 horas (considerando que la jornada laboral es de 8 hrs. multiplicado por el número de involucrados adicional al tiempo en espera), resultante de la duración de la elaboración de Informes, captura de datos, trámite del apoyo, realización de solicitud de insumos, indagar las posibilidades presupuestales, etc., así como el tiempo que cada actor gastó al momento de leer los documentos, elaborar una carta de respuesta y que finalmente desencadena en un costo fiduciario porque en el transcurso de dicho lapso, los participantes continúan cobrando su salario, pese a que no se obtuvieron resultados altamente productivos.

#### 4.2.3 COSTO ENERGÉTICO

Se refiere no sólo al consumo de energía eléctrica o mecánica empleada, sino también a la energía física que el individuo gasta al ejecutar un acto encaminado al cumplimiento de un objetivo; *las nociones de costo aparecen como la integración de actos humanos o emprendedores en un universo con recursos limitados (Moles, 1992: 53)*, lo cual aplicado a la Dirección de Desarrollo Social se refiere básicamente a la energía que desgastan las coordinadoras de Acción social al momento de leer cada una de las peticiones, capturar en la base de datos la información básica de los oficios y trasladarse para hacer entrega de las peticiones a las áreas correspondientes; por mencionar un ejemplo.

#### 4.2.4 COSTO PSICOLÓGICO

Este es sin duda un costo difícil de determinar, toda vez que no se puede medir rigurosamente; sin embargo entendiéndolo como tal, a la movilización del aspecto mental de ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento (Moles, 1992: 53). Tomando como referencia el presente concepto tenemos que los miembros de la Dirección de Desarrollo Social, tienen un desgaste Psicológico en primera instancia los coordinadores de Gestión social encargados de realizar la captura de peticiones en el mismo momento en que le son entregadas, para que no se incurra en retrasos y los asuntos se atiendan en el tiempo establecido (15 días), del mismo modo al

estar verificando fechas de respuesta con las diferentes áreas, por otro lado los responsables de cada área al momento de realizar la planeación de los servicios, toda vez que ello implica un desgaste de sus habilidades intelectuales, así como la aplicación de sus conocimientos teóricos prácticos; por otro lado el solo hecho de interrelacionarse con el otro implica un manejo de los recursos psicológicos para interactuar con el otro, utilizando sus referentes le permitirá comprender las expresiones y elaborar mensajes nuevos e iniciar la retroalimentación; más adelante explicamos cómo estos costos se manifiestan en nuestra organización.

### **4.3 CAUSAS DEL PROBLEMA ORGANIZACIONAL**

Cuando realizamos el estudio comparativo entre los flujogramas reales e ideales del proceso de trabajo, aventuramos que el rezago en los procesos de trabajo de la Dirección de Desarrollo Social, se debía a que sus integrantes desconocen los alcances presupuestales para ejercerlo y el tiempo de estudio de las propuestas para autorizar los servicios, toda vez que la organización revisa en primera instancia se consideran los alcances económicos para cubrir la solicitud del ciudadano, posteriormente la prioridad de realizar el servicio y finalmente los beneficios de ejecutar ese servicio y no otro.

Cada uno de los elementos mencionados afectan a un sector en la estructura de la Dirección de Desarrollo social, la cual cuenta con los siguientes niveles:

- Superestructural –Donde se integra la cultura organizacional, idiosincrasia y las representaciones de los actores hacia los otros y sobre la organización.
- Estructural - Se refiere al Diseño y operación del proceso de trabajo.
- Infraestructural – En este nivel se contemplan los recursos técnicos, económicos y materiales que la organización posee para llevar a cabo sus actividades.

#### **4.3.1 EL PROBLEMA Y LA ESTRUCTURA**

De acuerdo a lo anterior, si consideramos que en nuestro proceso de trabajo el hecho de que las peticiones competentes a la Subdirección de Educación, deben ser revisadas en primera instancia por el Director, quien posteriormente gira instrucciones al Jefe de Educación para que opere el seguimiento correspondiente; en la medición del proceso vimos que en esta parte hay un retraso de hasta 9 días, lo que detiene la continuidad del mismo; si el Jefe de Educación tuviera la titularidad del área este paso se eliminaría y las

peticiones llegarían de primera mano a ella; entonces procedería a efectuar los trámites correspondientes para elaborar una propuesta de servicio; esto apunta hacia un problema estructural, donde el hecho de mantener una estructura comunicativa de acuerdo a la escala jerárquica, conlleva a que el trámite se amplíe por la ausencia de un Subdirector responsable; por otro lado el siguiente paso será elaborar una propuesta y someterla a consideración del Director, entonces la solicitud regresará al punto de inicio; esto llevará a consumir tiempo y por tanto como vimos en la medición, se incurra en cancelación de servicios por estar fuera del plazo de ejecución de los mismos.

#### **4.3.2 EL PROBLEMA EN LA INFRAESTRUCTURA**

Para poder determinar los problemas en el nivel de infraestructural, debemos remitirnos al inventario que presentamos en el segundo capítulo, donde de acuerdo a los recursos materiales, tecnológicos y humanos que posee la Dirección de Desarrollo Social, es basta en este sentido; sin embargo; existen ciertos problemas en cuanto a la partida presupuestal que se asigna a las diferentes áreas, resulta que la distribución de los recursos no está planteada para cubrir las necesidades de cada área y cada una de ellas desconoce los alcances que tienen, toda vez que para solicitar la autorización del gasto presupuestal se realizan los trámites a través de la Dirección General, la Subdirección Administrativa y en coordinación con la Segunda Regidora, es decir, las áreas adscritas a la organización no participan en la planeación formal de los programas, y en tanto desconozcan las partidas autorizadas considerarán aquellas solicitudes que para su punto de vista requieran ser atendidas.

Otro punto a destacar el desconocimiento de los alcances económicos ha propiciado contradicciones en la organización como lo es el siguiente ejemplo, es importante destacar que esta parte del proceso no se analizó en el tercer capítulo; sin embargo revisando la información que se genera en las sesiones de cabildo y las peticiones que se concentran en la base de datos de la Dirección de Desarrollo Social, detectamos que existen solicitudes a las cuales resuelve en forma negativa argumentando la carencia presupuestal para ejercer el apoyo (como es el caso de la petición No. 31772 y 30841 donde se solicita asistencia para la realización torneo de frontón y donación de material deportivo respectivamente); sin embargo, la Segunda Regidora por su parte contestó de

manera positiva a estos asuntos, los cuales el H. Cabildo resolvió que el importe de estos apoyos se descontaran del presupuesto de la Dirección de Desarrollo Social.

Lo anterior significa que entre estas dos partes no hay una comunicación eficiente, pero que sucede lo mismo con las subdirecciones y la Dirección general.

#### **4.3.3 EL PROBLEMA EN LA SUPRAESTRUCTURA**

De las causas que se generan tanto a nivel estructural como infraestructural se derivan las supraestructurales, de la necesidad de interrelacionarse para llevar a cabo los procesos de trabajo, los actores de la organización deben enfrentarse a un conjunto de costumbres, intereses, ideología e idiosincrasia, donde la posición de cada uno le permite concebir a los otros de cierta manera; el hecho de que en la Dirección de Desarrollo Social, las decisiones estén concentradas en un solo punto, tiene una doble postura, por un lado la desconfianza en los mandos medios para determinar el rumbo de los procesos, y por otro el deslinde de responsabilidades.

Un factor a considerar es la importancia de los intereses a nivel personal y grupal dentro de la organización, en la medida que se considere al otro como un obstáculo para lograr las metas, entonces todo lo que el otro realice o diga tendrá una significación negativa hacia el primero; como observamos en el capítulo anterior en la Dirección de Desarrollo Social hay un constante enfrentamiento entre grupos; de ahí el hecho de que no se le otorguen facultades al Jefe de Educación (el Director y el Subdirector Administrativo representan a un grupo, mientras que el jefe de educación y la Segunda Regidora a otro). El conjunto de las distintas causas que se presentan en la organización, tienen un costo que repercute en la operacionalidad de la misma y de acuerdo a la tipología descrita en el apartado anterior; veamos pues cómo se manifiestan.

#### **4.4 LOS COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Al referirnos a las causas que propiciaron los retrasos en la producción de servicios en la Dirección de desarrollo social, principalmente en el proceso de atención y respuesta a las peticiones de la ciudadanía, ubicamos 3 niveles de afectación (los infraestructurales, estructurales y superestructurales), los cuales representan un costo para la organización, es decir, el hecho de que la información se concentre en el punto más alto de la escala jerárquica, no sólo afecta a nuestra unidad de análisis con un evidente retraso en la toma

de decisiones, también repercute sobre el resto de la organización, si concebimos a la organización como un sistema en el que todas sus unidades están interrelacionadas entre sí, cualquier falla en el proceso desenlazará una serie de consecuencias para el resto del sistema, si consideramos que los personajes que participan en éste proceso son los mismos que se desempeñan para el resto de los servicios, es muy probable que las prácticas se conserven para toda la organización; en la medida que los actores mantienen el conjunto de sus referentes para desempeñarse y si como detectamos en el capítulo anterior, son las actitudes de los actores organizacionales las que determinan el comportamiento de la organización; entonces las relaciones que se llevan a cabo entre los actores, son comportamientos que afectan no sólo a los intereses de la organización, sino también a los de sus integrantes.

Para hacer más evidente lo anterior, tomaremos como referencia la teoría de costos de la acción propuesta por Moles aplicándola a nuestro objeto de estudio; como aludimos con anterioridad, dicha teoría tiene por objetivo determinar bajo qué circunstancias el individuo decide ejecutar una acción y cuanto cuesta para la organización

El sólo hecho de que las actividades en la Dirección de Desarrollo Social estén condicionadas a realizarse en un tiempo y forma preestablecido, implica que en la realización de sus servicios ya se tienen estipulados los factores a intervenir para hacer redituable la inversión de insumos en un proceso; cuando existe un retraso en un momento del proceso, como consecuencia se suspenden los que le siguen, es decir aquellos que dependen del cumplimiento del primero para continuar el procedimiento, para que la Dirección de Desarrollo Social inicie un nuevo proceso es preciso tener finiquitado los anteriores, puesto que no podrá comprometer sus recursos por tenerlos en espera de la resolución de los primeros servicios.

De manera general y retomando el resultado de la medición realizada a lo largo del tercer capítulo donde se encontró que en un período de 16 días, se iniciaron 41 prospectos de servicio, de los cuales sólo 11 se efectuaron (ver resultados en hoja de inspección cap. III), y más del 50% fueron cancelados, esto significa que la Dirección de Desarrollo Social no respondió a las expectativas postuladas para dicho período, donde el tiempo invertido por los actores del proceso se desperdicia en el entendido que no tiene resultados provechosos para la organización, ni para el propio actor por que el tiempo que le llevó gestionar los apoyos, realizar los trámites correspondientes, verificar la procedencia del

servicio; en fin las horas-hombre gastadas previamente para finalmente traducirlas en un servicio.

Por otro lado si los resultados fueron menores al 50% de la capacidad de la organización, esto significa que de las 16 jornadas laborales ocupadas para elaborar 11 servicios con la participación de 11 actores, se obtendrían los mismos resultados en sólo 8 días, si los recursos se hubieran enfocado a aquellos servicios pertinentes o bien si se cumple con los requisitos temporales indispensables para transformar los insumos en productos; en este punto se ponen en juego tanto el costo psicológico como el energético, donde tanto el desgaste físico como mental ejecutado, repercute en la desmoralización de los actores organizacionales al no traducir sus esfuerzos en metas claras y finalmente no se ven reflejados en la productividad de la organización; esta perspectiva conlleva a que su actitud se modifique y ahora su participación estará condicionada para los futuros procesos.

Este aspecto es parte de las condiciones que deben existir para propiciar la cooperación de los individuos, y está fundamentada en la representación que éstos tengan de lo que acontece a su alrededor, Moles en su teoría de la acción, considera que un individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si esta actividad es recompensada o le proporciona un beneficio; y cuando la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado, resulta una frustración proporcional a la causa (Moles, 1982:46).

Con esta concepción se produce una valoración de los hechos, es decir los actores otorgan un sentido a los acontecimientos, es decir, las representaciones se operacionalizan a través de la experiencia individual, que las ajusta en función de las condiciones específicas que cada sujeto vive (Revilla, 2001:9)

De acuerdo a lo anterior el punto de vista de los miembros de la Dirección de Desarrollo Social se ha modificado, según su situación en el proceso de trabajo, de acuerdo a las metas que se ha propuesto bajo las nuevas condiciones; en este sentido la organización tendrá que enfrentarse a la modificación de los patrones de actuación de sus miembros y a una forma de trabajo que sin duda alguna continuará afectando la productividad de la organización.

Tras plantear el valor de las causas a nivel temporal y psicológico del problema podemos inferir que el costo económico, es elevado en tanto tiene que cubrir las nóminas de los participantes en el proceso, pese a que su rendimiento se reduzca un 50%, asimismo la



adquisición de material de oficina y el pago de servicios de energía eléctrica, debe realizarse aún cuando no se haya aprovechado en su totalidad.

#### 4.4.1 CAUSAS COMUNICATIVO INFORMACIONALES

Hasta el momento hemos detectado algunas causas operativas que de acuerdo a nuestro análisis, propician el problema de productividad en la Dirección de Desarrollo Social, estudiado en el tercer capítulo; sin embargo todas las causas mantienen un común denominador, la inoportuna distribución de la información, es decir en la medida de que existe una limitante temporal para producir los servicios, la organización debe contar con los instrumentos necesarios para que la información esté vigente en cada una de sus áreas de competencia.

Antes de abordar el problema comunicativo del proceso en estudio, es importante dar a conocer la diferencia entre comunicación e información; la primera consiste en un intercambio de información con objeto de modificar el comportamiento de los otros a través de relación interactiva entre los actores; por su parte información es la transmisión de conocimientos estructurados en la que un solo individuo tiene un rol activo (relación con los hechos) (Bartoli, 1992:69-74); Manuel Martín Serrano la explica que como el conjunto de patrones que hace referencia de las percepciones con que el individuo cuenta y remite a un orden en la transmisión de señales (Serrano, 1991:83), las acepciones de información nos señalan que la transmisión de datos se hace de manera unidireccional, se limita a dar a conocer algo; mientras que el proceso comunicativo se produce de forma multidireccional donde los actores toman el papel de emisor y receptor indistintamente en tanto tengan la voluntad de participan en el acto comunicativo y dar respuesta a lo que se informa.

En este sentido la comunicación en la organización cumple un papel primordial, es el vínculo para que sus miembros logren interrelacionarse y coordinarse para celebrar acuerdos encaminados a efectuar los procesos de trabajo, donde se requiere de la información necesaria para tener en cuenta las necesidades a cubrir, el hecho de que las peticiones de la población no se den a conocer a los subdirectores de área competentes supone que no existe ningún servicio a cubrir; poseer información contribuye a reducir la incertidumbre ante situaciones desconocidas, es decir proporciona a la organización y sus

miembros, elementos para enfrentarse a situaciones diversas y cambiantes del entorno; que en el último de los casos aseguraría su existencia en el mundo organizacional.

De acuerdo a lo anterior, la principal causa de los problemas comunicativos en la Dirección de Desarrollo Social es que la organización no cuenta con los mecanismos necesarios para proveer de información a sus miembros, en primera instancia el Director General debe estudiar la conveniencia del servicio (chechar presupuesto e Impacto social), por su parte los actores deben esperar el dictamen, es decir hay una suspensión en la transmisión de datos, momento en el que se toman las decisiones sobre la procedencia o improcedencia del servicio (sabemos que este intervalo se prolonga demasiado y produce los retrasos en los siguientes procesos). En la espera de la autorización los empleados de la Dirección de Desarrollo Social tienen un alto grado de incertidumbre sobre lo que sucede; si el actor de la organización contara con información pertinente y tuviera la facultad de decidir, sabría qué servicios podrían ser atendidos y cuáles no, entonces inmediatamente emitiría la cancelación del mismo, evitando una mala inversión de recursos.

Por otro lado están las representaciones que de la situación se construyen los actores de la organización, si ésta es una dependencia de servicio a la comunidad, cómo es posible que gran parte de las peticiones (necesidades) no se resuelvan; es pertinente recordar en este punto del proceso que una de las razones por las que los actores participan en lograr las metas de la organización es porque ellos tienen intereses personales que buscan resolver a través de esta relación (contratante-empleado) y que van más allá de un principio económico; entonces el discurso que ambas partes sostenga estará mediado por los intereses propios, pero en la medida que las acciones del otro coincidan con el discurso, la incertidumbre se reducirá y no se producirán mal entendidos.

#### **4.1.2 COSTOS DE LAS CAUSAS**

Para determinar el costo que implica para la organización las fallas en el proceso de trabajo, realizamos una interpretación de lo descrito en el proceso formal, así como lo descrito en el proceso real de trabajo de la Dirección de Desarrollo Social; a partir de lo que teóricamente nos propone Moles, de tal modo que la suma de éstos análisis, tenemos que los costos que la organización absorbe al enfrentar el problema se presenta de la siguiente manera.

- o En tanto hay un ambiente de incertidumbre hacia lo que pueda ocurrir, se crea desconfianza entre los actores de la organización e imposibilita a los actores a tomar medidas preventivas a los conflictos que se generen.
- o Si hay una discrepancia entre lo que se dice y se hace, se produce confusión y hay una mala interpretación de los actos del otro, entonces su comportamiento se modificará tanto como las condiciones del entorno varíen.
- o La cooperación limitada de los actores propicia que los servicios que se ofrezcan no cumplan con los requisitos básicos de calidad, para satisfacer oportunamente las demandas de la ciudadanía.
- o La desconfianza en el proceder de los miembros, contribuye a la duplicidad de funciones, en el entendido que por ser parte de otro grupo, con miras a lograr intereses distintos a los de la organización, se asignarán las tareas al personal de confianza de la Dirección de Desarrollo Social.

Sin embargo el mayor costo que la organización enfrenta es la desarticulación de las partes que la integran, a consecuencia de sus deficiencias comunicativas e informativas, de ahí que esta imagen se proyecte hacia el exterior de la organización, modificando el concepto que los clientes la organización tienen de la misma, lo cual lo pudimos verificar en el incremento de quejas por el servicio que otorga la organización, según datos registrados en su base de datos, e incluso los comentarios que presentan ante la mesa de atención durante las sesiones del programa Miércoles Ciudadano; donde los clientes expresan abiertamente su descontento por que no cubre las expectativas como una organización de servicio.

#### **4.5 FLUJOS INFORMATIVOS**

En el segundo capítulo (pag.66) cuando estudiamos la estructura formal de la organización, realizamos una interpretación de cómo se efectúan los procesos comunicativos en nuestra organización de acuerdo a las estructuras que Mayntz propone en su estudio sociológico de la organización, donde indica que el estudio de la estructura comunicativa puede abordarse a partir de la teoría de los grafos, de este modo encontramos que la comunicación en la Dirección de Desarrollo social, formalmente se estructura en forma de árbol, es decir que la información emana de la posición más alta en la escala jerárquica, y desde este punto se transmiten a los mandos medios hasta llegar a

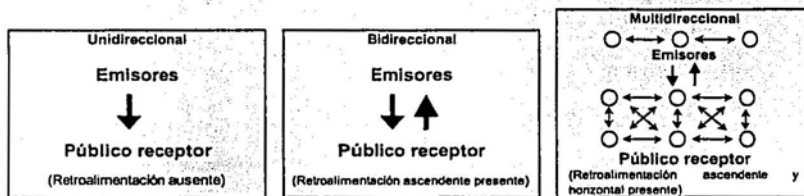
los operativos, es decir se respeta la estructura señalada en el organigrama (ver pag.69), de manera descendente, como lo señalamos en el capítulo 2 apartado (2.4.8).

A lo largo de tres meses en que hemos estado observando el funcionamiento real de la organización, así como la información que se deriva de los comentarios de quienes se desempeñan en la Dirección de Desarrollo Social, y algunas indagaciones realizadas de manera informal, nos proporcionan datos sobre cómo se configuran en realidad las redes comunicacionales, lo cual nos constituye por la ruta que sigue el flujo informativo al momento de que los actores se involucran en el proceso de trabajo.

Activar una red donde se involucre a toda la organización, las posibilidades de retroalimentación se incrementa proporcionalmente, pero por otra parte "cuanto mayor sea el número de eslabones componentes de la cadena humana que transmiten el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o se distorsione el mensaje" (Fernández, 1991:136); de tal modo que la *importancia de las redes está en depurar la fluidez y auspiciar el uso periódico y adecuado de flujos ascendentes, descendentes, horizontales y oblicuos de la comunicación.*

Existen tres modalidades para asumir la dirección de un evento concreto:

- Comunicación unidireccional o descendente
- Comunicación bidireccional - descendente y ascendente
- Comunicación multidireccional – ascendente, descendente, horizontal y oblicua (Fernández, 1991:137).



Retomando lo encontrado en los diagramas de flujo en el tercer capítulo, así como lo que nuestros actores nos reportan en la entrevista, podemos determinar que los flujos comunicativos en la Dirección de Desarrollo Social se llevan a cabo de la siguiente manera: a partir del momento en que se giran instrucciones para la ejecución de un servicio las sucoordinaciones, recopilan información sobre las condiciones en que el

solicitante se encuentra para ser programar el servicio, elaboran un informe que aunado a una propuesta de servicio se entrega a la Dirección General, donde se lleva a cabo una etapa de estudio de la propuesta y las posibilidades de la organización para ejercer el servicio; una vez emitido el dictamen se informa a los Subdirectores para que procedan a la cancelación o ejecución del servicio según sea el caso; en este sentido las comunicaciones y relaciones se llevan a cabo de manera bidireccional.

Generalmente las informaciones se transmiten a través de memorandos y oficios donde se dan instrucciones sobre los asuntos a atender, esta información llega en primera instancia a los subdirectores de cada área quienes se encargan de difundirla de manera interpersonal con los jefes de departamento y los coordinadores o auxiliares, esto sucede cuando una sola área es responsable del proceso, es decir asuntos de su competencia, en los casos en que más de dos subdirecciones deben participar en un solo proceso el intercambio de información se realiza a través de memorandos, como lo es el proceso en estudio, si la Subdirección de Cultura requiere del apoyo de la Subdirección de Educación para que invite a las instituciones educativas a participar en los eventos que ésta organiza, lo hace de forma escrita señalando los requisitos para alcanzar los objetivos del programa, la segunda responde de la misma manera para confirmar su participación haciendo énfasis en las condiciones en que se va a dar; este tipo de flujo comunicativo se efectúa principalmente cuando se trata de servicios previamente programados.

Sin embargo de acuerdo a las necesidades de la organización el flujo informativo cambia de bidireccional a multidireccional, cuando se trata de servicios especiales y se involucra a toda la organización.

#### **4.6. ÁREA DE CONFLICTO**

En diversas ocasiones hemos hecho alusión a la importancia del comportamiento de los individuos para la organización, sabemos que sus acciones afectan directamente a los procesos de trabajo y de alguna manera impiden que la organización funcione. Ya conocemos la personalidad de cada uno de los actores, sabemos de sus intereses dentro de la organización y también descubrimos cómo se articulan en grupos, a partir de esta información reconstruiremos las relaciones que propician el conflicto en la organización.

Una de las principales causas que son motivo de conflicto en la Dirección de Desarrollo Social, es la consecución de metas o salvaguardar los intereses del grupo; para ello debemos ampliar el panorama; del personal administrativo, la dirección cuenta con 54

actores, de los cuales 28 son simpatizantes o militantes del PAN, partido político que encabeza la administración, esto tiene relevancia en la medida que como lo señalamos en el capítulo anterior, los grupos que existen se conforman según la fracción a la que se pertenezca dentro del partido (ver capítulo tres apartado grupos); tenemos pues que el Director General, el Subdirector Administrativo y el Subdirector de Acción Social pertenecer a un grupo, el subdirector de Planeación a otro y el Jefe del departamento de Educación a otro; desde hace algunos meses dentro del partido empiezan a gestar los posibles candidatos a Presidente Municipal para las elecciones del 2003, en organizaciones como la Dirección de Desarrollo Social es común que los servicios a los que está obligada a realizar se utilicen para empezar a posicionar a determinado personaje.

En este sentido el Director de Desarrollo Social, se siente amenazado en todo momento por las acciones de sus subdirectores, de tal modo que mantiene un estricto control sobre las actividades de sus adversarios de grupo, no se les faculta para tomar decisiones sobre la productividad del área que dirigen.

Del mismo modo resulta la relación que el Primer regidor (comisionado a Tenencia de la tierra); mantiene con el Director de Desarrollo Social, tal pareciera que es éste quien dirige a la organización, en tanto las decisiones del Director General están supeditadas a las sugerencias del regidor.

Una de las más notables, por ser una de las más representativas sobre el problema medido, es la relación que el Director General mantiene con el Jefe del Departamento de Educación, quien a través de su desempeño ha logrado el reconocimiento de las instituciones educativas, su presencia en este sector empezaba a proporcionarle cierta fuerza, para resarcir esta situación el Director le retiró responsabilidades y subdividió la jefatura, pese a que desde el inicio de la administración se privó de nombrar un titular del área. Por otro lado el Jefe de Educación mantiene un vínculo con la Segunda Regidora, quien a partir de la conexión que existe entre el Director General y el Primer Regidor, pone en tela de juicio su proceder ante el H. Cabildo, el hecho de que no se le informe continuamente sobre los asuntos de la Dirección.

De acuerdo a lo que la propia Regidora expuso en la sesión ordinaria de cabildo el día 18 de octubre, el descontento se produce por que no se le notifica con oportunidad, en

primera instancia las propuestas de servicio existentes, y por otro del estado que guarda la organización.

Pese a esto el Director general, al ser cuestionado sobre este asunto afirmó que la regidora era una persona muy especial y que su actitud se debía a su postura política; bajo estas circunstancias podemos afirmar que el móvil de esta relación es el desprestigio. En general una forma de interacción básica en la organización es minimizar las acciones del otro y engrandecer las propias.

#### **4.7. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

En el presente apartado exploramos a nuestro problema comunicativo a partir de la utilización de la técnica de entrevista semidirigida, la finalidad de aplicar esta técnica es conocer la percepción que los actores de la organización tienen del problema en cuestión; esta herramienta de investigación es de observación directa; y entraña una libre autodeterminación expresiva de los sujetos entrevistados (Ortí, 1991: 195-196), con ello se pretende de manera informal y espontánea propiciar una situación de comunicación en la que podamos indagar en todas sus dimensiones y niveles las coordenadas motivacionales (psíquicas, culturales, clasistas...) de la acción social (Ortí, 1991: 196).

Sabemos que los seres humanos actúan en función del valor o sentido que le da a las cosas, a partir de la interpretación de la realidad, si entre los que participan en la organización no existe una percepción generalizada de lo que significan los hechos, entonces esas diferencias son las que nos interesan, para conocerlas entrevistamos a quienes participan en el problema de la organización; una forma de propiciar que sus respuestas fueran lo más apegado a su condición, tratamos que la entrevista no se viera afectada por el temor o desconfianza del actor para expresarse con libertad, por ello la planteamos a manera de una conversación espontánea, los tópicos que se abordaron fueron los siguientes.

- o Cooperación
- o Acceso a la Información
- o Liderazgo
- o Toma de Decisiones
- o Comunicación
- o Nivel de Confianza

Para ello se esbozó una guía de interrogantes para conocer acerca de los tópicos arriba expuestos, pero que sirvió también de pauta para darle flexibilidad a la conversación, de tal modo que permitiera adaptar la entrevista de acuerdo a las respuestas del entrevistado y propiciar que abundara en determinado momento; de las tres entrevistas que se realizaron, tuvieron una duración de alrededor de 45 minutos, por la disponibilidad de tiempo de cada uno de los entrevistados, se trató de que los entrevistados no sintieran la rigidez de un cuestionario y le dimos oportunidad de expresaran sus puntos de vista de manera abierta.

Sin embargo el solo hecho de convocarlos a sostener una conversación a cerca de la organización, sus miembros y su funcionamiento; los predisponía a tomar una actitud un tanto imparcial, sobre todo al principio, puesto que tenían que los comentarios que realizaran pusieran en riesgo su estancia en la organización; o bien los comprometiera con los grupos de poder; sin embargo esto se redujo poco a poco; lo cual no significa que sus comentarios sean 100% ciento fidedignos, y es un elemento que debemos considerar en toda investigación en la que se predispone al objeto de estudio.

La guía de nuestra entrevista es como sigue:

1. ¿Cuál es la disponibilidad de las personas para llevar a cabo un servicio?
2. ¿Cómo te pones de acuerdo con los demás?
3. ¿Hay claridad en la asignación de funciones?
4. ¿Cómo te enteras de los problemas de la Dirección?
5. ¿Qué impide que un servicio se realice?
6. ¿La Dirección te informa continuamente de los asuntos que competen a tu área?
7. ¿Cuentas con la información suficiente para llevar a cabo tus actividades?
8. ¿Hay liderazgo en la organización?
9. ¿Qué esperas del Jefe inmediato?
10. ¿Puedes participar en la planeación de las actividades?
11. ¿Quién toma las decisiones importantes?
12. ¿Puedes facultades para decidir dentro del área a la que perteneces?
13. ¿Tienes confianza en las personas de la organización?

A partir de éstas preguntas se formularon otras que nos sirvieran para reafirmar lo declarado, según las oportunidades que se presentaron a lo largo de la entrevista.



De la información que se generó de cada una de las entrevistas revisamos los diversos tópicos que se abordaron, de acuerdo a su frecuencia seleccionamos los más relevantes, posteriormente concentramos esta información en un cuadro comparativo (ver anexo 1) a manera de reporte de investigación, en el cual se realizó el vaciado textual de las declaraciones de los actores entrevistados, a partir de lo anterior procedimos a identificar en qué aspectos coincidían o diferían frente al mismo evento; lo cual nos proporcionó elementos para interpretar no sólo cómo pensaban el problema, sino también cómo lo miraban y lo que les representaba: de ahí que los resultados se presentan en el siguiente apartado.

#### 4.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El resultado de la entrevistas se presentan según la percepción de cada uno de los actores, se presentan tanto las coincidencias como las discrepancias con respecto a un mismo tema; vemos que en general las respuestas apuntan hacia un mismo problema la falta de apego a los objetivos de la organización, la falta de cooperación pero principalmente la falta de información (ver cuadro de resultados anexo 1).

Cuando se les preguntó sobre la cooperación dentro de los procesos de trabajo en la Dirección de Desarrollo Social, nuestros actores se encontró que el Actor No. 1 considera que la participación en los programas de la Dirección no se da por miedo a que los relacionen con un grupo distinto al que en realidad se pertenece, *"si de pronto te ven que sales con alguno o que apoyas uno de sus proyectos, se da por entendido que perteneces a su grupo, o que tienes algún interés"*, es decir que la cooperación está determinada por los intereses políticos de cada individuo.

El actor No. 2 considera que hay cierta rivalidad entre las áreas donde los resultados tienen que ser los mejores para cada equipo de trabajo y no para toda la organización, lo concibe como *"algo de egoísmo en algunas ocasiones que se requiere de un servicio, si a una área le toca, pues quiere todo el apoyo, pero cuando se trata de apoyar a otra, pues simplemente no se da"*.

Para el actor No. 3 la cooperación de los miembros de la organización se consigue porque se les obliga de alguna manera a participar, y no es algo que por convicción realicen, dice que siempre *"se ve como algo que estoy obligado a realizar porque así lo dispuso el Director o incluso el Subdirectores"*.

La cooperación en la organización es un punto determinante para lograr que los servicios de la Dirección de Desarrollo Social no sólo cuenten con los requisitos de las peticiones de la población, sino también agilice los procesos; el hecho de que la cooperación se consiga únicamente cuando se trata de disposiciones oficiales propicia que se recurra siempre a utilizar el nombre del Director para asegurar la cooperación, lo cual también nos habla de los mecanismos de comunicación con los que cuenta, que en este caso sirven como un mecanismo de control para asegurar la cooperación:

Actor No. 1

*"cuando lo hacen por escrito la gente se siente obligada a realizarlo, porque saben que viene avalado por instrucciones de la Dirección"*

Actor No. 2

*"para solicitar cualquier tipo de apoyo, debemos realizarla con formalidad, para sentir la confianza de que a esa persona que a la cual enviamos el escrito va a apoyar"*

Actor No. 3

*"siempre se elabora un memo solicitando su participación, para confirmar y tener la seguridad de contar con el apoyo"*

Podemos observar que los actores no conciben a la organización como una totalidad, sino como áreas independientes que laboran para la Dirección de Desarrollo Social y no con ella, pese a que cada área conoce sus responsabilidades se limitan a desempeñarse porque en primera instancia desconocen los objetivos o alcances que cada área posee; puesto que las informaciones determinantes siempre se concentran en un punto; la Dirección.

Actor No. 1

*"los asuntos del área los tengo que consultar con Marcos, para evitarme problemas con él; sobretodo para que no sienta que lo estoy saltando"*

Actor No. 2

*"Autonomía para dirigir el área, ciertamente no la hay, se ha vuelto un poco autoritario, bueno para algunas cosas sí, pero para otras no sé, irónicamente quizá el problema no venga de la Dirección, sino de más arriba, todo va bajando, todo eso se ve reflejado, porque desde presidencia se va marcando ciertos límites"*

Actor No. 3

*"Siempre es el Director quien decide, cualquier movimiento dentro del área, actividad o plan de trabajo se debe consultar con él"*

Los actores coinciden en que la centralización de la información es uno de los principales motivos de los retrasos en los procesos.

Actor No. 1

*"casi siempre hasta el último minuto estamos resolviendo qué se debe hacer porque, es hasta ese momento cuando tenemos la información suficiente para hacerlo"*

Actor No. 2

*"todos tenemos que esperar a que la Dirección nos indique qué debemos hacer y hasta qué momento; cuando es urgente, nos presiona a través de memorandos, recordando qué debemos darle seguimiento; cuando finalmente lo entregamos, con todo y que en algunas ocasiones se entregue a tiempo y en otras (muy pocas) con un día de retraso, se queda en revisión o autorización por mucho tiempo"*

Actor No. 3

*"generalmente la información se queda en la Dirección y cuando empieza a bajar, hacia nosotros, ya estamos apretados en tiempo para darle el seguimiento"*

Sin embargo difieren al momento de distinguir a qué se debe, que los procesos de trabajo no se realicen con oportunidad; por un lado está la incapacidad del Director para determinar el beneficio de la organización en su conjunto, por otro el hecho de que la mayor parte de la gente carezca de los conocimientos para desempeñar su trabajo y también se habla de la falta de compromiso con la misma organización.

Actor No. 1

*El problema "es de recursos humanos, porque no hay una capacitación para desempeñar su trabajo; se requiere de personas más técnicas para hablar el mismo idioma; cómo es posible que de las 15 personas que están a mi cargo sólo 3 sepan bien utilizar la computadora"*

Actor No. 2

*El problema es la falta de compromiso de las personas, pero la principal de todas es la actitud, no nada más a nivel subdirección, también en las Direcciones y hasta entre los coordinadores.*

Actor No. 3

*"el Director no marca las prioridades a cubrir, y todo lo planea y autoriza de acuerdo a los intereses que representa"*

En realidad no todos asumen la parte de responsabilidad que tienen sobre el problema, prefieren desviar la atención y colocarla en el otro para hacer evidentes sus deficiencias, frente al líder a quien no reconocen como tal, sin embargo reconocen que tiene poder sobre la organización simplemente por el lugar que ocupa.

Actor No. 1

*"no existe una imagen fuerte representativa o que destaque de los demás, si bien en la Dirección tenemos a una persona que dirige y toma decisiones, ni tiene la fuerza suficiente para que la gente lo siga, ni posee la confianza de la gente"*

Actor No. 2

*"el que las cosas no funcionen es culpa del líder, porque no tiene la capacidad de intervenir entre las personas, hay una falta de dirección. No es un líder porque ciertamente fue impuesto, y de alguna manera también nosotros los subdirectores no tenemos la capacidad de responder a la gente que depende de nosotros"*

Actor No. 3

*"sabes que no es una persona en la que te puedes apoyar, porque en los momentos importantes (laboralmente e incluso en la vida personal) no te respaldó, pues entonces no te inspira confianza, considero que un líder es alguien en quien confías que también confía en ti y planea las acciones en beneficio de todos y no nada más de unos cuantos como lo hacen aquí"*

El principal problema en la Organización es que existen pugnas de poder o intereses que mueven a los individuos no sólo a concebir en su compañero como un enemigo para la consecución de los objetivos de la organización, estos enfrentamientos psicológicos se realizan generalmente entre los subdirectores y el Director General, quienes transmiten a través de sus actitudes lo que los integrantes de cada área, percibe de lo que sucede a su alrededor, recordemos que de acuerdo a lo que en el análisis del discurso se señala en cuanto a que *No hay un discurso propio y distinto a todos, se construye colectivamente, el discurso habla de lo que el grupo piensa colectivamente*; la percepción es aquello que está en lugar de las cosas, a lo cual el individuo le adjudica cierto significado, retomando nuestro objeto de estudio en la posición que los actores señalaron pareciera que para ellos es muy importante lo que el otro piensa de sí mismos, el hecho de que tenga que utilizar al

Director para que me obligue a participar, significa que no se confía en mí, y si el otro se muestra desconfiado es porque seguramente tiene intereses sobre el trabajo del otro, entonces el Subdirector trata de restringir la información y los procesos que se realizan en su área de competencia para evitar que el engrandecimiento del otro.

Por otro lado la falta de un líder que apoye el crecimiento de la organización en conjunto, que en lugar de servir como conciliador de los malos entendidos, sea quien fomente los enfrentamientos, en la medida que conociendo las obligaciones o responsabilidades de cada área opte por adjudicarlas a quien según la percepción de propio actor asegure su cumplimiento; *Actor No. 1 no todos tienen la sensibilidad para abordar a la gente o resolver los problemas, de pronto la Dirección me encarga cosas que le corresponden a Deportes o a Planeación, incluso a Educación.; y es básicamente porque no confía en que el resultado va a ser como espera;* respecto a ello los demás subdirectores ven que esta acción se efectúa para beneficiar al propio Director, toda vez que el área de Acción Social no cuenta con la autorización del H. Cabildo y esta práctica, según comentarios en común se realiza debido para justificar la existencia de la misma; sin embargo el principal problema radica en que la organización está siendo intervenida comunicativamente por los actores.

#### 4.9 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA COMUNICATIVO

Finalmente los resultados de las entrevistas se pueden reducir de la siguiente manera:

- o No hay una figura de poder que determine la línea de la organización.
- o Los intereses personales rebasan a los de la organización.
- o El desconocimiento de las metas y objetivos de la organización conlleva a la confusión para elaborar los procesos.
- o No existe cooperación porque no se confía en el otro.
- o La desconfianza radica en que se desconoce la voluntad del otro para participar en el proceso de producción.
- o Se ve al otro como rival en una contienda que aún no se define.
- o La presencia del nepotismo y vicios como el patrocinio en este tipo de organización pese a que la administración del cambio dirige a la organización desde hace 4 años.
- o No existe una comunicación abierta por temor a caer en malinterpretaciones y propiciar una represalia por parte de la organización.

- o La centralización de la información y en la toma de decisiones es consecuencia de la inseguridad del Director, por perder poder o dominio sobre la organización.
- o La comunicación organizacional está mediada por escritos (oficios, memorandos y circulares).
- o El uso de medios escritos para comunicarse con los demás, sirve como una herramienta coercitiva para trabajar.

La importancia de la comunicación en la Dirección de Desarrollo Social como cualquier sistema social, radica en que ésta se constituye como un mediador entre los sistemas de referencia de los individuos y su mundo, para dar explicación a los sucesos que en él acontecen; que de acuerdo a lo que Manuel Martín Serrano propone en su modelo dialéctico, es un sistema de mediación que permite ajustarse a las innovaciones de la realidad; donde los actores, los instrumentos de la comunicación, las representaciones y las expresiones deben estar conectados.

Si tomamos como referencia la teoría de los usos sociales de comunicación, podemos decir que la Dirección de Desarrollo Social, está intervenida por el sistema social, es decir las prácticas personales están afectando a algunos de los componentes del sistema comunicativo (Martín, 1991: 172) de la siguiente manera:

- a) Intervenciones que afectan a los actores de la comunicación; prácticas que determinan la actuación o no actuación de unos y otros actores en el proceso comunicativo, entre ellas la coactuación y la persuasión.

En este sentido detectamos que la comunicación de la Dirección de Desarrollo Social está mediada por escritos, que no dan la oportunidad de dar una respuesta espontánea a las informaciones, en la cual los actores sólo reciben instrucciones sin que tengan la oportunidad de que se les incluya en la toma de decisiones que afectan no sólo a la organización, sino también a los mismos actores.

Del mismo modo el significado que adquiere el uso de memorandos para propiciar o asegurar la cooperación de los actores en el proceso, como una forma de influir en su comportamiento y encamilarlo a los fines que la organización requiere.

- b) Intervenciones que afectan a los instrumentos de comunicación, prácticas que determinan el empleo o no empleo de unos u otros media, entre ellas la apropiación de los media por personas o entidades públicas estatales o privadas.

La Dirección de Desarrollo Social tiene un limitado uso de medios comunicativos, que reduce las posibilidades de sus actores intercambiar información, toda vez que ésta está en manos de una sola área y el acceso a la misma está restringido, por la Dirección General.

c) Intervenciones que afectan a las expresiones de la comunicación, las cuales determinan el empleo o no empleo de unas u otras expresiones, entre ellas el silenciamiento y la censura.

El desconocimiento de los objetivos de la organización, propicia que no haya claridad en la funcionalidad de las acciones de los actores; asimismo que se desvirtúen anteponiendo a éstos, los objetivos personales de quienes dirigen a la organización, esto lleva a que sus miembros tengan una idea errónea de la identidad de la organización; y por lo tanto de su desempeño en la misma.

Por otro lado la centralización en la toma de decisiones, funge como un mecanismo de control para evitar que los miembros de la organización, tomen decisiones sin consultar al Director General, subestimando su capacidad para dirigir el área competencia, pero al mismo tiempo previendo que adquieran cierta autonomía.

d) Intervenciones que afectan las representaciones de la comunicación, son aquellas que determinan el empleo o no empleo de unos u otros modelos de representación, entre ellas la deformación ideológica de la realidad, la manipulación y el falseamiento (Martín, 1992:173).

Los miembros de la organización mantienen relaciones de competencia basada en el desprestigio e individualismo, el hecho de que entre los miembros de la organización exista una rivalidad creada por las percepciones que se tiene del otro, en el entendido de que se pertenece a una u otra corriente ideológica dentro de un partido político; supone que los servicios o acciones que se realicen dentro de la organización se utilicen para beneficiar a dicha postura.

La desconfianza entre los individuos que conforman las diferentes áreas no permite que las relaciones laborales se den con agilidad, se busca obstaculizar las acciones del otro o bien mantenerse al margen de éstas.

El hecho de que nuestro diagnóstico sea que, la Dirección de Desarrollo Social está intervenida por los actos de los individuos que la conforman, no significa que la comunicación es la única vía para que la organización logre sus objetivos; a ésta deben

corresponder hechos o actos ejecutivos, para que exista correspondencia entre lo que se piensa lograr y lo que se hace para conseguirlo; en este sentido pretendemos que la comunicación sirva como un mediador, es decir, a través de ella podemos intervenir sobre las necesidades, valores y, en general sobre los modelos del mundo que caracterizan a los diferentes grupos humanos (Martín, 1991:173).

Finalmente los problemas comunicativos entre los actores son consecuencia de las relaciones que sostienen entre sí, de las diferencias entre sus representaciones de los hechos, donde cada uno ve el problema en el otro y no acepta su responsabilidad, bajo este contexto la comunicación intenta buscar un acuerdo que beneficie a los actores; en esta lógica en el siguiente apartado expondremos una propuesta de intervención comunicativa para la Dirección de Desarrollo Social.



# **CAPÍTULO 5**

---

## **ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

## 5.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A lo largo del presente capítulo nos enfocaremos en el estudio de la cultura organizacional, como un elemento básico en el funcionamiento de la misma, no sólo desde el punto de vista de la productividad, sino también del de una forma de convivencia, toda vez que como todo sistema social, la organización está integrada por individuos que a través de sus interrelaciones hacen posible traducir los procesos en bienes o servicios; hablar de cultura resulta un tanto complejo, lo que para algunos resulta el desarrollo intelectual o artístico de un individuo (García, 296:1991), para otros se refiere al conjunto de valores, ideología y costumbres de un pueblo o civilización, el estudio de la cultura organizacional tiene que ver más con la segunda acepción, recordemos los capítulos anteriores donde hemos hablado de la importancia del ser humano en el funcionamiento de toda organización, en el entendido de que los procesos de trabajo, se efectúa por éste, y según la concepción de lo que sucede en su entorno, es decir sus representaciones, o dicho de otra manera de acuerdo al significado que le atribuya a cualquier situación, va a dirigir su acción hacia determinado sentido, sabemos pues que el comportamiento de los miembros en la organización determina el rumbo de la misma.

Las representaciones que cada individuo genera, son el resultado del conjunto de valores, creencias, costumbres, personalidad, idiosincrasia, etc., elementos de donde se sustraen los referentes que nos llevan a tener una concepción del mundo, en la medida que la organización cuente con un sistema común de percepciones (código), como lo señala Manuel Martín Serrano en su modelo comunicativo, se comparta un código para hacer posible la convivencia e interacción de individuos inmersos en un sistema de símbolos conocidos para todos, entonces los individuos podrán interrelacionarse con facilidad y en materia organizacional, este sistema de símbolos y significados guiará la cooperación.

Sin embargo, es preciso tomar en cuenta que todo sistema social posee una diversidad de individuos o grupos, cada uno por mínimo que parezca ostenta su propia idiosincrasia, valores, etc.; lograr de esta diversidad una visión en común nos llevaría a mantener el rumbo de la organización.

La importancia de la cultura organizacional radica principalmente en que a través de ella podemos conocer y hasta cierto punto dirigir aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de la organización (Pérez, 1998:15), pero cómo se llegó a

esta conclusión, revisemos rápidamente los antecedentes del estudio de la cultura organizacional.

### 5.1.1 POR QUÉ ESTUDIAR LA CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN

Nuestra experiencia laboral en las organizaciones mexicana nos remite inmediatamente a un sistema en el cual se pretende guiar las actividades, a través de reglas específicas, donde el líder implementa medidas coercitivas para obtener la participación de los miembros en los procesos de trabajo de la organización, esto significa que seguimos en la lógica de los modelos propuestos por los teóricos de la administración durante la revolución industrial Taylor y Fayol, donde se pretende contar con una unidad de mando dedicada a planificar, coordinar y controlar; o incluso bajo la perspectiva burocrática difundida por Weber la cual tiene por características una organización basada en la delimitación precisa de funciones, regulada por reglamentos, ordenaciones y una supervisión jerarquizada; nos lleva a una concepción racional de la organización donde se pretende que nada suceda al azar y se aseguren los resultados, es decir que los procesos se realicen de manera lógica y como consecuencia de un plan previamente estructurado.

- De ahí que la visión racional la organización sea:
- Trabajar con motivaciones económicas
- Ser racional con conducta lógica
- Contar con un sistema de control de las actividades de los individuos
- Optimización a base de:
  - La división del trabajo especializada
  - Estructura jerárquica, con un único responsable.
  - Sistema de reglas y procedimientos escritos
  - Racionalidad en la toma de decisiones fundada en informes (Bartoli en Pérez: 1998:9).

Esta visión racional se ha mantenido vigente debido a la aceptación que dicho modelo tuvo en las grandes potencias industriales, para las cuales funcionó exitosamente; de tal modo que el resto de los países imitaron esta forma de manejar a la organización, la cual por muchos años se consideró como el ideal.

Sin embargo existen otros postulados para el manejo de la organización como el mecanicista, el cual pretende que funcione con objetivos comunes (organización e

individuos) basados en comportamientos rutinarios, eficientes y predeterminados; de ahí que se espere disciplina y obediencia por parte de los empleados.

Sin embargo estas posturas exigen al individuo comportamientos que no contemplan su posición como tal, cómo lograr unidad cuando en las actividades de cada individuo no se contempla el establecimiento de lazos afectivos o en su defecto si existe la disposición del mismo para realizar determinadas actividades; de ahí que frente aquellos valores ideales para la organización se encuentren los antivalores, los cuales también están presentes en todo sistema social, de ahí que la organización instrumental se enfrenta a la subjetividad del comportamiento humano propiciando una serie de reacciones no previstas y por tanto un desvío en los resultados (Pérez, 1998:12).

Entonces se empieza a pensar en otros factores que puedan hacer frente a los inconvenientes de la impersonalidad de la organización, como la existencia de relaciones personales y no puramente laborales, donde cada individuo cuenta con sus propias aspiraciones, a las cuales dirige su actuación; de ahí que se desencadene una serie de análisis al respecto:

Como el estudio de la rutina, liderazgo y vida grupal (Elton Mayo)

La jerarquización de las necesidades humanas (Maslow)

La organización contingente (Lawrence contingente (Lawrence y Lorsh)

La libertad y estrategia de los actores (Crozier y Friedberg)

Lo anterior se tradujo en todo un suceso en el mundo de la organización, cuando el desarrollo de la industria japonesa en los años sesenta, se plantea como ejemplar frente a la poderosa industria norteamericana; teóricos y directores de empresas se interesan por la relación entre cultura y organización; planteando que la excelencia en la dirección de las organizaciones depende esencialmente de la correcta aplicación y manejo de los factores culturales (Ruiz, 1995: 213).

Lo anterior considerando la relación entre el individuo y la organización, mediada por las representaciones, que como señalamos al principio del presente apartado, determinan la concepción de su entorno y finalmente es uno de los componentes importantes de toda cultura (Pérez;1998:14).

Partiendo de esta tesis podríamos preguntar ¿cómo es la organización Mexicana? o, por qué no ha logrado consolidar su industria, a través de la presente investigación no pretendemos dar respuesta a éstas preguntas; lo cual nos llevarían a un estudio mucho

más elaborado con la inversión de más tiempo, no obstante; tomando como referencia a una organización desarrollada en el contexto nacional, dirigida, operada, creada por y para mexicanos, pretendemos mostrar el modelo de comportamiento que utiliza para funcionar como tal, y propiciar a partir de la caracterización de un caso particular, la interpretación a nivel general.

El interés por los factores culturales de la organización, se iniciaron en la década de los 30 con los estudios sobre factores humanos de Esteban Mayo y todas las corrientes sociopsicológicas de investigación de las motivaciones y los grupos en las instituciones (Pérez,1998:6); pero adquirió mayor fuerza hasta la década de 60 cuando se puso mayor atención en los 1) Contenidos; creencias sobre el trabajo que van desde prácticas convencionales pasando por valores, marco cognitivo de referencia y un padrón de comportamiento; 2) sujeto, empresa, un grupo, comunidad, miembros de la organización; 3) Mecanismos psico-sociales, aceptados, inventados, descubiertos o desarrollados, compartidos que unen y revelan el acuerdo; 4) efectos o fines que orientan la política con respecto a sus empleados y/o clientes como el modo correcto de pensar y percibir esos problemas, que guía la conducta de los miembros de la organización, da sentido al trabajo y a la vida; 5) aspectos históricos transmitidos a los miembros por las generaciones previas de determinado grupo (Ruiz, 1995:213).

Dichos aspectos nos remiten a aquello que constituye la cultura de un grupo, un sistema social, una organización; pero a qué llamamos cultura organizacional; básicamente se refiere al conjunto de valores, costumbres y significados que orienta las acciones de la organización, asimismo determina la forma de interrelacionarse de sus miembros y los procedimientos que utilizan para mantener una meta en común.

A lo largo del presente trabajo de alguna manera, hemos trabajado sobre algunos de estos aspectos, desde la configuración formal hasta los procesos de relaciones informales, sin embargo no hablamos del impacto que tienen sobre la cultura de a organización.

### **5.1.2 PANORAMA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Recordemos que en nuestro primer capítulo hablamos de la importancia de considerar a la organización como un sistema, el cual para su funcionar recibe del exterior recursos, materiales, humanos y económicos que se procesan al interior de la misma para transformarse en un bien o servicio, sin embargo el entorno no sólo es un proveedor de

insumos, principalmente es un conjunto de factores (físicos, sociales, culturales y políticos) que influyen en mayor o menor grado sobre la organización a través de su interrelación (Méndez, 1990:77); dicho influjo se deriva de aquellos agentes que propician el establecimiento de tácticas de acción frente a la competencia y la negociación con las instituciones que rigen o colaboran con la organización. De ahí que la propia organización considere éstos valores, como parámetro para conseguir su meta o un conjunto de fines, es decir empieza a concebir como prioridades para la organización aspectos como la calidad en el servicio, eficacia, productividad, etc., en la medida que ofrezca una mejor atención a sus clientes, un producto de bajo precio, útil y de beneficio para el consumidor, propiciará entonces el crecimiento o supervivencia de la organización; para ello debe reconocer la importancia del comportamiento del entorno o incluso si es capaz de enfrentarlo por hostil, turbulento, caótico o estable que parezca, ser contingente a los advenimientos del suprasistema le permitirá tomar decisiones para definir los procesos de trabajo, encausar la visión de sus empleados y mantener el rumbo de las acciones hacia la consecución de fines específicos.

De tal modo que si el entorno modifica las formas de interacción con la organización, la cultura de la misma se verá afectada, pensemos un poco en lo que pasa en nuestro objeto de estudio, la Dirección de Desarrollo Social del Ayuntamiento Municipal de Atizapán de Zaragoza; parte de su entorno está constituido por las presiones que recibe de los partidos políticos que cuestionan los resultados de los programas (servicios), la honestidad en el manejo de los recursos municipales, las razones por las que se determinó cierto servicio y no otro, etc., en ese sentido la Dirección de Desarrollo Social adopta estos valores a considerar al interior de la organización, en la medida que cuente con miembros convencidos de que el servidor público debe mantener una vocación de servir sin fines de lucro, honesto y consciente de las prioridades de la población, entonces serán más eficientes y eficaces al momento de llevar a cabo los procesos de trabajo.

La participación del entorno sobre la cultura de la organización, está determinada por las innovaciones tecnológicas, un cambio en la forma de procesar bienes o servicios, conlleva a que los individuos trabajen o conciban de una forma distinta a la organización (vanguardista o tradicionalista), por las características del producto terminado en tanto los individuos tengan una actitud favorable para la organización frente al cliente (calidad, deficiencia, eficiencia); por la posición de la organización frente a sus iguales es decir sea

capaz de posicionar sus productos en el mercado de tal modo que le permita contar con un prestigio propio y así obtenga una mayor demanda o preferencia del cliente (competitiva-subyugada); como vemos, básicamente los aspectos externos a la organización influyen directa o indirectamente en el funcionamiento de la misma y por tanto en su cultura; considerando que ésta nunca nace ni se desarrolla en el vacío sociocultural, siempre está en relación con un entorno del que constituye una cristalización (reflejo) o hacia el que se orienta como campo de acción (Ruiz, 1995:257).

El aspecto formal de organización, también influye en la cultura de la organización, éste se refiere a la configuración ideal de la organización, es decir cómo se planea la organización a sí misma; en tanto establece los mecanismos de acción indispensables para la transformación de insumos, que van desde la división del trabajo, la asignación de una posición en la escala jerárquica, las reglas de comportamiento y la supervisión; con dichos mecanismos la organización pretende mantener el control de los procesos, buscando mantener la dirección hacia los objetivos; sin embargo básicamente determinan una forma de convivencia entre los individuos que integran la organización, la cual se encamina generalmente a mantener un modelo racional, el cual se caracteriza por la sistematización, división del trabajo, un estricto control en las acciones con reglamentos, manuales y ordenamientos explícitos, esta corriente encabezada por Taylor y continuada por la burocracia de Weber; propone que las acciones de los miembros se lleven a cabo bajo la lógica "se tiene que o se debe de", en este sentido se asegura la cooperación del individuo a través del castigo (incentivos-premios); la perspectiva formal de la organización básicamente se refiere a una forma de interrelacionarse bajo estrictos mecanismos, de tal modo que el comportamiento de los individuos se realice de acuerdo a lo establecido en los manuales de funcionamiento o las reglas institucionales; frente a estas opciones el individuo tiene la última palabra, o bien será éste quien hasta cierto punto determine cómo será su participación, de ahí surge la necesidad de analizar los factores que motivan a un individuo a permanecer en un sistema, y obedecer las reglas; Schein plantea influir psicológicamente en las percepciones del individuo, a partir de conocer su punto de vista sobre el trabajo, la organización y de sí mismo, crear las condiciones para motivar al individuo a dirigirse de determinada manera.

Al hablar de agentes con capacidad de influir sobre la voluntad de otro, no hacemos referencia a una forma de poder/autoridad; sino a la posibilidad de negociar la disposición

del otro, la organización reconoce la importancia del actor en tanto se preocupa por diseñar una estrategia para conducirlo dentro de los procesos de trabajo, asimismo por retenerlo bajo su yugo; por su parte el actor se reconoce a sí mismo y también plantea una táctica de acción, en este caso fundamentado en el beneficio que podría obtener de esta relación, el cual en muchas ocasiones va más allá del puramente económico.

Aspectos como la satisfacción personal, profesional, económica, de contacto social, ambiente idóneo de trabajo; se ponen en juego al momento de negociar, sin embargo para que ésta resulte exitosa es necesario que ambas partes (organización-actor/grupo) tengan capacidad de comprometerse, de reconocer la alteridad y el desistimiento recíproco a la exclusión (Pérez, 1998:39).

Para lograr estos acuerdos se hace indispensable utilizar a la comunicación como elemento mediador, donde convergen las distintas posiciones de los actores organizacionales, es decir como señala Moles; la comunicación pone en contacto mundos diferentes, permite intercambiar información de uno a otro mundo; por su parte Manuel Martín Serrano señala que la comunicación permite al individuo ajustarse a las innovaciones de la realidad (conservación y cambio), en la misma línea Habermas con la teoría de la acción comunicativa concibe a la comunicación como un vehículo que transporta y vincula signos para poner en común lo racional, emotivo y constubrista.

En este sentido podríamos decir que el actor se comporta de acuerdo a lo que percibe e interpreta según su conveniencia o sus representaciones, de ahí la necesidad de construir un discurso donde exista coherencia entre lo que se piensa, se dice y finalmente se hace.

Esta lógica lleva a conseguir de la otra parte credibilidad y por tanto confianza; influir en las representaciones del individuo, nos lleva a manejar el conjunto de percepciones a través de la distribución de información, propiciando el trabajo en común.

El conflicto en toda organización es un problema de representaciones, donde lo que concibe el empleado de la organización, no coincide con lo que la misma desea proyectar y viceversa, de tal modo que identificar las necesidades tanto de la organización como las de los actores para lograr sus objetivos y ponerlos en común acuerdo, es una tarea que se puede lograr a través de la comunicación.

Finalmente el vínculo entre la comunicación y la cultura organizacional se da en el sentido de que mientras la primera es un instrumento para encausar y ratificar el rumbo de la



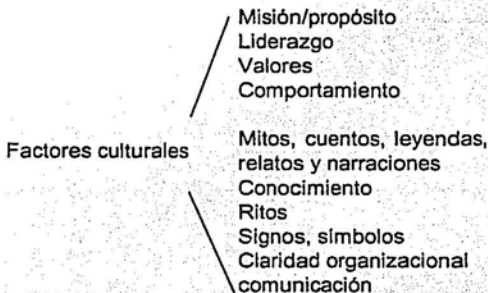
organización; la segunda es un mecanismo de interpretación simbólica que posibilita una vida en común.

La posibilidad de mejoramiento en las actividades de una organización, dependerá entonces, de la comprensión y la intervención en los factores culturales (Pérez, 1998:15).

### 5.1.3 PARÁMETROS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hasta el momento hemos expuesto de manera general la importancia de considerar el factor humano en el funcionamiento de la organización, el cual se constituye básicamente por los intereses, aspiraciones, emociones, concepciones, representaciones, tradiciones y modos de vida; que son determinantes en la voluntad y disponibilidad del individuo para desencadenar una serie de acciones o incluso la inmovilidad.

A lo largo de cinco meses hemos venido estudiando a la Dirección de Desarrollo Social del Ayuntamiento Municipal de Atizapán de Zaragoza, donde detectamos que existen ciertos problemas de productividad, integración y comunicación; los cuales finalmente son producto de la cultura que predomina en nuestro objeto de estudio; en el presente apartado ahondaremos más al respecto, a partir de lo encontrado en los capítulos anteriores (con entrevistas, observación, conversaciones informales, etc.) vamos a determinar los rasgos culturales que caracterizan a la Dirección de Desarrollo Social, para ello debemos considerar los siguientes parámetros:



(Pérez, 1998:15)

a) **VALORES** - Son los conceptos que guían el comportamiento de los sujetos (Pérez, 1998:20), hacia el logro de los objetivos de la organización; en este sentido

tenemos que la Dirección de Desarrollo Social, formalmente cuenta con una serie de objetivos establecidos en su ideario, donde se hace énfasis en valores como servicio de calidad, transparencia en el manejo de los recursos, equidad, justicia y honestidad (Plan de Desarrollo Municipal, 1997-2000); sin embargo en la práctica estos valores se desvirtúan, dado que predomina la visión del beneficio propio, es decir se concibe a la organización como un medio para lograr o una posición política, un ascenso en la organización o un mayor sueldo; si nos remitimos al capítulo 3 de la presente investigación, recordemos que el problema de producción se sustenta en el hecho de que existen diversos grupos que están divididos por los intereses, de ahí que uno trate de desprestigiar al otro, y se da una lucha desleal, donde no existe una visión en común.

- b) **MISIÓN/PROPÓSITO** – Vincula el esfuerzo individual y las funciones de las distintas áreas con la razón de ser de la organización, contempla a empleados, accionistas, proveedores y clientes; es decir da propósito y sentido al trabajo diario. Sabemos que el propósito de la Dirección de Desarrollo Social es proveer de servicios que contribuyan al desarrollo personal y social de la comunidad, y que su misión no se cumple debido a que el atraso en los procesos de trabajo por una falsa interpretación de lo que es el servidor público, no se cumple, tenemos pues que para los líderes de los grupos, tanto formales como informales poseen como prioridad posicionar su imagen política en la comunidad, sin embargo la preocupación por no permitir que sea otro grupo el que obtenga el reconocimiento de la comunidad, obstaculizan los procesos de trabajo con la centralización de la información y la toma de decisiones.
- c) **CLARIDAD ORGANIZACIONAL** – Se refiere básicamente a mantener informados a los miembros de la organización en cuanto qué es lo que se hace, para qué, cómo se hace, por qué y en qué tiempo tiene que hacerse (Pérez, 1998:29); de este modo los miembros no tendrán dudas sobre su actuación en la organización y emplearán tanto sus conocimientos como habilidades en el desempeño de su rol como trabajador y como una pieza importante en el resultado final de los productos; aquí mismo se considera el sistema de compensaciones y condiciones de trabajo, es decir a qué se hace acreedor el trabajador, de acuerdo a su posición en la

escala jerárquica y a cómo responda a las responsabilidades que se le asignen; finalmente a lo que puede aspirar; a grandes rasgos se refiere a lo que la empresa ofrece a cambio de su participación en los procesos de trabajo, según lo convenido entre ambas partes. En la Dirección de Desarrollo Social, a partir de la práctica es como se aprende las actividades que cada uno debe desarrollar, no cuenta con un sistema de capacitación previa a la toma del puesto, para la asignación de un rol se toma como referencia en general si está afiliado al partido que encabeza la Administración Municipal, en este caso es el PAN, y para quienes no tienen definida una posición política, eventualmente se les invita a incorporarse o en su defecto se les califica como apartidistas e incluso se les excluye de ciertos beneficios que formalmente la organización ofrece como el aumento salarial, el ascenso a un puesto de mandos medios.

- d) **CONOCIMIENTO** – Es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa (Pérez, 1998:33), se refiere a los programas de capacitación y actualización que la organización provee en función de contar con personal especializado en las áreas de competencia, de tal modo que cada uno de sus integrantes conozca los pasos a seguir para dar cumplimiento a su función, por otro lado tenga la posibilidad de acceder a información de referencia para la solución de problemas comunes. En la Dirección de Desarrollo Social, el conocimiento sobre los procesos o formas de elaboración, así como las vías para enfrentar ciertos conflictos, se adquieren a través de la transmisión verbal de persona a persona, los compañeros de trabajo informan qué es lo más recomendable hacer cuando hay un inconveniente; en el caso de que un nuevo elemento se integre a la organización le capacitan para cubrir las actividades propias de su puesto. Desde 1999 se integraron los manuales de funcionamiento con la finalidad de asegurar el seguimiento de los procesos, sin embargo no se han dado a conocer oficialmente, además sólo personal de la Subdirección Administrativa tiene acceso a éstos.
- e) **PARTICIPACIÓN** – Se refiere a la posibilidad de compartir la responsabilidad de planear y organizar la institución (Pérez, 1998:35) al momento de llegar a un acuerdo los actores organizacionales se comprometen a dar cumplimiento del

mismo; si hay claridad en lo que se tiene que hacer entonces y los involucrados están convencidos de realizar lo más conveniente para la organización y para sí mismo, entonces su comportamiento buscará mantener la misma lógica. La participación en la Dirección de Desarrollo Social generalmente se queda en buenas intenciones de considerar a los miembros de la misma, ya que en principio la organización solicita propuestas para la asignación de personal en ciertas plazas, la aplicación de incentivos o castigos, determinar los ascensos y las formas de elaborar un servicio; los jefes de departamento presentan dichas propuestas al Subdirector y éste a su vez al Director General, sin embargo en este punto se frena el proceso, estos aspectos generalmente son competencia de éste último, quien no sólo determina el rumbo de la organización a partir de lo que considera conveniente para su posición, de acuerdo a testimonios de los propios actores organizacionales, además se considera que no posee autonomía para dirigir a la organización, puesto que debe apegarse a lo establecido en la ley de responsabilidades de los servidores públicos, a lo establecido en el Bando Municipal, y por si fuera poco debe tomar en cuenta los intereses que busca el grupo primario al que pertenece; de tal modo que la participación se lleva a cabo en el exterior, más que al interior de la organización.

- f) **LIDERAZGO** – Desde la perspectiva cultural el líder se encarga de interpretar y reforzar la identidad y sentido colectivo de la organización, es decir su papel es de conciliar las diferencias entre los individuos y asegurar la cohesión (Pérez, 1998:37); tiene un papel simbólico, en tanto es una fuente de información para conocer las reglas del juego a partir del ejemplo (Abarbanel:52). Para los miembros de la Dirección de Desarrollo Social, se concibe como "el jefe", a quien se debe obedecer, en todo momento incluso con frecuencia se utiliza su nombre, para propiciar la participación de los demás ya sea a través de escritos o de manera verbal, es decir es una medida coercitiva para asegurar la ejecución de determinadas acciones, es decir el liderazgo en la Dirección de Desarrollo Social se efectúa en un contexto de autoridad (imposición, ejercicio de poder).

g) **RITOS ORGANIZACIONALES** – se refiere a toda actividad emprendida con el fin de comprender el carácter de la organización, así como el contexto en el cual se desenvuelve (Abravanel, 61); sirven para aprender las reglas de la organización, los tipos de relaciones, los derechos, obligaciones y costumbres bien o mal vistas (Pérez, 1998:39); los ritos persiguen las siguientes características:

- Aspectos litúrgicos, en forma de adoración colectiva, implica un compromiso y un grado de participación notable.
- Aspecto representacional, se refiere a los principios internos, el espíritu corporativo que sostiene y guía a la organización.

Tiene por función:

- Refuerzo del ánimo e identidad: consolidan periódicamente la identidad de grupo.
- Papel enculturizador: por este medio se rescatan las lecciones del pasado para las siguientes generaciones.
- Papel purificador: permite la expresión de los sentimientos y facilita la creación de bienes colectivos más profundos (satisfacción de la necesidad expresiva).
- Papel integrador: a partir de los hábitos se expresan valores que a través de los ritos se transmiten para mejorar la cohesión, permite vivir la experiencia emotiva de la colectividad.
- Reconocimiento y otorgamiento de status: permiten experimentar la importancia de la adquisición gradual de status, es un reconocimiento al mérito donde el individuo siente ahí su prestigio realizado (Abarbanel en Pérez; 1998, 39-40).

De acuerdo al concepto de ritos y las funciones que realiza en la organización, tenemos que la Dirección de Desarrollo Social adolece de rituales que consoliden o actualicen las reglas de comportamiento organizacional, hasta hace siete meses se acostumbraba celebrar los cumpleaños de cada uno de los integrantes de la organización con la cooperación voluntaria de los demás; y toda la Dirección se

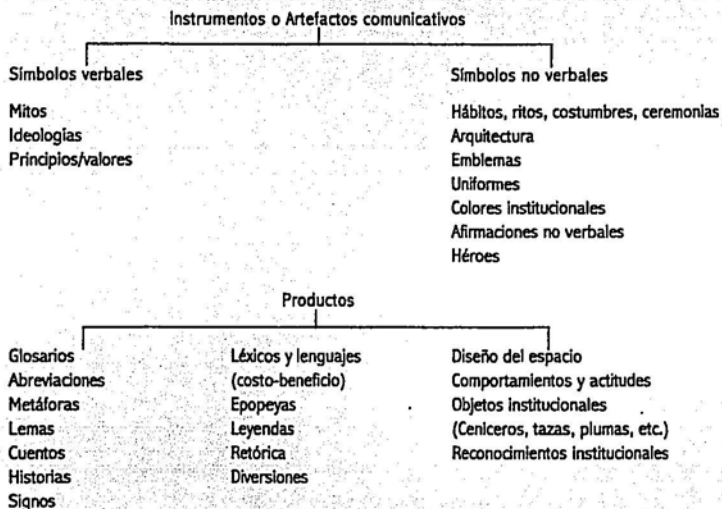
reunía para entregarle un pequeño presente y comer pastel; sin embargo ésta "por disposición del Director" se realizaba a fin de mes y entonces se celebraba a quienes a lo largo de este período cumplieron años; sin embargo esta actividad desapareció dos meses más tarde, cuando las aportaciones se redujeron cada vez más; sin embargo al momento de cuestionar a los integrantes de la organización al respecto, mencionaron que no extrañan esta práctica, porque generalmente era incómodo asistir a este tipo de reuniones, a las cuales prácticamente se les obligaba a participar; ahora si desean celebrar algún cumpleaños, pues lo organizan entre las personas que integran su grupo primario.

- h) **TÓTEM CORPORATIVO** – es un objeto simbólico que representa el interés común, alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y significados que establece una relación entre naturaleza y cultura; el tótem puede simbolizar la negación o el reconocimiento respetuoso, la adoración de la cultura o de sus aspectos. La función del tótem es dar estabilidad de la vida humana, crear un orden, coherencia y continuidad. Además presenta un sistema homogéneo de creencias y prácticas, que reúne a sus miembros en una comunidad sociomoral. Los miembros de la Dirección de Desarrollo Social no cuentan con un símbolo que remita de inmediato a la organización; posee un logotipo e imagen institucional, que remite a un gobierno de cambio, en el cual se utilizan los colores azul y naranja que han caracterizado las administraciones panistas en el Estado de México, sin embargo no lo podemos considerar como tótem, toda vez que los integrantes de la organización no le atribuyen un significado especial que guíe sus acciones o modos de comportamiento.
- i) **IDEOLOGÍA ORGANIZACIONAL** – sistema coherente de creencias que da explicaciones generales convincentes, a veces míticas de la realidad social, rige todas las percepciones y experiencias; exhorta a la acción colectiva; es decir guía todo el comportamiento organizacional; la ideología que predomina en la Dirección de Desarrollo es la de la visión política, donde los subdirectores se tienen que cuidar las espaldas para no ser atacados por otro igual, se concibe al trabajo como una plataforma de lanzamiento de las próximas autoridades municipales, de tal modo que la participación se ve afectada por la desconfianza, propiciando la

desintegración; por tal motivo la información se mantiene reservada el mayor tiempo posible para evitar sorpresas. Maneja un discurso donde se hace referencia a entidades públicas más que al conjunto de personas o grupos que integran la organización, por ejemplo, "el objetivo de la Dirección de Desarrollo Social es promover gestionar y vincular a las dependencias y organismos gubernamentales con las organizaciones privadas y sociales" o "la Dirección de Desarrollo Social a través de la Subdirección de Deporte, planea eventos deportivos para las comunidades de este municipio" (Plan de Desarrollo Municipal, 2000-2003), lo cual es muy común en los documentos tanto oficiales como internos e incluso los de promoción de servicios dirigidos a los consumidores, de tal modo que la ideología predominante es la de institucionalidad, del organismo público como autoridad.

- J) **COMUNICACIÓN** – se considera como un instrumento que orienta la actuación o el comportamiento de la organización, a través del establecimiento del sentido colectivo, explica las metas organizacionales, los criterios para medir la productividad, etc; el sentido es un factor esencial en el establecimiento de una realidad hecha de interacciones e interdependencias. La comunicación oral o escrita sirve de vehículo para transmitir mensajes y sentidos, los cuales manejados por simbolismos proporcionan al hablante, sus interlocutores y a la situación; más información de la que podrían sacar del mensaje solamente (Abarvanel, 46). De ahí la necesidad de la organización de crear ciertos instrumentos de comunicación que utilicen símbolos verbales y no verbales, al interior y exterior de la organización que hablen de ésta como una totalidad articulada, promoviendo una relación coherente entre lo que se dice y se hace; de tal modo que al interior tenga como finalidad de establecer las condiciones de unidad de la organización (importancia del trabajo en equipo); del mismo modo al exterior se busca consolidar la identidad organizacional y la de cada uno de sus miembros, conseguir esta identificación empresa-empleado, conlleva a dirigir los esfuerzos laborales a un mismo rumbo, elimina el individualismo y asegura la supervivencia de la organización.

Los instrumentos comunicativos que propone la cultura organizacional son los siguientes:



(Pérez, 1998:50-52).

En la Dirección se recurre con mayor frecuencia a aquellos símbolos que estén relacionados con la ideología del partido político en el poder (PAN), formalmente se pretende manejar servicios desde la perspectiva humanista, de acuerdo al discurso que la organización maneja donde se pretende ser *sensible a la dignidad de la persona humana y comprometida con la búsqueda del bien común* (Plan de desarrollo Municipal 2000-2003:1); valores que en la práctica se transforman y no son muy visibles, recordemos que en los procesos de trabajo se encuentran racionalizados, donde no se contemplan los intereses de los miembros de la organización, mientras que los de los clientes siempre quedan en segundo plano; en cambio los constantes roces entre los miembros de la organización alimentan y contribuyen a que los símbolos que predominan son los relacionados con la afrenta, la desconfianza y la traición; teniendo como instrumento básico la infamia; al interior de la organización los actores



involucrados en todo proceso de trabajo, tratan de desprestigiar a aquel grupo de trabajo o primario que ponga en riesgo su postura frente a la organización; en el entendido de que cada grupo busca permanecer y destacar en el ámbito político en primera instancia pretenden convencer al partido para posteriormente continuar con los usuarios; de ahí que se busque contar con el apoyo de una figura con mayor trascendencia en la organización, los subdirectores en el caso de la Dirección de Desarrollo han optado por disputarse el agrado del Director General, así como los del 1º y 2º regidores por su parte el Director busca complacer a la Presidencia Municipal, apoyándose en las recomendaciones o disposiciones del 1º regidor; de ahí que la actitud generalizada sea la de ¿me tiras una piedra? yo te tiro dos y a ver quien se cansa primero; en cuanto a la posición de los operadores es la de fingir estar en acuerdo con lo que el Jefe inmediato y superior manifiestan de ahí que justifiquen su negligencia con la frase "lo que diga el jefe, aquí nosotros no tenemos la facultad para decidir lo que se debe hacer; éstos valores se dan a conocer a través del intercambio de símbolos verbales que cotidianamente intercambian los actores organizacionales, a partir de la interacción comunicativa.

En cuanto a los símbolos no verbales que han caracterizado a la organización es el uso de los colores anaranjado y azul, por supuesto remitiéndose a los colores que distinguen PAN de los demás partidos políticos; sin embargo esta simbología ha fungido más como separador que como vínculo, en tanto el Director General está pendiente de cuál es la preferencia partidista de los actores; entonces se hace la diferencia entre los que son panistas y los que no lo son; aún cuando no comulguen con una ideología política en particular, quienes por ende no tienen oportunidad de ascender u obtener un aumento salarial. De tal modo que el significado del pigmento en la ideología de los actores tiene un impacto negativo en las representaciones que predominan en la Dirección de Desarrollo Social.

- k. **MITOS** – Establecen los vínculos afectivos duraderos entre el pasado verdadero y la realidad actual, justificando, normalizando las acciones y a los líderes presentes; los mitos son instrumentos de la gerencia para transmitir valores adecuados a un orden, resolver o explicar los conflictos o contradicciones y orientar el comportamiento otorgando sentido (por qué/para qué) y orientación (dónde/cómo resolver-decidir); (Pérez, 1998:52). Tomando en cuenta la posibilidad de utilizar al

mito como un medio para justificar las acciones del presente la Dirección de Desarrollo Social, representa a la administración del cambio, la cual se eligió para terminar o dejar atrás a los gobiernos deshonestos, llenos de promesas sin cumplir, con un aparato administrativo corrupto y burócrata (en el sentido popular = negligencia y enfermo de racionalidad), pero sobre todo el cual no consideraba el beneficio de la comunidad en general; frente a esto, recordemos lo encontrado en el análisis de los procesos formales y reales de trabajo donde existen un sin número de pasos para llevar a cabo un trámite e incluso después de realizar todo un proceso el solicitante debe continuar ingresando documentos o dirigirse a otras instancias para encontrar solución satisfactoria a su petición; por otro lado está el resultado de las entrevistas semidirectivas, en el cual los actores organizacionales reconocen que en el funcionamiento de la Dirección de Desarrollo Social se antepone los intereses particulares a los de la propia institución; de ahí que la mayor parte de las solicitudes de servicio se cancelen; entonces el mito del cambio, se contrapone a una realidad en la que se conservan los vicios heredados por administraciones priísta.

A lo largo de este recorrido sobre los rasgos culturales que posee la Dirección de Desarrollo Social, encontramos sin duda todo un preámbulo a lo que será nuestro dictamen en cuanto a cuáles de ellos debemos conservar, reforzar, modificar e incluso en dónde debemos innovar en nuestra propuesta de intervención, encaminada a contribuir en el óptimo desempeño de la Dirección de Desarrollo Social, a partir del manejo de los factores culturales y comunicativos que vinculan a toda la organización; considerando lo anteriormente expuesto sistematizamos en cuadros de control, los rasgos más significativos que impactan en los distintos ámbitos de la organización; esto nos permitirá detectar aquellos con mayor relevancia en el funcionamiento de la organización; consideraremos como problemáticas compartidas a las que afecten a toda la organización; no compartida la que pertenece a un solo ámbito y parcialmente compartida, cuando se interviene en más de uno.

## **5.2 LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y LA CULTURA.**

La Dirección de Desarrollo Social es una organización que se desenvuelve dentro del marco político-social del municipio de Atizapán de Zaragoza, en ese sentido su comportamiento está fuertemente influenciado por los manejos, comportamientos e ideologías establecidas en este contexto; donde como Morgan señala, la gente se da de codazos para promover sus propios fines o hay una lucha subconsciente por conseguir un lugar; el conjunto de estos elementos conforman el sistema cultural de la organización; el cual se refiere al conjunto de individuos o grupos, con funciones específicas, interdependientes y complementarias (Lipitt en Méndez, 1990:77); dicho de otra forma hablamos de un constructo de valores, metas, costumbres y representaciones interrelacionados entre sí para dar lógica y rumbo a la vida organizacional.

Esta lógica puede estar sustentada no sólo en aspectos positivos, también en negativos o incluso la combinación de ambas para lograr un equilibrio, el cual estará regulado por un ajuste en las relaciones del constructo.

En ese sentido en nuestro análisis de la cultura organizacional de la Dirección de Desarrollo Social realizamos la caracterización sobre los rasgos culturales que Jaime Pérez nos propone; nos enfocamos en aquellos que afectan tanto positiva como negativamente a la organización en estudio, de tal modo que la sistematización en cuadros comparativos reflejó una serie de características que influyen en los cuatro ámbitos de la organización (externo, oficial, individuo y comunicativo); esto nos lleva no sólo a conocer las debilidades, sino también las fortalezas que la Dirección de Desarrollo Social posee, y cómo a partir de la convivencia de ambos factores se logra el funcionamiento de la organización como tal.

### **5.2.1 DEBILIDADES ORGANIZACIONALES**

La Dirección de Desarrollo Social desde hace 4 años tuvo un cambio significativo tanto interno como externo; el cual posee un gran significado para sus clientes y sus miembros, el hecho de terminar con el presidencialismo, la corrupción y acceder a una nueva perspectiva donde la legalidad, la democracia, pero sobre todo el bien común tendría mayor presencia en la vida política, de ahí que la sociedad creó una serie de representaciones en torno al cambio de partido en la dirigencia del Municipio, donde se pensó que podría acceder con facilidad a los servicios de las oficinas gubernamentales;

sin embargo el desencantamiento llegó rápido; cuando el PAN toma posesión de la presidencia municipal, se encuentra con una organización donde los antivaleores rebasan a los valores, la lucha interna por ganar el hueso (un puesto), por ganar ventaja del fuero que legalmente la autoridad le confiere a los funcionarios y en general los vicios de las administraciones priístas (nepotismo, corrupción, populismo, etc.); su inexperiencia lo llevó no sólo a continuar con esta lógica de comportamiento, sino también el reforzarla.

El hecho de conservar en principio a gran parte de la planta productiva, que sirviera de instructor en los procesos de trabajo, capacitó a los recién ingresados no sólo a desarrollar los servicios dirigidos a la comunidad, también a utilizar su posición para obtener el mayor beneficio económico; de ahí que se considere a las instituciones públicas elefantes blancos o una plataforma que sirve de impulso a los actores políticos para obtener una mejor posición.

La Dirección de Desarrollo Social, no es la excepción como buen organismo público posee un dirigente cuyo objetivo es lograr una regiduría o formar parte de círculo de asesores de la presidencia municipal; para ello decidió rodearse de personal que aún cuando no tuvieran el perfil para cubrir ciertas plazas, le aseguraran reunir una determinada cantidad de gente que le apoye en el momento de la votación; a cambio se le otorga un empleo en la administración municipal, con flexibilidad en los horarios, actividades sencillas y un buen salario, entonces hablamos de nepotismo.

Este factor se da desde la superestructura, habría que revisar a qué se debió la designación del propio Director de la organización, la cual apunta a un compromiso de campaña del Presidente Municipal; lo mismo sucede con la promoción de algunos subcoordinadores a rangos de subdirección; donde se ubica uno de los principales problemas de la Dirección de Desarrollo Social, los actores favorecidos por esta dinámica inician una campaña para lograr destacar de entre los demás frente a los ojos del Director, basada en el desprestigio del otro en tanto obstaculizan los procesos de trabajo negándose a cooperar con su desempeño; ante esta situación el Director General se muestra incapaz de lograr la conciliación entre las partes; en cambio toma partido a favor de alguna de las posturas y en coordinación con el subdirector aliado, realizan acciones para hacer de las incidencias graves errores; entonces se da la fragmentación de la organización, al no contar con el apoyo de su Jefe inmediato los subdirectores buscan una figura con mayor peso quien en determinado momento asegure no sólo su permanencia

dentro de la organización, sino continuar trabajando para conseguir sus metas personales; el padrinazgo es un rasgo distintivo de toda organización política, tener alguien que te apoya para que en momentos decisivos corresponder al favor.

Otra característica que la Dirección de Desarrollo Social presenta es el que se genera a partir de ignorar cuáles son los fines de la organización y la lógica de acción que se espera de cada miembro, grupo de trabajo e incluso la unidad completa; y se ve reflejado en un comportamiento donde cada individuo realiza una diferenciación entre él y los demás, él y la organización, pese a que posee la facilidad de integrarse a uno o varios grupos donde podrán mantener un alto grado de cohesión mutua (como lo es el caso de grupos primarios), o bien por vínculos débiles cuya unión se basa en cálculos racionales y ventajas mutuas (Olmsted, 1966:18); en la segunda clase son los que predominan en la Dirección de Desarrollo Social cada grupo trata de sobresalir a pesar de los demás, no importa si en algún momento en el camino se cruzan algunos miembros del grupo primario, obtener una posición más alta justifica cualquier acción (obstrucción de procesos, negación de participación, ocultar información), el despojo se convierte en una forma de subsistir en la organización, se manipulan las informaciones y situaciones de tal modo que el grupo en choque ascienda un peldaño de la escala jerárquica en muchas ocasiones sólo son puntos a favor.

La desconfianza entre los actores desencadena una serie de enfrentamientos dirigidos a sobrevivir en la Dirección de Desarrollo Social para poder vivir de ella, ésta falta de identificación con la organización se refleja básicamente en las actitudes individualizadas de los grupos, no sólo se adolece de un lazo en común, sino que se reduce la posibilidad de participar en los procesos de trabajo; de ahí que la organización recurra a tomar medidas coercitivas al respecto.

La autoridad en la Dirección de Desarrollo Social se ejerce por quien legalmente posee el nombramiento y sustento formal para mantener el control de la organización, la cual ante los constantes embates internos, recurre a medidas coercitivas para encausar las acciones de los actores, utiliza su posición y refuerza sus decisiones reglamentando las formas de proceder.

El líder no es la figura a la cual incondicionalmente se obedece o sigue, aparece como un instrumento de poder con habilidad para influir en la toma de decisiones de la organización de un individuo o grupo de acuerdo a lo que Morgan señala; de tal modo que no existe un

compromiso por ejecutar determinada disposición, aún cuando ésta se lleve a cabo no significa que los miembros estén convencidos de que la misma tenga una significación positiva sobre su trabajo dentro de la Dirección de Desarrollo Social, al contrario se siente agredido porque no se le toma en cuenta, no lo concibe un beneficio, al contrario podría obtener una reprimenda en caso de negarse a participar.

El manejo de la información en la Dirección de Desarrollo Social es otro instrumento del Director General para mantener el control sobre los grupos (formales e Informales), racional su entrega le permite manipular las acciones para que los resultados repercutan en su favor.

Finalmente considerando los resultados emanados de la investigación que hemos venido realizando en los últimos 4 meses en mencionada dependencia, asimismo de la caracterización que Jaime Pérez logra de la organización mexicana, tras el análisis de diversos casos por un lapso de nueve años de investigación; donde obtiene 13 características (Pérez, 2001:3-6) que la definen, podemos decir que en la Dirección de Desarrollo Social predomina el:

1) Centralismo, nada se puede mover sin la voluntad o el conocimiento del jefe.

Se considera como una de las características fundamentales, se refiere al hecho de que todo depende, todo se decide y se otorga desde el centro de la organización. La dirección de Desarrollo Social muestra desde su estructura formal este rasgo, en principio los manuales de funcionamiento establecen que el Director General tiene la facultad de decidir, evaluar, aprobar y/o condicionar los servicios de acuerdo al resultado de evaluación de su procedencia; esta característica es muy dominante, incluso hasta en las relaciones informales se ve reflejado, comúnmente se escucha decir a los jefes de departamento, todavía tenemos que consultar esta propuesta con el Director para que nos de su visto bueno y posteriormente se proceda a la ejecución del servicio; las actividades de los operativos se ven afectadas en el sentido de mantener en espera ciertos procesos hasta que no se indique continuar con el mismo, incluso lo usan a su favor para excusarse cuando se les sorprende tomando un descanso o fuera de su lugar, y utilizan como muletilla la frase "estoy esperando que el Director firme, autorice, revise u otorgue el visto bueno a la propuesta".

Por su parte la Dirección de pronto se ve inundado de asuntos por revisar y analizar, pese a que la DDS cuenta con una estructura profunda, no permite delegar responsabilidades

sobre los jefes de departamento o subdirectores al 100%, de ahí que los atrasos en los procesos se acentúen, pero así también el hecho de que los jefes de departamento no asuman su responsabilidad sobre el área a la que fueron asignados; en caso de existir algún error en el servicio, señalan que el Director tenía conocimiento de ello o incluso que los inconvenientes se vean directamente con él, puesto que éste autorizó el (los) servicio (s).

2) Liderazgo autoritario: se ejerce el poder sin consideración, el líder supervisa todo. En el caso de nuestro objeto de estudio esta supervisión no se realiza directamente por el líder, generalmente esta labor se deja a los mandos medios; los jefes de departamento verifican las actividades realizadas por los coordinadores, a su vez éstos son supervisados por los Subdirectores, quienes finalmente le reportan al Director General.

La labor de supervisión no es muy exhaustiva, ya que oficialmente no existe un personal designado especialmente para esta función, sin embargo el Director ocasionalmente recorre las instalaciones para visitar a todos sus miembros, para preguntarles ¿Qué haces?, permanece por un instante observando al actor y se retira.

Pero uno de los métodos más eficaces es el de contar con una serie de aliados que le reportan al Director el detalle de actividades que los Subdirectores y coordinadores realizaron, si permanecieron en su lugar de trabajo, cuántas veces salieron, a dónde fueron, con quién platicaron sobre cuestiones laborales y con quien de personales.

3) Organización – coacción, el castigo es la vía para asegurar que las actividades se desarrollen como se tenía previsto.

Cuando un área se niega a tomar parte de los procesos de trabajo se le restringe el suministro de material, se les niegan permisos, o se les asignan las actividades que impliquen un mayor desgaste.

Y la misma lógica se aplica para los rasgos

4) Paradigma de control de la organización; el hecho de no contar con la información necesaria para desempeñarse los actores entran en descontrol por falta de dirección y claridad en los objetivos.

El hecho de que los miembros de la Dirección de Desarrollo Social desconozcan hasta donde se pretende con su desempeño y cuáles son las vías para conseguirlo, resta importancia a las necesidades de la organización, para justificar su estancia en la organización los actores buscan obtener ventaja de su posición dado que la

organización le paga por realizar ciertas labores que quién sabe a dónde llevan, y le otorga un sentido más personal.

5) Comunicación que privilegia la organización, descendente el único lazo de articulación es el líder, no hay posibilidad de intercambiar opiniones para mejorar o corregir errores.

La comunicación tanto al interior como al exterior se encuentra mediada por instrumentos de carácter de oficial, conformados por memorandos, circulares, avisos y oficios básicamente, lo cual habla de una pobreza en recursos comunicativos, del mismo modo de la imposibilidad por mantener una retroalimentación espontánea y constante, dado que estos escritos salen de la Dirección General y de entregan a los mandos medios únicamente; los segundos para entablar comunicación responden a las indicaciones, información o comentarios vertidos en los medios, con el mismo instrumento.

6) Cuello de botella de la información, filtros de información en mandos medios.

Al momento de recibir la información los mandos medios reinterpretan, discriminan y seleccionan los datos que se darán a conocer a los operativos, de ahí que sólo se proporcionará aquella información necesaria para que realicen sus actividades.

Hasta el momento hemos hablado de los rasgos que repercuten de manera negativa en la Dirección de Desarrollo Social, en el sentido que obstaculizan y hasta cierto punto paralizan los procesos de trabajo de la organización, no olvidemos que la productividad y calidad no se obtienen por decreto; es el resultado del autoconvencimiento, consenso intergrupos, automotivación y compromisos (Méndez, 1994:46); y como pudimos detectar estos valores no aparecen en el sistema cultural de nuestro objeto de estudio; sin embargo no todo lo que en éste se presentan resultan desventajas para la organización, también posee ciertas fortalezas que han contribuido a mantener a la organización funcionando como tal.

### **5.2.2 FORTALEZAS ORGANIZACIONALES**

A través de nuestro estudio pudimos detectar aquellos factores que ponen en riesgo la vida de la organización, así también los que sirven de vínculo entre los diversos elementos que conforman los procesos de trabajo, es decir son los que sostienen a la organización a pesar de sus debilidades, los llamaremos fortalezas; para la Dirección de Desarrollo Social resulta de suma importancia ser un organismo gubernamental, puesto que su existencia



está sustentada en todo un aparato legal, fue creada para otorgar a sus usuarios los servicios que por ley les corresponden, básicamente las acciones o procedimientos que celebre están considerados como lícitos; lo cual representa una ventaja para la organización, éste contexto le otorga los elementos para proyectarse al exterior e interior con claridad, básico para toda administración pública y en el caso particular de Desarrollo Social representa la comunión del significado del cambio; rompe con la percepción de los gobiernos priistas, etiquetados con las palabras ilegalidad, fraude, corrupción; de ahí que este factor se considere una área de oportunidad para desarrollar en nuestra propuesta de intervención.

Tenemos muy claro que la función de legalidad no se cumple al 100% por las representaciones generadas a partir de la conducta de los actores organizacionales y su interrelación al exterior e interior de la dependencia; sin embargo es un factor que pese a estas deficiencias la ha sostenido en pie.

Otro aspecto a considerar dentro de las ventajas de la cultura organizacional en la dirección de Desarrollo Social, al igual que el anterior, se deriva de su carácter oficial; tanto las metas, objetivos y planes de acción, obedecen a un precepto establecido en los lineamientos de la Ley Orgánica Municipal, del Bando Municipal, de la Ley de Responsabilidades de los servidores públicos; los cuales no podemos modificar sin que esto nos traiga conflictos jurídicos, puesto que el voto a favor del Plan de Desarrollo Municipal se emitió desde el año pasado.

En ese sentido resulta benéfico para la organización contar con un plan definido de trabajo, no sólo por el sentido oficial sino también por que obedece a una lógica de identidad de la organización pública; en tanto se dan los lineamientos que desencadenan las interrelaciones tanto laborales como informales para llegar a las metas de la Dirección de Desarrollo Social y dar cumplimiento al propósito; que como lo señalamos en el segundo capítulo es "realizar programas tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad y propiciar su desarrollo basado en la participación ciudadana" (Plan de Desarrollo Municipal; 2001-2003:1).

El cual nos habla de una organización que a diferencia de las anteriores se preocupa por involucrar a los usuarios en la toma de decisiones al considerar su participación para definir el grado de crecimiento que se desea lograr a través de los programas de la Dirección de Desarrollo Social.

La tercera virtud de nuestro objeto de estudio es la estabilidad que proporciona a sus trabajadores, en tanto asegura contar con un empleo para satisfacer sus necesidades inmediatas; asimismo tener un ingreso fijo en el futuro; se considera que los trabajadores de la administración pública pueden permanecer por tiempo indefinido al servicio de la organización porque tiene una posibilidad bilateral de acuerdo a su posición el empleado de la Dirección de Desarrollo Social puede obtener la proyección política necesaria para acceder a los distintos niveles de la jerarquía política, hasta lograr un poder desmedido; por otro lado y en el contexto de los operativos; emplearse en la Dirección de Desarrollo Social representa una oportunidad de ganar lo suficiente para mantener sus necesidades básicas sin privaciones, asimismo el desgaste físico es menor que en otras organizaciones y se tiene la flexibilidad de cumplir o no con sus responsabilidades en el momento que disponga; la representación que el empleado tiene sobre su desempeño corresponde a lo señalado por Moles en su teoría de la acción, la cual se refiere a la relación entre costo-beneficio para realizar un acto tanto ejecutivo como expresivo, e indica que mientras mayor sea el beneficio y menor el desgaste (energético, psicológico y fiduciario) los actores recurrirán a realizar determinada acción. De ahí que partiremos del significante que los miembros de la Dirección de Desarrollo Social poseen respecto a ésta, para conservar su estancia en la organización y dar continuidad a los procesos con el personal condecorador de su área de competencia.

Finalmente la Dirección de Desarrollo Social se ve favorecida por la eficacia en los servicios; la cual se logra generalmente por el compromiso que los líderes de la organización adquieren con los consumidores de sus servicios, dejar satisfecho al solicitante, le otorga una buena imagen al exterior, internamente valida el esfuerzo de todos los involucrados en el proceso.

Aún cuando mucho de los procesos de trabajo se cancelen, significa que informó al solicitante la imposibilidad de otorgarle determinado servicio; sin embargo para aquellos que tras una serie de pasos se llevan a cabo se concibe como un gran logro entre los miembros de la organización, la satisfacción de traducir los procesos en resultados evidentes, conlleva a que sus miembros tengan una visión positiva del trabajo en equipo; donde todos cumplen una función importante.

Básicamente estos son los rasgos que debemos rescatar de la Dirección de Desarrollo Social, de tal modo que nuestros parámetros de rasgos a considerar queda de la siguiente manera:

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
Falta de rumbo	Legalidad
No hay claridad	Eficacia
Desconfianza	Estabilidad
Centralización	Planeación oficial
Individualismo	

La propuesta de intervención en la Dirección de Desarrollo Social busca en primera instancia aminorar los problemas en el funcionamiento de la organización, a partir de influir en los modos de comportamiento de los miembros de la organización, es decir alimentar la cultura organizacional con símbolos, conceptos y referentes que les permitan convivir con y en la organización; la comunicación servirá de intermediario entre las distintas partes, asimismo será el vehículo para llevar a toda la organización las creencias y valores que rijan a la organización.

### 5.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

En el apartado anterior mencionamos aquellos rasgos que afectan el funcionamiento de la Dirección de Desarrollo Social, a los cuales llamamos debilidades, en tanto se presentan como factores que condicionan o interfieren en el buen funcionamiento de la Organización, los cuales se ubican no sólo en la estructura como es el caso de la centralización de la información y por tanto en la toma de decisiones, también en el comportamiento de los actores, recordemos que en los procesos de trabajo es indispensable contar con la participación coordinada de todas y cada una de las partes; en este sentido la organización en estudio presenta problemas de integración, cada una de los grupos o individuos se conciben diferentes de los demás, este problema se deriva básicamente de la existencia de diversas subculturas, cada una con su propia interpretación de la realidad, sus propias costumbres, valores, etc. que al momento de interrelacionarse entran en conflicto, de ahí que las relaciones estén sustentadas en la disputa de un puesto o posición a veces dentro de la escala jerárquica y otras en la estructura política, la lógica de interacción es en el sentido ofensiva – defensiva.

De tal modo que la cooperación se logre a partir de medidas coercitivas, sustentadas en el ejercicio de la autoridad, otro factor que afecta en el funcionamiento de la organización, toda vez que los miembros de la Dirección de Desarrollo Social conciben a las disposiciones u ordenamientos que provengan de la Dirección General como medidas de opresión y control que delimitan su acción dentro de la misma; es decir no se les toma en cuenta para la toma de decisiones ni a nivel organización, ni a nivel área; considerando que la participación de cada uno de los actores se fundamenta en el cumplimiento de ciertos objetivos individuales y grupales; si mencionadas disposiciones ponen en riesgo sus metas, entonces buscan la forma de dar cumplimiento a las mismas a pesar de la organización, es decir anteponen sus intereses a los de organización.

Lo anterior no sólo es el resultado de una imagen autoritaria también lo es del desconocimiento de los fines y objetivos que la organización pretende alcanzar con la participación de los actores, esto nos habla de las deficiencias tanto en la distribución de la información, como en los flujos comunicativos; donde como pudimos observar en los capítulos anteriores la información se concentra en los mandos superiores, a partir de donde sólo se filtran aquellas que se consideren convenientes, estos filtros no permiten un

flujo constante que llegue a todos los sectores de la organización, aún cuando formalmente se pretenda una distribución en cascada.

Bajo el mismo esquema la comunicación se lleva a cabo de manera bidireccional, sin embargo el hecho de que esté mediada no permite una retroalimentación directa entre los involucrados en los procesos de trabajo, de ahí que el tiempo de respuesta sea más largo, y por ende las acciones se demoran.

Todo lo anterior se refleja en la imagen que la organización proyecta al exterior al momento de interactuar con su entorno; donde a pesar de ser una organización que representa la legalidad, actúa con ciertas anomalías en tanto no da cabal cumplimiento a su función de servicio social, y no sólo eso, también se hace evidente la pugna entre las distintas partes, las cuales buscan el beneficio particular y no el de la colectividad, esto pone en riesgo la credibilidad en la institución.

Tras este breve panorama de los rasgos que se presentan como debilidades en la Dirección de Desarrollo Social, podemos señalar que asimismo constituyen los factores a resarcir a través de nuestra propuesta de intervención, encaminada a construir un conjunto de conceptos con un significado en común para todos los miembros de la organización; a partir de los cuales la formas de pensar y actuar en torno a la Dirección de Desarrollo Social sea hacia un mismo sentido.

Para lograrlo retomaremos las fortalezas que la propia organización posee, de tal modo que aprovechemos la estructura legal sobre la cual se erige, para que las acciones coordinadas den por resultado un servicio dentro de la normatividad que el Gobierno del Estado y Federal estipulan para organismos como la Dirección de Desarrollo Social, donde no existe un partido o individuo como benefactor o proveedor de servicios, sino es la institución en general la que debe responder a las demandas de la ciudadanía, en este caso representan a los clientes o usuarios; de acuerdo a lo establecido por la ley, es decir atendiendo los intereses de la colectividad y no particulares.

Conseguir colocar esta visión al interior contribuirá a encaminar las acciones hacia un mismo sentido, asimismo servirá como espejo para poder proyectarla al exterior de la organización, de ahí nuestro interés por rescatar la postura legal de la organización.

Otro aspecto a considerar es el hecho de que la organización tiene una planeación de actividades previstas en el Plan de Desarrollo Municipal, autorizado y regulado por organismos Estatales y Federales, los cuales difícilmente podemos modificar en tanto se

debe cumplir con ellos para no caer en irregularidades o incongruencias con lo propuesto por el Gobierno Federal; por tal motivo se mantendrán los mismos programas, sin embargo ahora trataremos de propiciar su ejecución con pleno conocimiento de las metas y objetivos de la organización; lo cual al mismo tiempo nos ayudará a proveer de información necesaria a los actores para desenvolverse de acuerdo a ciertas funciones, resultados y beneficios de un rol determinado.

La Dirección de Desarrollo Social representa además cierta estabilidad tanto interna como externamente; es decir mientras predomine el mismo sistema político en el país, contaremos con organizaciones encaminadas a cubrir las necesidades sociales de la comunidad, lo cual asegura no sólo la ejecución de servicios, sino también la existencia de plazas de trabajo para sus miembros; en ese sentido tanto los clientes como los miembros tratarán de conservar la supervivencia de la organización, porque de ello depende obtener un ingreso fijo por lo menos a lo largo de 3 años (período de gestión de la Administración Municipal) por un lado, y en el mismo sentido proveer de servicios que apoyen la solución a problemas de la sociedad, por otro.

Finalmente otro aspecto a rescatar de la Dirección de Desarrollo Social, es que pese a los inconvenientes en su funcionamiento tiene la capacidad de ejecutar los servicios a los que se compromete, es decir los servicios se llevan a cabo aún cuando no cubran los requisitos de calidad básicos, la organización posee la capacidad para atender y dar cumplimiento a sus objetivos, en este sentido buscaremos que estas acciones correspondan a lo planeado de tal modo que satisfaga las necesidades de los usuarios, y como consecuencia se propicie el reconocimiento de las acciones celebradas para llegar al cumplimiento del servicio.

Hasta el momento hemos hablado de aquellos rasgos que afectan y hasta cierto punto vinculan a la organización en estudio; de tal modo que el siguiente paso es señalar cómo los abordaremos, en el siguiente apartado plantemos nuestra propuesta de intervención.

### **5.3.1 ESTRATEGIA DE ACCIÓN**

Sabemos que al hablar de organización debemos referirnos obligadamente a individuos, a trabajar con las voluntades humanas; de lidiar con caprichos, gustos y disgustos cambiantes, es decir entablar una relación con la cultura de un conjunto de organismos sociales entrelazados por ciertos valores, creencias y normas; nuestro propósito al desarrollar nuestra investigación es lograr esta articulación en la Dirección de Desarrollo

Social, es propiciar que el trabajo se dirija hacia un mismo sentido, haciendo confluír a las voluntades en el desarrollo de acciones que devengan en un beneficio generalizado.

Lo anterior significa abordar la cultura de la Dirección de Desarrollo Social, donde a partir de conocer los rasgos característicos que la configuran; tomaremos como referencia la orientación crítica del estudio organizacional; donde señala que la cultura tiene 3 funciones: 1) Simbólica – representa la realidad de la vida social de un grupo; 2) Identificadora – es la referencia principal de pertenencia a un grupo o sociedad [integra]; y 3) Instrumental – se utiliza para conseguir los objetivos de los grupos (Ruiz, 1995:228). En este sentido nuestra idea de intervenir en la cultura de la Dirección de Desarrollo Social está encaminada a manejar símbolos con un significado común, es decir que los actores de la organización manejen los mismos conceptos para interpretar la realidad de tal modo que éstos referentes unifiquen posiciones; recordemos que los símbolos son portadores de sentido, definen y establecen el contexto y la forma, asimismo crean la identidad tanto individual como de grupo (Abarbanel; 1988:39)

Con ello queremos decir que el manejo de ciertos conceptos, símbolos y significantes serán el elemento rector de las acciones e interrelaciones de los miembros en la organización.

La importancia de la comunicación en nuestra propuesta de intervención retomando el punto de vista de Manuel Martín Serrano; pretende constituir un sistema de mediación que permite ajustarse a las innovaciones de la realidad; en el entendido que todo acto comunicativo tiene por función la creación y transmisión de símbolos; a partir de ello poner en común las diferencias, respetando y reconociendo al otro; podemos decir entonces la mediación que proponemos es en el sentido de cubrir las necesidades de información y comunicación para que la organización funcione.

En este sentido la comunicación será el principal instrumento para configurar la nueva cultura organizacional, esto no significa que dejemos a un lado los rasgos ya existentes, como señalamos al principio del presente apartado, retomaremos la tradición viva; para reorganizar las formas y modos que se tienen para relacionarse con las cosas; es decir buscamos lo que Fernando Flore propone para la elaboración de un diseño, crear un nuevo modo de escuchar y un nuevo lenguaje para quienes los practican (1989:25).

Con ello pretendemos lograr que la organización cumpla con su función de servicio, pero además que ese servicio cumpla no sólo con los requerimientos que las leyes establecen,

además que satisfagan tanto las expectativas de los consumidores, como la de los propios miembros que los llevan a cabo.

De tal modo que la organización se vislumbre en el futuro no como un simple organismo de la administración municipal, sino como una organización con capacidad de responder a las necesidades de la población de manera eficiente y con acciones eficaces, devolviendo la confianza a las instituciones públicas, donde el lucro no sea una característica de la organización, sino al contrario se le identifique por pertenecer a una cultura de cambio, de legalidad y equidad. En este sentido nuestra estrategia se traduce en las siguientes líneas de acción.

### 5.3.2 LÍNEAS DE ACCIÓN

**Título:** Propuesta de intervención comunicativa en la cultura organizacional de la Dirección de Desarrollo Social del Ayuntamiento Municipal de Atizapán de Zaragoza.

**Objetivos:** Establecer los conceptos, valores y creencias rectores de la cultura organizacional de la Dirección de Desarrollo Social, a partir del manejo en los contenidos del discurso de la Organización tanto al interior como al exterior.

Promover la ejecución de las actividades en función de los fines y objetivos de la organización, contando con pleno convencimiento de cada individuo por participar en los procesos de trabajo, apoyado en la credibilidad en la organización, validada por el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los miembros y clientes de la misma.

Establecer las bases de una organización en la que las diferencias culturales de los actores convivan, a partir de las afinidades que la misma organización propone como formas de interacción, no solo en el plano estructural, sino también desarrollada por los flujos comunicativos.

**Finalidad:** El plantear una estrategia de intervención sobre la cultura de la Dirección de Desarrollo Social, tiene por finalidad el contribuir con la organización mexicana, en primera instancia a desarrollar una lógica de funcionamiento adecuada al contexto en que se desarrolla, asimismo sentar las bases para el desarrollo de una organización en la que los individuos a pesar de sus diferencias convivan y cohabiten en un mismo espacio.



En particular para la Dirección de Desarrollo Social pretendemos que se convierta en un espacio importante para sus actores, donde los intereses personales están en el mismo peldaño que los de la organización, de tal modo que existe una correlación entre ambos, con el cumplimiento de unos se aseguran los otros.

En la medida que logremos una participación incondicional de los actores, por que existe una identificación con las metas y objetivos de la organización, lograremos que su desempeño se realice siempre en el sentido de mantener y asegurar su cabal cumplimiento, de tal modo que el funcionamiento de la organización esté sustentado en la acciones comunicativas de bajo costo pero con un alto índice de resultados, favorables a la misma organización.

**Justificación:** En México aún no se desarrolla un modelo propio de organización; al iniciar un proyecto, generalmente se recurre a copiar patrones de funcionamiento que se pertenecen a otro contexto y cultura; se cree que a ello se debe el fracaso de muchas organizaciones; y aún cuando el modelo político de instituciones como nuestro objeto de estudio; es la herencia de cánones y reglas aplicables a otros países; la nuestra ha logrado desarrollarse sobre dicha estructura, sin embargo presenta ciertos rasgos que la caracterizan como nacional y son precisamente éstos los que nos sirvieron para poder determinar cuáles son los factores que afectan e interfieren en la organización; y cuáles podemos considerar para proponer un modelo de interacción que propicie su óptimo desempeño. Asimismo es importante señalar la importancia que en los últimos 30 años, ha adquirido la cultura organizacional como una parte fundamental en el estudio de la productividad de la industria; recordemos el boom que provocó el inesperado desarrollo de la organización Japonesa a partir de la utilización y manejo de sistemas de símbolos, informativos y de comunicación adecuados a la cultura de sus miembros y públicos participantes.

La Dirección de Desarrollo Social se enfrenta a un problema donde los líderes de los distintos grupos primarios tienen una perspectiva distinta a la de los demás, conciben a los demás como un rival o adversario en una lucha donde el objetivo es o tirar a uno para conseguir su puesto, minimizar o neutralizar a otro para conseguir el ascenso, y el resto del grupo siempre es el empuje, el

sustento que hace posible (con trabajo, acciones, resultados) que el líder sobresalga, y su recompensa es que el primero les garantice; por un lado una plaza fija o un sueldo mayor; vemos pues que los intereses personales, rebasan a los de la organización, no se piensa en la organización como una entidad a la cual se pertenece, sino como un vehículo para llegar a determinado lugar en el contexto político de la entidad; modificar esta perspectiva en la Dirección de Desarrollo Social; le devolvería a la organización su carácter de servicio público, además a partir del proceso de culturización, los trabajadores del estado, tendrían un mejor desempeño no sólo porque con ello cumbre con sus necesidades básicas, sino también porque su participación en los procesos de trabajo es indispensable para otorgar mejores servicios a la ciudadanía.

#### **5.3.4 NORMAS DE ACCIÓN**

- Al momento de realizar la distribución del trabajo por áreas y coordinaciones, se debe construir un organigrama que sea del conocimiento público donde cada individuo conozca su posición dentro de la organización; del mismo modo el perfil que debe cubrir para el desempeño de determinado puesto.
- En el proceso de reclutamiento y socialización la organización debe hacer énfasis en las metas y objetivos que la organización pretende alcanzar con la colaboración del nuevo elemento.
- Eventualmente la organización debe recordar cuáles son los objetivos a cumplir, asimismo los resultados o beneficios logrados con la participación de los miembros en los distintos procesos de trabajo.

Tener presente siempre hacia dónde va la organización y de qué manera contribuye cada uno de sus miembros tenga la certeza de la utilidad de su desempeño dentro de la organización, esto no sólo le permitirá actuar sin recurrir a una supervisión permanente, sino también propicia que en una contingencia pueda tomar decisiones apropiadas para la organización.

Con estas acciones reduciremos los niveles de incertidumbre en los miembros con respecto a la organización, saben perfectamente lo que ésta necesita de ellos, asimismo tienen pleno conocimiento de las ventajas individuales y grupales que implica dar cumplimiento a los objetivos de la organización, de tal modo que si la

organización gana el individuo también; este concepto de recompensa está *pensado en una lógica donde el servicio es lo que nos define; beneficio común.*

*BENEFICIO: Poca supervisión, confianza para actuar y desenvolverse dentro de la organización, metas definidas – claridad organizacional.*

- Mantener un flujo comunicativo permanente, en el cual las informaciones lleguen de manera casi simultánea a los distintos sectores de la organización.
- Establecer formas de interacción entre los mandos medios y superior para agilizar la toma de decisiones.
- Proveer de autonomía a los mandos medios para dirigir su área de competencia y aligerar la carga de trabajo en la Dirección General.

Para que las informaciones lleguen a todos los sectores, se hace necesario nombrar a un responsable por área para recopilar y distribuir la información necesaria para llevar a cabo los procesos de trabajo; sabemos que ésta llega en primera instancia a la Dirección General; pues entonces fungirá como conducto de entrega a cada subdirección a través de un escrito donde se refiera brevemente a qué proceso corresponde.

Una vez reunida la información necesaria, los mandos medios se reunirán con el Director General, para discutir la procedencia del servicio y los alcances que se tendrán, en el entendido que todos dominan el tema en cuestión estas reuniones serán muy precisas. Los mandos medios, como representantes de los operativos, buscarán obtener las mejores condiciones para su grupo de trabajo, sin perder de vista el objetivo a alcanzar, es decir en cuanto a obtener los insumos, autorizaciones, evaluaciones a tiempo; esto les permite involucrarse en la toma de decisiones, en este sentido todos tienen un lugar al momento de tomar las decisiones, es decir cada área es tan importante como la otra, donde todas tienen prioridades por atender y por ello se requiere de la participación.

El hecho de que cada equipo de trabajo asuma su responsabilidad, propicia un ambiente de confianza, puesto que el proceso es continuo, todos tienen la certeza que tendrán lo necesario para encaminar las acciones hacia la meta y cumplen con la normatividad (tiempo y forma) para lograrlo.

Bajo esta lógica hay una interacción directa entre las distintas áreas, se propicia un mejor flujo comunicativo, así como una mayor retroalimentación, el Director General tiene la oportunidad de reunir más elementos y conocer la situación de los involucrados en los procesos para tomar la decisión final.

*BENEFICIO: Mayor comunicación, flujo de información eficaz, la toma de decisiones está debidamente sustentada con los argumentos necesarios para producirla en el tiempo y forma establecidos, confiabilidad en la organización y en la acción de los empleados.*

Las líneas de acción propuestas básicamente nos llevan a reducir la desconfianza entre los miembros de la organización y fomentar la cooperación voluntaria en los procesos de trabajo; cada miembro tiene un rol de actividades definido, de tal modo que actuará dentro de su área de competencia, pero pensando en preparar el terreno para quien retomará la siguiente parte del proceso; de ahí que el desempeño servirá no sólo para el lucimiento personal, sino también el del conjunto de involucrados en un proceso de trabajo.

Todo lo anterior estará sustentado en el marco legal de la Dirección de Desarrollo Social, del cual como mencionamos en un principio nos serviremos, por tratarse de un ordenamiento oficial que rige a la organización; de ahí que se mantienen los tiempos de respuesta a las solicitudes de servicio (15 días naturales); asimismo se promoverá la aplicación de la sanción correspondiente a los servidores públicos que ejerzan cualquier actividad política o del partido dentro de la organización en horarios de trabajo; o que condicione cualquier servicio por fines políticos; la cual consiste en iniciar un proceso administrativo ante la contraloría local.

Finalmente se propone se realice una evaluación mensual; donde se determinen las metas que se alcanzaron, destacando los aciertos y errores de cada área participante; de tal modo que se analicen en una reunión de trabajo para proponer formas de mejorar y subsanar según corresponda.

*COSTOS: las líneas de acción que se proponen buscar elevar el rendimiento de los miembros de la organización, de tal modo que ello incrementaría el costo humano (en tanto que habrá un mayor desgaste físico, psicológico e intelectual) cuando los contactos distribuyan las informaciones de manera directa, por otro lado se incrementaría el costo económico al invertirlo en la adquisición de papelería que servirá para la elaboración de las circulares y otros avisos, sin embargo es un gasto que ya se considera en el presupuesto de la Dirección de ahí que sólo se encargará de llevar una mejor administración de los insumos.*

Nuestra propuesta está fundamentada en los procesos comunicativos, en el dominio de símbolos como el cambio de gobierno, la igualdad y la honestidad, actuar por el bien común de la ciudadanía; conceptos que mantendrán el rumbo de la representaciones, de

ahí que los actores organizacionales obedezcan a esta lógica no sólo por convicción propia, sino porque se trata de un patrón de conducta generalizado, compartido por toda la organización; esto nos da pie para presentar la propuesta comunicativa que se expone en el siguiente apartado.

#### **5.4 LA COMUNICACIÓN EN EL ÁREA DE CONFLICTO**

En primera instancia abordaremos los problemas que propiciaron nuestro análisis, y que nos condujeron a plantear la necesidad de intervenir comunicativamente a la organización, sabemos que los problemas básicos de la Dirección de Desarrollo Social se refieren a la Centralización de información y como consecuencia la extemporaneidad de la información en las distintas áreas.

Nuestra propuesta hará referencia a la solución de problemas tanto estructurales como comunicativos de tal modo que propicie que las actividades se lleven a cabo con mayor coordinación; de tal modo que nuestra sugerencia en cuanto al proceso de trabajo sería de la siguiente manera.

- o Si la programación de actividades se realiza anualmente, y el H. Cabildo hizo la autorización de ciertos servicios, entonces la Dirección General cuenta con la información de aquellos procesos que cuentan con la autorización y presupuesto para llevarse a cabo; de tal modo que podría informar o entregar la relación de programas aprobados.
- o Cada área debe contar con un responsable de la atención y seguimiento de las peticiones de la ciudadanía.
- o La unidad de gestión social tendrá que dirigirse directamente a los responsables para dar resolución de los servicios solicitados.
- o El subdirector de cada área debe contar con la facultad de incluir a los programas preestablecidos, las solicitudes que se generen a lo largo de la gestión.
- o El Director General debe discutir personalmente con los subdirectores, las propuestas de servicio.
- o Las áreas involucradas en los servicios procesos deben contar con la información suficiente donde se determine cómo se van a coordinar las distintas áreas en la preparación del servicio.

Lo anterior nos llevará a reducir tiempos en la medida que todas las áreas involucradas en el servicio posean la información en primera instancia de los recursos que cada una posee, después los requerimientos que la ciudadanía tiene; de este modo al pasar a la etapa de elaboración y discusión de las propuestas todos los actores conozcan de qué se trata y cómo pueden invertir los recursos.

La autonomía de los subdirectores para resolver los requerimientos, reduce la carga de trabajo de la Dirección General y responsabiliza a cada área de sus programas, de tal modo que el hecho de llevar a cabo el servicio, fomente la vocación de servicio.

Las reuniones entre las áreas involucradas permitirá a los actores conocer el punto de vista de los demás, de tal suerte que se propicie el intercambio de información y la negociación de la cooperación comprometida.

### 5.5 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

A nivel organización las propuestas están bajo la misma línea, sabemos que parte de la cancelación de servicios en la Dirección de Desarrollo Social se debe a su baja solvencia presupuestal, al respecto se refiere nuestra primer sugerencia:

- o Al realizar la programación de gastos anuales, proponer una partida para atender las peticiones espontáneas de carácter urgente; de tal modo que no se requiera de un largo proceso para disponer de los recursos.
- o Dar a conocer los objetivos y metas de la organización, a través de un programa de inducción, donde se indique al personal sus responsabilidades y derechos.
- o Informar a las áreas las metas que se deben cumplir a mediano y largo plazo.
- o Emitir mensualmente un informe donde se den a conocer los alcances y programas que se deberán ejecutar.
- o Programar reuniones con las distintas áreas para establecer la participación de cada una en las metas a mediano plazo.
- o De acuerdo a las peticiones, turnar los asuntos tanto a las áreas competentes como a aquellas de apoyo.
- o Convocar a reuniones para establecer bajo que circunstancias se realizará el servicio.
- o Entrevistarse con el Director General para obtener el visto bueno del servicio.

- o Una vez ejecutado, evaluar el servicio, la coordinación y las líneas de comunicación que se utilizaron.

El tener un mayor contacto entre las áreas permitirá que exista un lazo comunicativo más estrecho de tal modo que se tenga la información de cuál es el papel que cada uno debe desempeñar y qué requisitos se deben cubrir con su participación, de tal modo que cuente con todos los elementos para dar cumplimiento a lo solicitado; en la medida que los actores participen activamente en la negociación y planeación de la participación tanto individual como la de equipos de trabajo; estaremos dotando a nuestros actores de competencia comunicativa, es decir ser capaz de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de compromisos que sus expresiones e interpretaciones generen (Flores, 1989:56), asimismo será capaz de hacer frente a los inconvenientes que en el camino se llegue a encontrar no sólo porque cuenta con la información necesaria para resolverlo, sino también porque posee la facultad para hacerlo.

En la medida que demuestre habilidades para solucionar problemas concretos en el proceso de producción, se presentará como un individuo confiable a quien poco a poco requerirá de menor supervisión.

La existencia de individuos especialmente asignados para dar seguimiento a la entrada de peticiones y entrega de respuestas, lo consideraríamos con un preámbulo para implementar una red de comunicación en la que llegue directamente las informaciones a las áreas competentes, de tal modo que al mismo tiempo tanto Director General como Subalternos tengan la información necesaria para implementar un programa de trabajo.

#### **5.6 ESTRATEGIA COMUNICATIVA**

Nuestra propuesta de solución, está encaminada a servir como un mecanismo que permita a la Dirección de Desarrollo Social a manejarse ante los conflictos, considerando que la organización se conforma por individuos, éstos se van a presentar continuamente, esto es lo que a se propone con la elaboración del "Diseño", el cual se encarga de reorganizar las formas de vida los modos existentes para relacionarlos con las cosas (Flores: 1989:55) de tal suerte que no tenemos la postura de erradicar el problema con nuestra propuesta, sino que está en vías de presentar algunas ayudas para que la organización se permita administrar las relaciones y condiciones para hacer frente a los conflictos y superarlos.

De este modo busca consolidar y fomentar aquellos valores, creencias e ideales que propician el óptimo funcionamiento de la Dirección de Desarrollo Social, a partir de la utilización del manejo y distribución de símbolos que unifiquen la cultura de los miembros de la organización, de tal modo que las distintas ideologías confluyan hacia el mismo sentido, es decir donde las metas personales como las de la misma organización se cumplan.

La comunicación nos da la posibilidad de mediar entre los actores involucrados en un proceso de interacción; mediar en este sentido significa crear una interpretación, un relato razonable creíble para quienes participan en dicho proceso, esto bajo el supuesto que señala Manuel Martín Serrano donde la comunicación es la capacidad del ser humano para interactuar por la vía del intercambio de información; con ello queremos decir que nuestra intervención en los procesos de la Dirección de Desarrollo Social es en el sentido de crear un discurso apropiado a las distintas culturas, donde la percepción generalizada del mensaje, propicie ciertas pautas de comportamiento expresivo, es decir entender la señal y actuar en consecuencia (Habermas, apuntes de clase); de tal modo que los datos coincidan con los actos. Al discurso debe corresponder una serie de hechos o actos ejecutivos congruentes con lo que se dice (actos expresivos), de ahí que la credibilidad en los signos de la organización sea un instrumento unificador, en tanto los individuos poseen los mismos referentes, las representaciones generarán valores con los que los actores se sentirán identificados individualmente pero se reflejará en la acción colectiva.

Bajo esta perspectiva y de acuerdo a lo propuesto por Habermas tenemos que la cultura es la capacidad de acumular información, dejar para la posteridad mensajes, signos y experiencias, así como la capacidad de transmitir información a cualquier parte simultáneamente (apuntes de clase).

Con esta propuesta pretendemos promover una mayor comunicación entre organización y actores, básicamente interpersonal, sabemos que entablar una comunicación abierta con más de 80 individuos puede resultar caótico; sin embargo el hecho de establecer de una red comunicativa en la que a través de un medio se distribuya la información correspondiente a cada área de competencia, así como el que exista un responsable de cada proceso implica que las reuniones, serán muy y concisas porque los actores únicamente tendrán que precisar cómo abordarán el servicio y qué necesitan para lograrlo, de tal modo que junto con la Dirección determinen las líneas de acción que den



cumplimiento a los objetivos de la organización. A continuación se enuncia la lógica que conforman nuestra propuesta de intervención.

### **5.6.1 MENSAJE INSTITUCIONAL**

El mensaje institucional que se propone es hacer énfasis en el cambio de Administración, y por tanto promulgar acciones que enfrenten la cultura que prevaleció durante el período en el Municipio de Atizapán de Zaragoza; la cual se caracterizó por mantener un riguroso sistema burocrático en el sentido de extensión de trámites para obtener cualquier servicio; donde los funcionarios públicos aparecían como irresponsables, flojos y ambiciosos, mientras que la institución como un organismo de la autoridad municipal que compraba el voto (o simpatía) de los ciudadanos regalándole servicios; en contraste ahora pretendemos modificar esta concepción de la organización; partiendo de las actividades programadas en el Plan de Desarrollo Municipal, la Dirección de Desarrollo Social se plantea proporcionar atención directa a las peticiones de la ciudadanía, con personal capacitado en áreas de Educación, Cultura, Deportes y Gestoría Social.

De tal modo que el mensaje ahora estará estructurado en primera persona para remitirse a todos los que constituyen la organización: "nosotros trabajamos con la ciudadanía para llevar a cabo servicios que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población", por otro lado también se utilizará para dirigirse a los miembros de la institución y usuarios: "con tu participación lograremos dirigir e impulsar el desarrollo de nuestra comunidad"; de tal modo que se habla de una política incluyente donde el esfuerzo y opinión tanto de empleados como la de usuarios es importante.

Asimismo pretendemos ubicar la idea del beneficio común, con la colaboración de todos empleados-institución-usuarios se realizan acciones de beneficio para todos; en tanto que los funcionarios ejecuten sus responsabilidades, la organización les gratificará su esfuerzo, no sólo con medios materiales (vía económica), sino también en lo personal apoyando su preparación profesional, otorgando incentivos simbólicos que le conceden un status dentro de la organización; finalmente los usuarios se beneficiarán con un servicio adecuado a sus necesidades.

El hecho de hacer partícipes tanto a los trabajadores como a los usuarios da pauta para que exista mayor comunicación entre las partes, de tal modo que todos los involucrados en los procesos de trabajo conozcan a detalle cómo se deben llevar a cabo los procesos,

cómo actuar en determinado momento o contingencia y a qué darle prioridad; esto lo lograremos a partir de la apertura en los flujos de información, ahora el Director General será el responsable de dar a abastecer a la organización de la información necesaria y precisa para llevar a cabo las acciones.

Por otro lado se atiende a la legalidad; aún cuando detrás de la organización se encuentre un partido político, las acciones se llevan a cabo conforme a lo establecido por la Ley, es decir no se busca un beneficio particular, sino el bien común, no se realizan servicios que sirvan a la imagen política de un individuo o para comprar la preferencia de la ciudadanía; sino para atender las necesidades de la población, principalmente a los sectores vulnerables; de ahí que el personal laboral de la organización tenga una visión de lograr que la organización adquiera un carácter de asistencia social, sin perder de vista el político pero que se ejerce de manera honesta; el compromiso ahora es con nuestros vecinos y amigos; con la organización que nos da la oportunidad de trabajar unidos en la transformación de mi entidad e incluso de mi país.

Finalmente tenemos que el mensaje institucional está dirigido a construir un discurso en el cual se habla de unidad, de honestidad, de trabajo en equipo para conseguir el bien común; de una institución comprometida con sus empleados tanto como con sus usuarios.

#### **5.6.1.1 METAS DEL MENSAJE INSTITUCIONAL**

La meta de nuestro mensaje institucional es hacer de los conceptos y significados un lenguaje común que unifica y consolida la cultura organizacional, de tal modo que los miembros de la organización tengan un sentimiento de pertenencia, se asuman como parte de la organización (somos el cambio), desvalorizar las temas por el poder a partir de reconocer que el beneficio propio es el de la colectividad, toda vez que nos desenvolvemos en grupos sociales con quienes compartimos un espacio, recursos, insumos, deseos, aficiones, antipatías, problema, asimismo objetivos y fines, de tal modo que la cooperación es indispensable tanto para lograr una meta como para resarcir los conflictos.

El mensaje organizacional busca también dotar de información necesaria a los miembros de la organización para la realización de sus actividades, de tal modo que sus acciones estén enfocadas a dar cumplimiento a los objetivos de la organización, lo cual le proporcionará los elementos necesarios para identificar aquella información, signos o

señales que pudieran lesionar a la organización, y actuar en consecuencia; es decir será capaz de leer el entorno y ser contingente a lo que éste presente, para ello es necesario que los procesos de comunicación cuenten con flujos informativos actualizados y oportunos. Es decir darle claridad a la organización, señalando el rumbo que deben tomar las acciones, justificando ciertos procesos y disposiciones, qué se debe realizar, por quienes y cómo llevarlos a cabo; si internamente los miembros de la organización dominan esta información existirán pocas posibilidades de que los procesos se empantanen, asimismo se verá reflejado en el exterior con servicios oportunos y de calidad.

Por otro lado se busca reafirmar el compromiso de la organización con el individuo y viceversa, en tanto la primera reconoce el trabajo y esfuerzo que realizan sus miembros para que los procesos se lleven a cabo en el mejor término, gratificándole no sólo cubriendo el valor de su desempeño de manera económica, sino también atendiendo las necesidades de desarrollo profesional, otorgando la posibilidad de ocupar un estatus dentro (reconocimiento, ascenso, premios de calidad o desempeño, etc.), y fuera de la organización (funcionario honesto, promotor del cambio, etc.).

Finalmente se pretende recuperar la confianza en la institución pública, en la medida las circunstancias actuales proporcionen mejores condiciones de trabajo, faciliten el desempeño y permitan la convivencia de sus miembros, propiciará un ambiente sano de trabajo donde no será necesario entrar en una disputa para lograr cierto beneficio, puesto que la propia organización señala qué parámetros se van a considerar para hacerse acreedor al mismo; la correspondencia entre lo que la organización dicta y hace genera credibilidad, no hay incertidumbre, se obtiene credibilidad.

Por otro lado propiciar que la organización de cumplimiento a los objetivos propuestos, que los compromisos se traduzcan en hechos palpables, de generando en los usuarios confianza en la palabra y por tanto en el funcionamiento de la organización.

#### **5.6.1.2 PROPÓSITO O SENTIDO DEL MENSAJE INSTITUCIONAL**

El principal propósito del mensaje propuesto para la Dirección de Desarrollo Social es que a partir del dominio de ciertos contenidos y significados se promuevan patrones de conducta a nivel individual y grupal; teniendo como lógica de desempeño la honestidad y

apego a la legalidad, participando de manera coordinada con el resto de los miembros de la organización.

Lograr influir en la conducta de los actores organizacionales a través de la asimilación y aceptación de los valores, los cuales se darán a conocer de manera general en principio, al momento de conocer los alcances y objetivos de la organización, posteriormente tendrán un acercamiento a cada uno de ellos a través de la interacción de los mandos medios y los superiores, los operativos y los mandos medios; de tal modo que poco a poco se incorpore a en su parámetros de actuación lo descrito en el mensaje de la organización, adoptado una nueva forma de comportamiento ante la organización, en la que la cooperación se hace necesaria para alcanzar tanto las metas particulares como las del conjunto; asimismo hacer de la legalidad una norma de acción para no dar cabida a comportamientos desleales que perjudiquen la estabilidad y cohesión organizacional, el mensaje deberá ser claro para todos los miembros evitando con ello una mala interpretación en sus contenidos.

#### **5.6.2 PROCESO O DISPOSITIVO DE COMUNICACIÓN PUESTO EN JUEGO (MASIVO, INTERPERSONAL, GRUPAL, ETC.)**

Los procesos de comunicación que se propone llevar a cabo para la culturización de la Dirección de Desarrollo Social son como a continuación se enlista:

. Transmisión masiva – para informar de las metas, objetivos y alcances con que se cuenta para llevar a cabo los servicios; a través de memorandos u oficios donde se detalle la información sobre en comportamiento a seguir, las responsabilidades a cumplir y los resultados que se esperan, asimismo se reforzarán los valores para mantenerlos presentes al momento de actuar; motivando la participación en los procesos de trabajo; este proceso comunicativo seguirá la red formal, para darle el carácter de oficial a las disposiciones generales; y asegurar que todos los actores reciban esta información, de tal modo que están comprometidos a darle el seguimiento correspondiente.

. Interacción grupal – celebrada de manera informal entre los distintos grupos (primarios y secundarios) con la finalidad de llegar a acuerdos donde se logren consensos sobre la función del área en la organización en juntas de trabajo, en las cuales todos tienen derecho a participar y hacer público su punto de vista, de este modo se estimula a los miembros de la organización para participar en la toma de decisiones que competen a su

área de trabajo, pero finalmente influirá sobre los resultados a nivel organizacional. Del mismo modo la celebración de charlas informales tienen mayor posibilidad de intercambiar los valores propuestos en el mensaje institucional, cada actor o grupo podrá hacer referencia a cómo logra llevarlos a la práctica y de qué manera son compatibles con su personalidad; estas charlas informales serán dirigidas por los jefes de área, quienes en principio buscarán integrar al equipo de trabajo y posteriormente regular sus interpretaciones sobre la organización para reencaminarlas o reforzar los conceptos.

. Diálogo Interpersonal – este dispositivo se realizará con mayor frecuencia entre los mandos medios, quienes deben consultar, evaluar y poner a consideración del Director General los planes de trabajo que se llevarán a cabo; en una entrevista formal se determina cómo hay que interpretar las informaciones, el sentido que se debe atribuir y transmitir al equipo de trabajo, así como los principales factores a considerar en la toma de decisiones; esto permitirá una retroalimentación entre los distintos sectores de la organización.

### **5.6.3 TIPOS DE PÚBLICOS A QUIENES SE QUIERE LLEGAR**

Los públicos cautivos en primera instancia serán internos, puesto que para ver resultados fehacientes al exterior; debemos consolidar primero las áreas de trabajo internamente teniendo como primer objetivo la Dirección General, donde se centra la toma de decisiones y en la cual buscaríamos se tomara la iniciativa de modificar la cultura de la organización; en este momento la Dirección de Desarrollo Social está pasando por una etapa de evaluación de resultados, en la cual se ha puesto en duda la capacidad del Director para presidirla, la actitud que ha tomado al respecto, ha sido en el sentido de incrementar las medidas de control y vigilancia de las actividades de los miembros organizacionales; sin que ello le garantice dar cumplimiento a los objetivos de la organización, ni mucho menos mejorar su situación frente a la Contraloría Municipal, en ese sentido podríamos afirmar que el Director General se encuentra en una etapa de búsqueda, para solucionar el conflicto de la organización; pero también de desconfianza puesto que ha perdido el apoyo del Primer Regidor, recordemos que en apartados anteriores hablamos de las dificultades del Director General para decidir sobre la organización misma y era el regidor quien hacía sugerencias de servicio para obtener el mayor beneficio de éstos; de tal modo que ahora se quiere deslindar de toda

responsabilidad para no salir dañado políticamente; en ese sentido el problema por el cual atraviesa la organización es un conflicto entre los distintos grupos que existen en ésta.

Esta situación se podría aprovechar para hacer presencia en toda la organización, primero como lo mencionamos sería cubrir las necesidades de liderazgo, como lo son tener a un profesional con capacidad de integrar a los diferentes grupos, capaz de obtener el reconocimiento de los miembros de la organización a partir de acciones ejemplares que dan las pautas de comportamiento, asimismo permita y propicie la distribución de la información de modo que todos los miembros conozcan los procesos, formas de actuación y restricciones que se deben tomar en cuenta para cumplir con su rol.

A partir de ello buscaremos llegar a los mandos medios, para que funjan como un área de influencia sobre su equipo de trabajo; de tal modo que los nuevos conceptos y reglas de comportamiento se transmitan primero de viva voz a manera de comentario de manera formal (juntas de trabajo) e informal (charlas informales); el hecho de estar en un periodo de evaluación para la organización ha resultado alarmante, se ha difundido el rumor de posibles despidos, lo cual ha propiciado que todos tengan cierta disponibilidad de participar en los procesos de trabajo, de modo que podemos lograr convencer a los mandos medios de tomar una nueva actitud ante la organización donde los beneficios de iniciar un proceso de culturización de la organización será para la dirección en general; de tal modo que si los grupos que integran la organización, ven a sus líderes acceder a una nueva lógica de funcionamiento, entonces éstos se verán contagiados por esa corriente porque saben que ello implica un beneficio puesto que el líder lo asume como tal.

Finalmente se busca convencer a los miembros en general de la importancia de pertenecer a una organización de cambio, con miras a modificar el sistema político nacional; de ahí que el trabajo adquiera un valor colectivo, el lograr hacer de las instituciones públicas, un organismo confiable se requiere de la unión de voluntades y esfuerzos.

Finalmente están los usuarios de la organización, a quienes en primera instancia debemos llegar con el discurso organizacional y reforzar con servicios de calidad, que lleguen a las comunidades más necesitadas oportunamente, este público está deseoso de que el cambio en la administración pública tenga un impacto en la vida social de las entidades, fueron ellos los que iniciaron este cambio al momento de decidir a quién colocar al frente de las instituciones, ahora debemos tratar de corresponderles a fin de que no caer en

contradicciones al depositar la confianza en un sistema de gobierno distinto, lo cual conllevaría a la frustración puesto que los resultados esperados no se cumplieron.

#### **5.6.4 FORMAS DE APROXIMACIÓN A LOS DISTINTOS PÚBLICOS**

Para aproximarnos a los distintos públicos nos apoyaremos en la tipología de acciones que Habermas expone en su teoría de la acción comunicativa; en la cual distingue como dramáticas aquellas que tienen por finalidad hacer sentir o compartir un sentimiento entre los actores, este tipo de acción tiene una finalidad muy específica y se propone utilizarlas básicamente para lograr una comunión entre el mundo personal de los actores y el organizacional, de modo que existan ciertos vínculos para asegurar no sólo su intervención en los procesos de trabajo, sino incluso su permanencia en la misma.

Los actos dramáticos también nos servirán para obtener la confianza de los usuarios, en tanto tras la obtención de cada servicio se presenta al Director de la Organización acompañando al Presidente Municipal en las giras en las que es el mismo Edil quien hace la entrega del servicio (como becas alimenticias, material deportivo, mobiliario escolar, inauguración de eventos culturales gratuitos, etc.).

Otra forma de aproximación a los miembros de la organización es a partir de acciones normadas, las cuales tienen por referente la norma, es decir con el establecimiento de ciertas reglas de conducta como el hecho de ser imparcial, no propiciar el favoritismo, no hacer uso del cargo para beneficio propio, tener una actitud participativa, ejecutar los servicios en el tiempo establecido, etc.; estos actos tienen por objetivo la identificación y la pertenencia, en tanto exista un respeto por las reglas de juego. La normatividad que se propone está sustentada en lo establecido por el Bando Municipal, así como la Ley de responsabilidades de los Servidores Públicos, pero en particular a la visión de la Dirección de Desarrollo Social, para hacer de una institución política un órgano de asistencia social. Bajo esta lógica se propone la utilización de acciones heterónomas en las que como señala Habermas se requieren de la comunicación, a través de actos expresivos se intenta propiciar una respuesta, éstos no garantizan el logro de los objetivos pero existe un ahorro de energía, por otro lado están los impositivos, los cuales generalmente son actos ejecutivos que garantizan el logro del objetivo pero se requiere imprimir un desgaste de energía mayor; para lograr alcanzar a los distintos públicos, se propone una combinación de ambos donde los actos expresivos se reflejen en actos ejecutivos. A partir de

identificación de los valores con una forma de actuar y conducirse por los miembros de la organización.

#### 5.6.5 MEDIOS Y PRODUCTOS COMUNICATIVOS

- Los medios o productos comunicativos que se vamos a conservar de la cultura organizacional son la utilización de **memorandos y oficios** para informar, orientar e incluso estimular el desempeño de los miembros de la organización de manera personalizada y grupal, los cuales se utilizarán como una producto permanente por la facilidad en su manejo.
- **Circulares y avisos** que sirvan como medios de notificación de medidas emergentes para regular el comportamiento de la organización ante advenimientos que se presenten en el desarrollo de las actividades, de modo que expliquen de manera breve y general las acciones a ejecutar en determinado momento.
- Asimismo se reforzará el significado de los **colores azul y naranja** como parte de la identidad de las administraciones panistas en el Estado de México, asimismo como un cambio en las formas de gobierno y de servicio a la comunidad.
- **Folletería** como un medio informativo de persuasión para inducir la participación en los distintos programas de la Dirección de Desarrollo Social, apoyada con material fotográfico de procesos reales de trabajo, donde se exhiban a los actores encargado de ejecutar el servicio, ahora la institución se muestra con un rostro y nombre, que va desde el Director General hasta los mandos operativos.
- **Giras de trabajo** en las cuales participen tanto los mando superiores como los medios y operativos de tal modo que puedan determinar las necesidades a cubrir con los servicios, de modo que se pueda realizar una propuesta adecuada a las necesidades de los usuarios, asimismo se logre un intercambio de puntos de vista y se tome en cuenta las opiniones de los involucrados en el proceso de trabajo.
- **Periódico Mural** a través del cual se oriente el rumbo de las acciones, reforzando las normas de conducta y valores que prevalecen en la organización, haciendo hincapié en los beneficios obtenidos por dar cumplimiento a esta lógica de actuación. Asimismo se propone que tenga un espacio dedicado a reconocer la labor de los miembros de la organización o incluso a un área de trabajo que haya mostrado un desempeño de acuerdo a las expectativas de la organización y hacer



público las causas y pormenores que se consideraron para hacerse acreedor de ese homenaje.

- **Carteles y volantes** para realización de una difusión masiva de los servicios que la organización ofrece, asimismo tienen la posibilidad no sólo de cumplir una función informativa, sino también la de estimular y propiciar la participación de la ciudadanía en los distintos programas de la Dirección de Desarrollo Social.
- **Reportaje especial**, se propone que este medio se realice en impreso, el contenido básicamente girará en torno a cómo se construye día a día el cambio en la organización, en cuanto a las formas de llevar a cabo los servicios, la actitud de los funcionarios públicos y el compromiso con la sociedad, de manera breve se explicará los resultados que esta nueva actitud ha dejado en comunidades específicas, con casos concretos y cifras que permiten la comparación con servicios anteriores.

De manera general todos los medios deben utilizar un lenguaje sencillo, fácil de entender, explícitos en algunos casos, pero sobre todo sin encomios exagerados hacia la autoridad Municipal, donde la importancia de los actores esté equilibrada es decir se le otorga a cada sector laboral, institucional y social; el mérito a que es acreedor por mantener una actitud acorde con las expectativas de la unidad, en el anexo 3 se encuentran algunos ejemplos de los medios que se utilizarían en caso de aplicar nuestra propuesta.

#### **5.6.6 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN**

Internamente se pretende que los encargados de distribuir el mensaje institucional se realice en primera instancia por el propio Director General, a través de su comportamiento, en los escritos oficiales de entrega personalizada a los responsables de cada área de trabajo, se propone que esta responsabilidad se comparta con la Subdirección de Planeación y operación, la cual tendrá la responsabilidad de programar y elaborar los medios de divulgación tanto interna como externamente; se propone que sea esta área y no la de recursos humanos, toda vez que en ella se encuentra personal profesional en el área de imagen gráfica e institucional, asimismo como en materia comunicativa; esto significa que no habrá una inversión adicional, ni para realizar la contratación de personal, ni para la autorización de una nueva área; probablemente se tenga que ampliar únicamente las responsabilidades.

En cuanto a la distribución al exterior de la organización se realizará a través del personal de la Subdirección de Acción Social, el cual se encargará de visitar personalmente a los usuarios de la organización, representados por los Consejos de Participación Ciudadana o Asociaciones de Colonos; a quienes realizará la entrega de medios masivos de comunicación; asimismo aprovechando los espacios de los módulos de atención que los mismos coordinadores instalan en las comunidades para la aplicación de estudios socioeconómicos o para orientar la gestión de servicios.

Finalmente se propone que a través del personal de servicio social, para no incurrir en gastos mayores, se logre realizar la distribución masiva de medios como volantes y folletos, asimismo para la colocación de carteles en lugares estratégicos designados por el coordinador responsable de la planeación de la Distribución de la Subdirección de planeación.

#### **5.6.7 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN PARA LA ADECUACIÓN DE LOS MENSAJES.**

Formalmente la Dirección de Desarrollo Social cuenta con un área dedicada a la evaluación de resultados, la cual lleva el control de actividades programadas, las ejecutadas y realiza un análisis de las metas alcanzadas mensualmente; esta información generalmente sirve para alimentar los informes mensuales, semestrales y anuales que la organización presenta ante un órgano superior de vigilancia; sin embargo no hay una respuesta ante esta información con vías a mejorar, dar continuidad y reducir los inconvenientes que los resultados de los informes muestran.

En ese sentido se propone que sea la Subdirección de Planeación y Operación, la responsable de dirigir el sistema de retroalimentación consistente en realizar una evaluación por área de trabajo consistente en evaluar el desempeño de los miembros de la organización, los operativos calificarán el comportamiento de los mandos medios y superiores y viceversa, de tal modo que a través un cuestionario anónimo y una dinámica grupal se tomen en cuenta los conceptos a los que se hace referencia con mayor frecuencia, las prácticas a las que se recurre y si hay correspondencia con la visión de la organización.

Una vez señalado tanto los aciertos como los inconvenientes que cada área de trabajo presenta, se elaborará una propuesta para corregir la dirección y rumbo de las actividades,

reforzando de acuerdo a las necesidades de cada área aquellas aquellos factores que contribuyan al buen desempeño del área (cooperación, confianza, legalidad, etc.), del mismo modo dirimir los que afectan los procesos de trabajo como el individualismo, beneficio personal, la fallas en el suministro de insumos, en los flujos informativos. De ahí que en coordinación con los mandos medios y superiores se señalen las necesidades a cubrir, tanto como las ventajas a destacar.

Es importante señalar que los resultados de la evaluación deben hacerse del conocimiento del área en cuestión, de tal modo que a partir de un diálogo abierto se propicie ver las cuestiones que de fondo están afectando o favoreciendo el desempeño de los actores.

Se propone que en principio la evaluación tenga una periodicidad trimestral, en tanto el avance sea significativo se puede ampliar a semestral en los primeros dos años de la aplicación de la propuesta de intervención.

#### **5.6.8 LÍMITES Y ALCANCES DE LA COMUNICACIÓN**

La trascendencia de la utilización de medios comunicativos en la integración de la cultura organizacional nos facilita llegar a un público mayoritario con necesidades diferentes, pero que a través del manejo de símbolos, los significados hacen la labor unificadora de la visión sobre la realidad que les rodea, generando así pautas de conducta acorde con la forma de pensar de los actores; la comunicación en este sentido nos permite un ahorro de energía para llegar a consensos, no será necesario recurrir a la coactuación para lograr en el otro una conducta determinada; de ahí que a partir del convencimiento propio, por estar en acuerdo con los valores e ideología de la organización, en tanto coinciden con las del individuo, se actúa en consecuencia por convicción propia, es decir permite la identificación de las partes, lo cual al mismo tiempo da pautas de significado y sentido para propiciar determinada reacción; la cual si la información contenida en cada significante está correctamente dirigida este reflejo corresponderá con los valores a los que se desea alcanzar.

De lo contrario y como lo señala Jaime Pérez el mayor riesgo es caer en incongruencias y el efecto que se logra es contraproducente (1998:59), es decir que la actitud esperada no tenga correlación con la cultura propuesta, donde en lugar de manifestarse como valor, predominen los antivalores, propiciando el desarrollo de relaciones confusas sin rumbo ni dirección; donde los objetivos de la organización no se cumplen y las relaciones entre los actores son sufribles e insuperables.

## 5.7 PLAN DE COMUNICACIÓN

La Dirección de Desarrollo Social es una organización que en los últimos 6 años ha tenido cambios importantes, el principal ha sido una nueva ideología en la dirigencia, de ahí que se generaran una serie de significados en torno a ella como el hecho de terminar con los trámites innecesarios para conseguir los servicios, se pensó en una simplificación administrativa, por otro lado un manejo honesto de los recursos, asimismo el contar con individuos conocedores de la problemática social de las comunidades y con expectativas de minimizarlos a través del común acuerdo; en los primeros 3 años la organización estuvo en el proceso de transición y aprendizaje sobre el manejo de los recursos así como la operacionalización de los servicios; de tal modo que se recurrió a conservar a los miembros que pudieran ser entrenadores y asesores para desempeñarse en la organización, de tal modo que se tomó como referencia los vicios o virtudes de las administraciones pasadas, sin adaptarla a las nuevas necesidades y perspectivas de la organización entrante.

Por otro lado se cambiaron los mandos medios y directivos por personal de confianza perteneciente al partido político que encabeza la administración municipal, los cuales carentes de la experiencia, no recibieron una capacitación apropiada para presidir a la organización, del mismo modo desconocían las expectativas a cubrir, practican un liderazgo legal, el cual ejerce la autoridad que le confiere la embestidura de su cargo, se recurrió a la formalización de los procesos de trabajo, bajo un riguroso control de los procesos, no se pretende saltar a nadie, de tal modo que los procesos son muy largos e implica una inversión de tiempo mayor a la que se establece como ideal para la elaboración de un servicio, los usuarios detectan que no hay un verdadero cambio en las formas de elaborar un servicio, la representación en cuanto a la posibilidad de mejorar se deteriora y se redunda en prácticas pasadas.

Los servicios no se aplican en comunidades o sectores con mayores prioridades, se cree que éstas responden a compromisos de campaña para asegurar el voto a favor de ciertos líderes, lo cual significa que la Dirección de Desarrollo Social no cumple con su cometido y actúa de acuerdo a intereses personales y de grupo.

La diferenciación entre los intereses de cada grupo propicia una lucha interna, hay una división que claramente afecta el funcionamiento de la organización cada grupo tiende a

trabajar en beneficio de algunos particulares, la lógica de interrelación que mueve a la organización es defensiva – ofensiva, no existe unidad ni dirección.

En ese contexto los miembros de la organización no tienen una visión clara de su papel dentro de la organización, ni cómo convertir sus esfuerzos en resultados palpables; generalmente actúan en consecuencia a las tareas por la obtención de un cargo, de ahí que su estancia en la organización es sólo un medio para obtener ciertos beneficios.

La imagen de la organización tanto al interior como al exterior, es que no existe otra forma de operar una organización pública, todo se mueve siempre de acuerdo a los intereses particulares de quienes la dirigen. En ese sentido nuestras expectativas están en modificar esta forma de concebir a la Dirección de Desarrollo Social, probablemente suene casi imposible de lograr, sin embargo sabemos de las posibilidades que tenemos con el manejo de un sistema comunicativo adecuado a la cultura de cada organización, no pretendemos llevar y renovar las prácticas comunicativas existentes, sino apoyados en éstas, conservando los procesos que facilitan el flujo informativo e innovando en aquellos donde encontramos cuellos de botella, nuestro plan tiene la perspectiva de abrir paso a significados que propicien la unidad, donde el trabajo en equipo garantiza el cumplimiento de las metas personales y las de la colectividad.

#### **5.7.1 OBJETIVOS**

- Establecer un flujo de información capaz de mantener a las distintas áreas de trabajo casi de manera simultánea, a través de una red interpersonal, donde cada área cuenta con un responsable de la recolección y distribución de datos; la cual se propone en cascada, de los mandos superiores a los operativos.
- Describir, apoyar y propiciar normas de comportamiento adecuadas a las expectativas de la organización, fundamentadas en la legalidad
- Dar a conocer las metas a cumplir en el mediano y largo plazo, especificando las responsabilidades de cada área de trabajo y las formas de participación.
- Establecer un diálogo permanente con los miembros y públicos de la organización, destacando los valores que mueven a la organización, asimismo informando los avances y estableciendo los beneficios del trabajo colectivo.
- Otorgar sentido a las diferentes actividades que los miembros de la organización celebran, de tal modo que exista un pleno compromiso a nivel personal e institucional para garantizar que las acciones se encaminen a lograr las metas de la organización.

- Establecer vínculos simbólicos entre los miembros de la organización, a través de dinámicas, reconocimiento, etc. propiciando la sana competencia entre las áreas de trabajo, de tal modo que se busque siempre mejorar y optimizar los procesos de trabajo.
- Propiciar la retroalimentación entre los diferentes niveles jerárquicos con la programación de juntas de trabajo en las cuales, todos los puntos de vista se toman en cuenta para emitir una propuesta final, a fin de tomar en cuenta la opinión de la mayoría en la toma de decisiones.

### **5.7.2 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN**

En general la conducta de los actores organizacionales deben atender los siguientes lineamientos, de tal modo que las acciones comunicativas se lleven a cabo bajo una misma lógica y respetando los intereses de la organización.

- Mencionar en todo medio comunicativo los conceptos rectores de la conducta organizacional, así como el valor que cada uno adquiere para la organización y la sociedad en general.
- El discurso se estructurará de manera incluyente, considerando o mencionando la relevancia de la participación de cada uno de los individuos involucrados en los procesos.
- Hacer énfasis en el trabajo coordinado, donde la Institución es un actor más, al igual que los miembros de la organización e incluso los públicos, donde todos tienen una función importante.
- Propiciar la apertura al diálogo interpersonal, para reducir costos en tiempo, de tal modo que los asuntos puedan resolverse en común acuerdo y con el compromiso de respetar el acuerdo aún cuando no exista un documento que indique alguna sanción; otorgar un voto de confianza al compañero de trabajo.
- Distribuir la información competente a las áreas de trabajo con oportunidad, y precisión de tal modo que para cada proceso se tenga la información necesaria para proceder a la ejecución de los servicios.

### 5.7.3 VOCABULARIO RECTOR

Los conceptos y frases distintivas de la organización que se utilizarán como una parte modular del discurso son los siguientes:

**Cambio:** hace referencia no sólo a una transmisión de poderes a otro partido político, sino a una nueva forma de dirigir a la organización, de tal modo que las características del servicio remitan a una diferencia con miras a mejorar los sistemas de atención y respuesta, el uso de este concepto nos permite integrar una nueva forma de ver a la institución, donde se hace la diferenciación entre el antes y ahora.

influir en el comportamiento permite propiciar en los miembros de la organización la **Participación:** se refiere a la forma de integrar las acciones de cada uno de los involucrados en la organización para llevar a cabo un servicio, donde el trabajo en conjunto tiene mayor relevancia en los beneficios, que el individual.

**Honestidad:** este concepto hace referencia a una forma de actuar, donde los compromisos se cumplen o en su defecto se plantea las posibilidades y alcances de la organización para satisfacer las necesidades de sus miembros o públicos, de tal modo que se actúe de acuerdo a lo que se dice.

**Nuestro servicio define el cambio:** con esta frase haremos referencia a las cualidades que los servicios de la organización ha adquirido a partir de que una nueva ideología tomó las riendas de la organización. Hace referencia a una forma de trabajo donde las diferencia está en servicios dirigidos a los sectores con mayor prioridad.

**La honestidad es lo de hoy, estamos unidos por el bien común:** esta frase remite a una nueva forma de trabajo, en la cual las instituciones públicas tienen por prioridad actuar con legalidad, buscando el beneficio de la colectividad.

**Vecino:** se utilizará para hacer referencia a los usuarios de la organización, al cual se le considera como un individuo con el cual se comparten problemáticas, metas y objetivos, de modo que la institución se ubica en el mismo lugar de los usuarios, de tal modo que éste a su vez la conciba no como un organismo regulador, sino como una entidad de apoyo para la solución de sus problemáticas.

**Nosotros:** es un concepto que remite a la integración, a una unidad, donde el conjunto de individuos configura el todo organizacional; de ahí que nos permita hablar de una organización consolidada y definida, donde todos los esfuerzos se encaminan hacia un mismo objetivo.

En resumen nuestra propuesta se resume en los siguientes puntos del Ideario de la Dirección de Desarrollo Social.

#### **Misión:**

En la Dirección de Desarrollo Social trabajamos en conjunto con la población para llevar a las comunidades, servicios que contribuyen a mejorar su calidad de vida. Para nosotros el desarrollo personal y profesional de los atizapenses es lo más importante; por ello contamos con servicios que atienden las necesidades educativas, culturales, deportivas e incluso de apoyo a la economía familiar.

En Desarrollo Social trabajamos atizapenses, comprometidos con nuestros vecinos y amigos; con el cambio que nos da una oportunidad de crecer juntos; estamos unidos por el bien común.

#### **Visión:**

Pretendemos convertirnos en una dependencia con capacidad para responder a las necesidades de la población eficientemente, recuperando la confianza en las instituciones públicas, haciendo de la legalidad un rasgo distintivo con miras a lograr el bien común.

Buscamos el reconocimiento de la población como una institución confiable de asistencia social; para la cual el beneficio de la colectividad es prioridad, con personal sensible a la problemática de la comunidad en general, capaz de coordinar el crecimiento social, cultural y humano de la población.

#### **Valores:**

En respuesta a la confianza que los atizapenses depositaron en la administración del cambio, en Desarrollo Social nos empeñamos día a día para corresponder a su apoyo con acciones en las cuales los propios atizapenses son partícipes, de tal modo que trabajando unidos decidimos sobre el rumbo de la comunidad.

Somos una organización que actúa con honestidad, llevamos los servicios a las comunidades más necesitadas, con resultados palpables y un beneficio mayoritario.



## **5.8 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **5.4.1 Comunicación Administrativa**

- La Subdirección Administrativa se encargará de capacitar al personal de nuevo ingreso, a través de un curso de inducción en el cual de manera personalizada se explica la misión, visión y valores que la organización posee a lo largo de la primera semana de trabajo; asimismo le hará entrega de un manual de funcionamiento en el cual se explica los procesos en los que estará involucrado y con quienes deberá interrelacionarse.
- Asimismo se apoyará en la experiencia de los involucrados para que durante el proceso de socialización, logre identificar los nexos comunicativos, así como la lógica a respetar para adecuarse al ritmo de trabajo.
- La Subdirección de Planeación y Operación entregará bimestralmente a las distintas áreas de trabajo los fines que se deben en cumplir en ese período y de qué manera contribuirán para cumplir con las metas a mediano y largo plazo.
- Mensualmente esta misma subdirección, dará a conocer a través del periódico mural; el desempeño que cada área presentó, así como la importancia de unificar acciones para desarrollar cada uno de los servicios, destacando los niveles de participación de los actores involucrados.
- Diariamente los enlaces informativos de cada área, acudirán a la Dirección General para recibir la información a cerca del estado que guarda la autorización de los servicios, así como la información complementaria solicitada a otras dependencias; esta información se entregará de manera personalizada a los actores involucrados en el proceso, de este modo tendrán la información necesaria para tomar una determinación a favor de la organización.

En el siguiente punto se explica bajo esta lógica cómo se desarrollarían a cabo los flujos informativos.

### **5.8.1 FLUJOS DE INFORMACIÓN**

- Cada área cuenta con un personal encargado de recibir y entregar información de acuerdo a la competencia del asunto, de este modo existe una vía más directa entre los involucrados en los procesos de trabajo, de tal modo que es a través de éste vínculo que se propone tenga por función la de abastecer de información suficiente para llevar a cabo los procesos de trabajo.

- A partir de que los involucrados en el proceso conozcan las circunstancias en las que se encuentran para operar los servicios, podrán convocar a una reunión con el Director General y los responsables de las áreas involucradas (considerando para ello que éstos pueden ser desde operativos hasta supervisores y directivos), para discutir no sólo la procedencia del servicio, sino también cómo se llevará a cabo.
- Se plantea que de manera simultánea lleguen los asuntos a resolver por cada área de trabajo teniendo de primera mano, es decir de la Dirección General, la Subdirección Administrativa y la de Acción Social, información suficiente para actuar.
- En cuanto a aquellas peticiones emergentes que deben ser atendidas por tratarse de una contingencia, se propone exista una coordinación entre la Subdirección de Acción Social, la Administrativa y los responsables de información para que de manera coordinada reúnan la información suficiente proveniente de: a) el solicitante, b) los órganos públicos involucrados, c) los servicios otorgados al solicitante, d) avance de la gestión en otras áreas; lo cual servirá para determinar los alcances que tendrá el servicio o las acciones a considerar.

### 5.8.2 ESTRUCTURA COMUNICATIVA

Es importante que la organización cuente con una estructura comunicativa que permita a toda la organización comprender las señales que se producen en un mismo sentido, es decir unificar los modelos de representación a través del manejo de elementos básicos de codificación, como el cuidar que todos los medios tengan las siguientes características:

- Lenguaje sencillo, sin tecnicismos para que pueda ser operable por la gran mayoría, aclarar con argumentos sólidos la descripción o caracterización de las situaciones, hechos o actos.
- Hacer alusión a la organización como una totalidad, es decir hablar en primera persona, donde se incluya a todos los miembros de la organización.
- Abundar en información sobre los derechos y obligaciones de los miembros de la organización, qué se espera de ellos, qué recibirán a cambio y cómo será su participación en el proceso final de trabajo.

- Para realizar intercambio de datos de manera formal, a través de memorandos y oficios, se solicitará de manera cordial y mostrando flexibilidad o voluntad para revisar la información en conjunto de tal modo que se llegue a consensos.
- Los conceptos que regirán el flujo comunicativo, son disponibilidad: para interactuar con el otro y propiciar una retroalimentación que contribuya a la realización de los servicios; cooperación: para realizar actividades que atañen a la organización, donde la participación en equipo se hace indispensable para obtener un beneficio mayor; autonomía: para decidir sobre el área de competencia en tanto el actor posea la mayor cantidad de información respecto a su área de competencia será capaz de tomar decisiones acertadas, sin poner en riesgo el funcionamiento de la organización.

### 5.8.3 MODELOS DE MEDIACIÓN

Los modelos de mediación que se proponen, a diferencia de los existentes tienen por finalidad el propiciar la participación en los procesos de trabajo de manera coordinada, a partir del convencimiento propio, sin recurrir a una medida impositiva lo cual era recurrente en la Dirección de Desarrollo Social.

Asimismo se busca un contacto más directo entre los actores, toda vez que de esta manera se asegura una respuesta (retroalimentación) inmediata a las informaciones de tal modo que los procesos se lleven a cabo con mayor fluidez y en un tiempo menor al que se ocupaba.

De ahí que a partir de una apertura al diálogo y a considerar a los actores parte fundamental para lograr un verdadero cambio en la institución pública, donde la organización son los actores, son los que en ella laboran, los intereses no son únicamente los de la institución o en su defecto los del líder, sino que las metas particulares son las de la colectividad.

En ese sentido los modelos de mediación tienen su razón de existir en la medida que cumplen la función de servir de guía (indican el camino a seguir), informar (cambios o nuevas disposiciones), integrar las distintas culturas bajo un mismo concepto rector (ideales, valores, expectativas); pero sobre todo da claridad a la organización cada uno de los actores conoce el lugar que ocupa dentro de la organización y sabe hacia donde llegar con el cumplimiento de sus actividades.

## 5.9 COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación al exterior de la Dirección de Desarrollo Social podría estar encaminada a difundir los resultados obtenidos en las distintas comunidades con los servicios que la organización ofrece; asimismo destacar la importancia de la participación ciudadana en los programas de la organización, la cual se basa principalmente en acudir a la organización gestionar el servicio y participar con la Dirección General en los recorridos de verificación o inspección que se llevan a cabo directamente con los solicitantes.

Asimismo con la realización de carteles, folletos, pero principalmente de un reportaje especial apoyado con el testimonio gráfico de la fotografía, se dará a conocer un informe de actividades desarrolladas en determinada entidad; los cuales servirán como mediadores entre la organización y su mercado.

Es decir se propone que este medio impreso se lleve a cabo quincenalmente y se dirija a públicos específicos, es decir dentro de la comunidad beneficiada se exponga en primera instancia los servicios que se ejecutaron, asimismo bajo qué condiciones se dieron los apoyos y quienes participaron en el proceso; de este modo consolidar la presencia de la organización en la comunidades.

Aunados a estos reportajes se propone una publicación bimestral de distribución masiva, en la que se señalen las metas alcanzadas a lo largo de este período.

Lo cual permitirá que los clientes conozcan los distintos servicios que ofrece y la importancia de su participación para lograr favorecer a su comunidad con ellos, de tal modo que teniendo resultados más palpables, se inicie el proceso de reconciliación con la administración pública y recobrar la credibilidad en las instituciones.

Sabemos que este proceso puede tardar años, quizá los mismos que la cultura organizacional ha permanecido bajo la línea de una política voraz, sin embargo los grandes cambios se originan en los niveles más bajos de la sociedad y en la medida que conquistan conciencias se multiplican hasta lograr su objetivo.

## CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de nuestra investigación pudimos detectar que el papel de la comunicación va más allá del intercambio de información; se presenta como el sistema vital que sostiene a la organización; en tanto todo proceso de producción, requiere de un estímulo (señal) que desencadene una acción determinada; lo cual sólo es posible a partir del intercambio de informaciones encaminadas a modificar el comportamiento de los otros a través de la relación interactiva entre los actores (Bartoli, 1992:69-74).

De ahí que la comunicación sea el instrumento para lograr interrelacionar y coordinar a los individuos, a manera de celebrar acuerdos encaminados a efectuar los procesos de trabajo; sin embargo existe un factor determinante para que la comunicación cumpla su cometido, se trata de la manera en que los actores interpretan ese estímulo, serán entonces las definiciones de la situación, lo que determina la acción (García:1992); y en consecuencia el rumbo de la organización. Esta forma de ver a la organización constituye una alternativa para intervenir de manera integral en la planificación y funcionamiento de la vida organizacional; de ahí que nuestra investigación tenga por principio analizar los procesos comunicativos que se desarrollan en la Dirección de Desarrollo Social.

El estudio de la comunicación en las organizaciones, es un planteamiento prácticamente reciente, que se ha extendido principalmente en países desarrollados, los cuales deben su crecimiento al buen funcionamiento de la planta productiva nacional; nuestro estudio se ubica en el contexto del tercer mundo, donde éste sector tiene una raquítica participación en la economía del país; de ahí nuestro interés por conocer qué circunstancias la ubican en ese rubro, así como los factores que podrían contribuir a optimizar su funcionamiento.

Sabemos que México adolece de mecanismos tecnológicos para aspirar a ubicarse en el primer mundo, sin embargo cuenta con una industria incipiente que podrían abrir una posibilidad de ascenso; siempre y cuando tenga los elementos para funcionar de manera constante; esta situación es sólo el reflejo de una unidad, es decir, el hecho de que el sistema general no tenga un amplio desempeño se debe a que los subsistemas no están funcionando eficazmente.

De ahí que nuestro estudio se haya enfocado únicamente al análisis de un caso en particular, la Dirección de Desarrollo Social, un organismo público con amplia tradición en el mercado, que como toda dependencia gubernamental, presenta un rezago estado inmóvil

El resultado de nuestra investigación presenta una organización movida por los intereses individuales, donde la lucha por el poder limita el funcionamiento de la organización; aspecto común en este tipo de organizaciones, sin embargo el lector debe considerar un aspecto importante, las instituciones públicas desde su creación y hasta el momento han estado dirigidas por un partido político, el cual dio forma y planteó las líneas de acción que sustentan la vida organizacional. Dicho partido es el PRI, el cual ante el descontento de la población por su deficiente desempeño como gobernante, deja la dirigencia y la entrega al PAN, otro partido político que se presenta con un discurso donde compromete un desempeño honesto que procure la equidad social.

A cinco años de que la Dirección de Desarrollo adoptara una nueva ideología donde el populismo de PRI moría, para dar paso al humanismo del PAN, a la búsqueda del bien común; nos encontramos que la organización continúa padeciendo de males como la centralización, el nepotismo y la lucha por el poder, por lo tanto su desempeño no ha dado el resultado.

Esto significa que el problema no se solucionó con el cambio del líder, incluso sobrevive a los cambios estructurales; tras el análisis del ambiente, la estructura, los individuos y la cultura de la Dirección de Desarrollo Social, determinamos que el factor que mantiene a la organización operando bajo la misma dinámica, es el humano; es decir el comportamiento de los miembros lleva a la organización a crecer, mantenerse o desaparecer.

Si consideramos que el ser humano actúa en función de su percepción de la realidad, estamos hablando entonces que el trasfondo del asunto se ubica en la cultura organizacional, la cual se refiere al conjunto de valores, costumbres y significados que orientan las acciones de la organización.

En ese sentido encontramos que los miembros de la Dirección de Desarrollo Social acostumbran trabajar de manera individual, buscando obtener un beneficio

propio o en favor del grupo al que pertenecen, entran en competencia a manera de asegurar no sólo su lugar en la organización sino también en la vida política de la entidad, de tal modo que vislumbran a la Dirección de Desarrollo Social como un medio para lograr sus metas personales.

Ante estas circunstancias, la comunicación nos da la oportunidad de intervenir en la cultura de la organización para encaminar y redirigir las acciones de quienes la constituyen; en tanto la cultura es un mecanismo de interpretación simbólica que posibilita una vida en común; de ahí que nuestra propuesta busca establecer los mecanismos de comunicación que fomente valores como el trabajo en equipo, confianza y fortalezca el concepto del bien común; de tal modo que los actores se desenvuelvan en un ambiente con certidumbre y con la convicción de que no será objeto de desprestigio, porque lo que pasa en la organización también beneficia al partido político que lo dirige y por tanto a sus militantes.

Para finalizar, se hace necesario señalar que la presente investigación sumada a otras 19, que se generaron en el Seminario Taller Extracurricular "Organización, Comunicación y Cultura" impartido en la ENEP Acatlán, como una opción de titulación; establece nuevas línea de investigación en el área de comunicación organizacional; de ahí que no sólo representa una oportunidad para los estudiantes de cubrir con los requerimientos académicos para obtener un grado profesional; sino también contribuye a la investigación de la organización mexicana.

# **ANEXO 1**

---

## **REPORTE DE INVESTIGACIÓN**



### Sistematización de Resultados obtenidos de la entrevista Semidirigida.

ACTOR	Acceso a la Información	Flujo de Información	Nivel de Confianza	Comunicación
Actor No. 1 Subdirector Acción Social	de * Desafortunadamente en la Dirección no tenemos * Hay un mal flujo de información, los intereses no * Lo que se exprese puede ser usado en tu contra. * De la Dirección hacia los demás, se mantiene una la información completa para trabajar, porque en permilen que exista una apertura hacia los demás. es muy común que se crea que con las acciones comunicación a base de escritos, circulares o muchas ocasiones ni la Dirección cuenta con ella, La comunicación es cerrada, no hay una se busca el fortalecimiento de la imagen propia memos; para el área, cuando se trata de asuntos casi siempre hasta el último minuto estamos coordinación de acciones. para beneficiarse. "El hecho de que no hay un buen urgentes me dirijo al responsable personalmente; resolviendo qué se debe hacer porque, es hasta "Si por mi posición conozco información relevante perfil de quienes están en la dirección, implica pero si son asuntos en cuanto a disposiciones de ese momento cuando tenemos la información para otras áreas", incluso para la mía, yo no puedo incluso que se de una duplicidad de actividades; si horarios o asignación de comisiones para algún suficiente para hacerlo. "Desafortunadamente no darla a conocer hasta que no me lo indique la bien es cierto que cada quien conoce cómo operar servicio pues prefiero hacerlo por escrito, porque todos tienen la misma oportunidad que yo, sé que Dirección, y a veces hay asuntos urgentes por su área, no todos tienen la sensibilidad para de este modo yo tengo el repaldo de que se le tengo acceso a información privilegiaria, muy atender, pero Marcos los tiene ahí por mucho abordar a la gente o resolver los problemas, de informó oportunamente, también es una forma de confidencial en algunos casos, pero es porque tiempo, a veces lo tienes que estar presionando, pronto la Dirección me encarga cosas que le asegurar que lo van a hacer, cuando lo hacer por acompaño al Director a sus reuniones, y porque de para que defina de una vez, y ya hasta que, tal vez corresponden a Deportes o a Planeación, incluso a escrito la gente se siente obligada a realizarlo, alguna manera me estoy comprometiendo con una lo consultó o le resolvieron a él, entonces se da el Educación; y es básicamente porque no confía en porque saben que viene evaluado por instrucciones de la Dirección. "La falta de comunicación afecta a la Administración Pública, porque cualquiera que sea el partido en el poder, llámese PAN, PRD, PRI siempre se retoman las viejas prácticas.	información que interese a los otros no sea pública, se cuida para que se de a conocer en el momento preciso.		siempre se retoman las viejas prácticas.

### Sistematización de Resultados obtenidos de la entrevista Semidirigida.

ACTOR	Toma de decisiones	Problema	Liderazgo	Cooperación
-------	--------------------	----------	-----------	-------------

Actor No. 1  
Subdirector  
Acción Social

de "Generalmente los asuntos del Área los tengo que "Es de recursos humanos, porque no hay una "No existe una imagen fuerte representativa o que "Hay una actitud de mantenerse al margen cada consultar con Marcos, para evitarme problemas capacitación para desempeñar su trabajo; se destaca de los demás, si bien en la Dirección uno de los otros, porque se puede prestar a malas con él; sobretodo para que no sienta que lo estoy requiere de personas más técnicas para hablar el tenemos a una persona que dirige y toma interpretaciones, si de pronto te ven que sales con saliendo. "Aunque déjame decirte que ya empiezo mismo idioma; cómo es posible que de las 15 decisiones, ni tiene la fuerza suficiente para que la alguno o que apoyas uno de sus proyectos, se da a adquirir cierta autonomía, ya tengo permiso de personas que están a mi cargo sólo 3 sepan bien gente lo siga, ni posee la confianza de la gente por por entendido que perteneces a su grupo, o que darle cuello a quien se porte mal.

utilizar la computadora, a quién le pido un oficio, qué crees que mejor se integran a otros grupos, y tienes algún interés en que se efectúe dicho mejor lo hago yo; bueno hay personas como Jose, todo está influido por las posiciones dentro del proyecto.  
Checo o Chuhu que conocen básicamente Word, partido; básicamente el hecho de que, pero nadamás; finalmente el resto de la gente desafortunadamente las cosas no cambien, y se están aquí por compromisos de campaña y por ello contrate gente porque se adquirieron ciertos se sienten intocables, hacen lo que se les da la compromisos, entonces vas a tener gente de todos los grupos, o del mismo, como en el área, pero a quien siguen y repetan, no es el Director, menos a mí; sino al Regidor.

### Sistematización de Resultados obtenidos de la entrevista Semidirigida.

ACTOR	Acceso a la Información	Flujo de información	Nivel de Confianza	Comunicación
-------	-------------------------	----------------------	--------------------	--------------

Actor No. 2  
Subdirector de  
Planeación y  
Operación

"Es un problema que viene desde la dirección." Nos debería hacer llegar periódicamente algún "Cuando se asignan los trabajos, hay una forma." Yo percibo que la comunicación que existe no es porque no hay claridad en los objetivos. "No se tipo de informe, de puntos indicando cómo llevar a de... no se si la palabra correcta sea impersonal, precisa, aunque se utiliza algún escrito, informa claramente lo que se debe hacer, se sabe las metas, sólo como referencia." Aunque bueno hay que hacer esto pero yo no me a generalmente es para hacer algún comentario de supone que todos hacemos los que nos llega de la involucrar, como que va a ser cosa tuya, hay desagrado pero nunca refiriéndose a algo en corresponde, pero quién lo marcó, quién lo señaló; Dirección es por escrito, con mi personal yo lo trato supervisión del trabajo, pero al yo haberle asignado particular, entonces debo suponer o debo imaginar principalmente se debería marcar la línea, porque directamente, sin necesidad de escritos ni nada, ya va a ser problema tuyo; como que no se puede que se refiere a determinada cosa, pero no es si nunca me dijeron o informaron hasta dónde aunque no es tan bueno, porque el hecho de que haya algún tipo de equipo Dirección claro. \* No hay una apertura, únicamente se podía o debía llegar para ser productivo.

personas que aunque estamos en el trabajo y bueno yo creería que convendría que nos haga eso no se hace así, cuando desde el principio si deberíamos de tener la misma visión del fin del sentir su apoyo; porque sucede que bueno dice se hubiera una buena comunicación podría evita todo mismo y estar en la misma línea para poder tiene que hacer esta tarea, pero yo me voy a lavar tipo de fallas." No se dan los espacios para poder alcanzar algo, desafortunadamente eso no se da, las manos y tu te encargas de ello." Para solicitar aclarar, para poder sugerir crear algo nuevo; nos porque no hay un compromiso serio; entonces si le cualquier tipo de apoyo, debemos realizarla con tenemos que conformar a que se vayan dando los pide algún trabajo que no es urgente, pues lo deja formalidad, para sentir la confianza de que se esa hechos para sobre la marcha resolver, hay para después. Finalmente todos tenemos que persona que enviamos el escrito va a apoyar.

esperar a que la Dirección nos indique que debemos hacer y hasta qué momento; cuando es urgente, nos presiona a través de memorandos, recordando que debemos darle seguimiento; cuando finalmente lo entregamos, con todo y que en algunas ocasiones se entregue a tiempo y en otras (muy pocas) con un día de retraso, se queda en revisión o autorización por mucho tiempo.

ocasiones en que los problemas ya los tenemos encima y ahora sí, todos vamos a participar.

Sistematización de Resultados obtenidos de la entrevista Semidirigida.

ACTOR	Toma de decisiones	Problema	Liderazgo	Cooperación
<p>Actor No. 2 Subdirector de Planeación y Operación</p>	<p>* Cuando se sabe que los asuntos no son urgentes "El problema es la falta de compromiso, pero la La Dirección tendría que ser la mediadora de todos Si hablamos de que exista alguna cooperación, o de manera inmediata, se deja pasar y corre el principal de todas es la actitud, no nedamos a nivel estas situaciones, porque el hecho de que pase uno siempre tiene sus dificultades, por mucho que se tiempo, cuando realmente tenemos de cualquier subdirección, también en las Direcciones y hasta día, dos días, 3 días y las cosas no funcionen, quiera que todos estemos en la misma línea, por modo tenemos que llevar a cabo, entre los coordinadores.</p> <p>*Autonomía para dirigir el área, ciertamente no la hay, se ha vuelto un poco autoritario, bueno para algunas cosas sí, pero para otras no sé, lómicamente quizá el problema no venga de la Dirección, sino de más arriba, todo va bajando, todo eso se ve reflejado, porque desde presidencia se va marcando ciertos límites. *Las cosas son un poco difíciles de llevar porque si quieres tomar alguna decisión como es correcto, en este caso para la Dirección, el apoyo no es para nosotros, sino para aquella gente que con tal de tenerla contenta, con tal de tenerla de su lado, pues se le beneficia, como sucede en toda la Dirección.</p>		<p>entonces ciertamente la culpa es del líder, porque más que tú lo intentes, siempre hay alguna no tiene la capacidad de intervenir entre las diferencia que frena, que no permite que pasen las personas, hay una falta de dirección. *No es un cosas como uno quisiera; tal vez envidia o algo de líder porque ciertamente fue impuesto, y de alguna egotismo en algunas ocasiones que se requiere un manera también nosotros los subdirectores no servicio, si a una área le toca, pues quiere todo el tenemos la capacidad de responder a la gente que apoyo, pero cuando se trata de otra, pues depende de nosotros.</p>	<p>simplemente no se da; ahí tiene que ver cómo soluciona la Dirección pues debería ser la mediadora para todos y llegar a un acuerdo. La gente no tiene las ganas, ni el compromiso; el hecho de que la gente tenga la seguridad de que no le van a correr, no le van a despedir o no le van a castigar severamente, pues no se hacen las cosas. No estamos acostumbrados a responder, se oye mal expresarlo pero si tú no obligas a la persona; donde tenga la opción de si quiere estar o no, la gente no responde.</p>

### Sistematización de Resultados obtenidos de la entrevista Semidirigida.

ACTOR	Acceso a la Información	Flujo de Información	Nivel de Confianza	Comunicación
-------	-------------------------	----------------------	--------------------	--------------

Actor No. 3

<p><b>Jefe de Educación</b></p>	<p>Mucha de la información se genera desde el inicio. Generalmente la información se queda en la Dirección y cuando empieza a bajar, hacia otras dependencias se apoyan en algún servicio, personalmente a manera de preámbulo, pero programas y el presupuesto, entonces ya saben nosotros, ya estamos apretados en tiempo para que las mismas áreas de la Dirección. Cada área siempre se elabora un escrito solicitando su con cuanto es lo que se cuenta para poder realizar darle el seguimiento, luego nosotros resultamos defendiendo sus programas y prefiere en muchas de participación, para confirmar y tener la seguridad los servicios, incluso se sabe a qué instituciones se los culpables de que un día antes e incluso las ocasiones llevarlos a cabo solos que de contar con el apoyo; muchas veces se trata de va a beneficiar, pero como no existe una el mismo día en que se va a llevar a cabo la arriesgarse a que por causa de las otras las cosas actividades que por las responsabilidades que le otorgaron, les corresponde realizar, y sin embargo siempre hay que recurrir al papelito para que o no se le olvide, o no diga que fue una deficiencia del área organizadora porque no se les tomó en cuenta</p>	<p>De pronto sabes que puedes confiar más en que Muchas veces los apoyos se peticionan a manera de preámbulo, pero programas y el presupuesto, entonces ya saben nosotros, ya estamos apretados en tiempo para que las mismas áreas de la Dirección. Cada área siempre se elabora un escrito solicitando su con cuanto es lo que se cuenta para poder realizar darle el seguimiento, luego nosotros resultamos defendiendo sus programas y prefiere en muchas de participación, para confirmar y tener la seguridad los servicios, incluso se sabe a qué instituciones se los culpables de que un día antes e incluso las ocasiones llevarlos a cabo solos que de contar con el apoyo; muchas veces se trata de va a beneficiar, pero como no existe una el mismo día en que se va a llevar a cabo la arriesgarse a que por causa de las otras las cosas actividades que por las responsabilidades que le otorgaron, les corresponde realizar, y sin embargo siempre hay que recurrir al papelito para que o no se le olvide, o no diga que fue una deficiencia del área organizadora porque no se les tomó en cuenta</p>	<p>De pronto sabes que puedes confiar más en que Muchas veces los apoyos se peticionan a manera de preámbulo, pero programas y el presupuesto, entonces ya saben nosotros, ya estamos apretados en tiempo para que las mismas áreas de la Dirección. Cada área siempre se elabora un escrito solicitando su con cuanto es lo que se cuenta para poder realizar darle el seguimiento, luego nosotros resultamos defendiendo sus programas y prefiere en muchas de participación, para confirmar y tener la seguridad los servicios, incluso se sabe a qué instituciones se los culpables de que un día antes e incluso las ocasiones llevarlos a cabo solos que de contar con el apoyo; muchas veces se trata de va a beneficiar, pero como no existe una el mismo día en que se va a llevar a cabo la arriesgarse a que por causa de las otras las cosas actividades que por las responsabilidades que le otorgaron, les corresponde realizar, y sin embargo siempre hay que recurrir al papelito para que o no se le olvide, o no diga que fue una deficiencia del área organizadora porque no se les tomó en cuenta</p>	<p>Comunicación</p>
---------------------------------	---	---	---	---------------------

### Sistematización de Resultados obtenidos de la entrevista Semidirigida.

ACTOR	Toma de decisiones	Problema	Liderazgo	Cooperación
-------	--------------------	----------	-----------	-------------

Actor No. 3

<p><b>Jefe de Educación</b> Siempre es el Director quien decide, cualquier movimiento dentro del área, actividad o plan de servicios eficaces, es que el Director no marca las prioridades a cubrir, y todo lo planea y autoriza de mostrándose quizá más sincero, y luego llega a la proyecto o programa, siempre se ve como algo que decide directamente la Segunda Regidora, pero acuerdo a los intereses que representa, los cuales son generalmente de compromisos que ya sea el por supuesto beneficiarán más a su Alcalde o ella misma adquirieron, pero bueno estas Regidas que a él mismo. son órdenes superiores, a las que el Director no se debe negar; y a las que siempre va estar supeditado. De cualquier modo para que él tome alguna resolución, requiere del visto bueno de personas ajenas a la Dirección; yo creo que esto interfiere o tiene mucho que ver con el hecho de que nosotros no tengamos la facultad de determinar sobre nuestra área; finalmente todos los documentos deben ser revisados por el Director ya sea para que los firme o para que de su visto bueno.</p>	<p>El hecho de que la Dirección no cuenta con Tal vez el hecho de que conociéramos al Director No existe tal como convicción o porque realmente en otra posición, se esté convencido de participar con el otro en un trabajo se debe consultar con él. Hay asuntos que prioridades a cubrir, y todo lo planea y autoriza de mostrándose quizá más sincero, y luego llega a la proyecto o programa, siempre se ve como algo que decide directamente la Segunda Regidora, pero acuerdo a los intereses que representa, los cuales Dirección con actitudes distintas a las que estoy obligado a realizar porque así lo dispuso el Director. Creo que en los acostumbrados, causó cierto descontrol. Entonces sabes que no es una persona gran parte la falta de integración para realizar los momentos importantes (laboralmente e incluso en como el ponerle a prueba, para ver si puedes la vida personal) no te respaldó, pues entonces no hacerlo solo, o incluso para hacerte quedar mal, si te inspira confianza, considero que un líder es al final las cosas salen mal, es tu culpa y no de alguien en quien confías que también confía en ti y aquel de quien era la responsabilidad, pero no planea las acciones en beneficio de todos y no cumplió con su papel. nadamas de unos cuantos como lo hacen aquí.</p>	<p>No existe tal como convicción o porque realmente en otra posición, se esté convencido de participar con el otro en un trabajo se debe consultar con él. Hay asuntos que prioridades a cubrir, y todo lo planea y autoriza de mostrándose quizá más sincero, y luego llega a la proyecto o programa, siempre se ve como algo que decide directamente la Segunda Regidora, pero acuerdo a los intereses que representa, los cuales Dirección con actitudes distintas a las que estoy obligado a realizar porque así lo dispuso el Director. Creo que en los acostumbrados, causó cierto descontrol. Entonces sabes que no es una persona gran parte la falta de integración para realizar los momentos importantes (laboralmente e incluso en como el ponerle a prueba, para ver si puedes la vida personal) no te respaldó, pues entonces no hacerlo solo, o incluso para hacerte quedar mal, si te inspira confianza, considero que un líder es al final las cosas salen mal, es tu culpa y no de alguien en quien confías que también confía en ti y aquel de quien era la responsabilidad, pero no planea las acciones en beneficio de todos y no cumplió con su papel. nadamas de unos cuantos como lo hacen aquí.</p>
---	--	--

# **ANEXO 2**

---

## **REPORTE DE INVESTIGACIÓN**

## Ventajas encontradas en los procesos de trabajo.

## SIMILITUDES ORGANIZACIONALES

PERSPECTIVA	TÓPICOS			
	Conocimiento de Objetivos	Claridad en los objetivos	Proceso de trabajo	Reclutamiento
Externa	Anualmente se presenta un plan de Desarrollo Municipal, donde de acuerdo a las especificaciones del gobierno federal se desarrolla un programa de metas a cumplir a lo largo del trienio o periodo de gestión de la Administración	Los objetivos se determinan de acuerdo a lo estipulado en las leyes y reglamentos de la administración pública. sin embargo son las propias dependencias las que señalan hacia donde quieren llegar tomando en cuenta no sólo el aspecto legal sino también el de las condiciones y necesidades de los usuarios.	La organización es eficaz en cuanto cumple con llevar a cabo los servicios programados, que son de mayor cumplimiento e impacto porque tienen la característica de ser masivos (maratón, festival cultural, del día del niño, Jornadas comunitarias, etc.), del mismo modo porque se debe dar cumplimiento a lo establecido en el Gobierno del Estado y el Federal.	Tanto los proveedores, como los clientes o ciudadanos, conciben que con el cambio de partido en el gobierno municipal, se terminan con vicios como el compadrazgo y se espera personal capacitado que actúe en beneficio de la ciudadanía.
Oficial	La organización diseña líneas de acción encaminadas a la consecución de objetivos de acuerdo a lo que se determina en el Plan de Desarrollo Municipal, a las leyes y reglamentos de los servidores públicos.	La Dirección de Desarrollo Social posee un programa de trabajo, donde se especifican los objetivos y metas a cumplir, especificando en cada una de sus áreas de competencias las acciones que la llevarían a cumplir los objetivos proyectados.	El proceso de trabajo está sistematizado en los manuales de funcionamiento, en ellos se definen las actividades que cada área e individuo deben realizar, delimitando campo de acción (división de trabajo) y responsabilidades, asimismo se otorga a los mandos medios capacidad para decidir y autorizar determinados servicios, evitando la carga de trabajo que se concentra en el grado más alto de la organización.	De acuerdo a las necesidades y características de la vacante a ocupar la Dirección de Desarrollo Social hace la requisición de personal a la Dirección de Administración, la cual se encarga de enviar al personal apropiado para cubrirla, tras la aplicación de una evaluación de conocimientos y aptitudes.
Actores/Grupos	Los actores de la organización tienen definidas sus metas y objetivos de tal modo que se integran con facilidad a aquellos grupos con los cuales pueda cumplirlos, este vínculo conlleva a la integración de esfuerzos hacia el mismo rumbo.	Los actores se integran a determinados grupos porque existe cierta afinidad en gustos, filias y metas, asimismo porque la convivencia con este grupo le beneficia en lo personal e incluso en material laboral-profesional, de tal modo que tomando en cuenta estos factores, contribuyen y participan activamente en las actividades que el grupo celebra por que sabe lo que todos pretenden.		Los actores con mayor antigüedad muestran flexibilidad para asesorar al personal de nuevo ingreso, toda vez que dentro de la organización no existe un personal designado para esta actividad.
Comunicativa			La retroalimentación directa se lleva a cabo con mayor frecuencia entre los mandos operativos y medios donde se tiene la flexibilidad de ser bidireccional y horizontal.	Para desempeñarse en las áreas de competencia de la organización un nuevo elemento interactúa directamente con los involucrados en el proceso de trabajo, lo que le permite tener una comunicación más estrecha entre los operativos.



## Desventajas encontradas en los procesos de trabajo.

## DIFERENCIAS ORGANIZACIONALES

PERSPECTIVA	TÓPICOS			
	Conocimiento de Objetivos	Claridad en los objetivos	Proceso de trabajo	Reclutamiento
Externa	Los usuarios de los servicios que la Dirección de Desarrollo Social, no conocen con precisión cuándo acudir a esta dependencia.	El hecho de que los usuarios de la Dirección de Desarrollo Social, tengan una vaga idea de los objetivos que debe cubrir la organización, ha provocado que innumerables peticiones de servicio se cancelen o se les niegue la atención por ser asuntos que competen a otras dependencias; lo cual deteriora la imagen de la organización frente a sus clientes.	Los beneficios que los servicios de la Dirección de Desarrollo Social ofrecen, no tienen el impacto esperado, porque cuando los sectores realizan su petición, se dan cuenta que el proceso para obtener una respuesta implica una serie de trámites a realizar, los cuales se traducen en pérdida de tiempo toda vez que los servicios se cancelan o en su defecto se efectúan fuera de tiempo.	Siendo un organismo gubernamental, se considera que para poder ingresar a éste, se requiere en principio conocer a algún funcionario o pertenecer al partido que dirige la administración Municipal; donde no se requiere ser competitivo, o tener alguna especialidad; puesto que la imagen del servidor público, es de alguien flojo y corrupto.
Oficial	Pese a que existe un plan de trabajo y objetivos precisos que se deben cumplir, no existe un medio formal para darlos a conocer a los miembros, de ahí que se abra la posibilidad para que tanto la organización como los empleados se fijen sus propios objetivos, que van en direcciones opuestas o distintas, sin embargo ven en el otro un medio para lograrlo se establece una relación utilitaria.	Los Miembros de la organización desconocen la importancia de su trabajo en la Dirección de Desarrollo Social, toda vez que no tienen claro cuál es la finalidad del mismo, esto en cuanto a los mandos operativos; mientras que los mandos medios y superiores la vaguedad en los objetivos desvía el rumbo de sus acciones es una institución de servicio social o de imagen política?	Aún cuando existan manuales de funcionamiento, éstos se realizaron en un contexto distinto al que actualmente prevalece, los procesos no han variado en esencia sin embargo falta actualizarlos; por otro lado formalmente existen las especificaciones para llevar a cabo cualquier servicio, pero esta información no es de manejo público, sólo personal autorizado puede acceder a ésta.	No se cuenta con un perfil para asignación de personal en determinado nivel jerárquico, generalmente la contratación de personal se realiza por nepotismo en los mandos superiores y algunos operativos, ya que existen algunos casos en que se contrataron a través de solicitudes espontáneas; sin embargo en todas se coincide que no hay un requisito particular para cubrir una plazas.
Actores/Grupos	Los objetivos de la organización no se cumple debido a que existen deficiencias en el proceso de trabajo, las revisiones constantes de las propuestas de servicio, así como documentos e informaciones que las áreas realizan, son indicadores clave para determinar que no se conocen los objetivos, en tanto los procesos de trabajo se efectúan bajo el punto de vista del actor.	El rumbo de las acciones de los actores organizacionales están en función de lo que busca el grupo al cual pertenece, los objetivos de la organización no coinciden con los de sus miembros de tal modo que hay preferencia por buscar cumplir con las metas personales, antes que los de la organización.	El proceso de trabajo es mucho más extenso de lo que se tiene planeado, esto debido a las distintas fases de revisión y autorización por las que pasa una propuesta de servicio; la excesiva racionalización de este proceso obstaculiza lograr un eficiente procedimiento.	El hecho de que se contrate a personal por obedecer a compromisos de campaña hechos por los mandos superiores; propicia que los procesos de trabajo no estén bajo la responsabilidad de personal confiable, de tal modo que hay una mayor supervisión en las actividades.
Comunicativa	La misión, metas y objetivos de la organización no se difunden ni al interior, ni al exterior de la organización, aún cuando existen de manera formal, los individuos desconocen hacia dónde deben dirigir sus acciones o lo que se pretende con su trabajo; generalmente los objetivos se intuyen o cada actor los plantea de acuerdo a lo que ellos consideran idóneo, según las actividades que realicen.	El desconocimiento de las metas y objetivos de la Dirección de Desarrollo Social conlleva a la confusión para ejecutar los procesos de trabajo, hay incongruencia entre lo que la organización idealmente debe realizar y el proceder real de sus actores (beneficio común - beneficio personal).	Los involucrados en el proceso de trabajo conciben a otro como un rival de grupo formal e incluso de grupo primario, de ahí que las comunicaciones se realizarán con apego a lo que se establece formalmente, sin dar oportunidad a una interacción dinámica donde ambas partes tengan la posibilidad de intercambiar información para agilizar el proceso de trabajo, al contrario se busca sabotear la acción del otro ocultando información.	Cuando un nuevo elemento se integra a la fuerza laboral de la Dirección de Desarrollo Social, no se le instruye capacita o informa qué funciones debe cubrir, esto lo va aprendiendo a través de la práctica, o bien de las recomendaciones que los propios compañeros de trabajo; quienes en este caso sirven como una referencia directa de lo que se debe o no realizar, el proceso es más largo en cuanto se da a marchas forzadas y según la disponibilidad del instructor emergente.

Ventajas encontradas en los procesos de trabajo.

SIMILITUDES ORGANIZACIONALES

PERSPECTIVA	TÓPICOS			
	Comunicación	Cooperación	Liderazgo	Motivación
Externa	La apertura de la fronteras de la organización le permite interactuar con su ambiente relevante, para ello requiere de cubrir ciertos requisitos; que los subsistema o sistemas del medio ambiente establecen, se le informa a través de medios oficiales (oficios, memorandums) que se debe hacer y en qué tiempo, de acuerdo a las disposiciones de los organismos con que se interrelaciona.	A partir de que tomó posesión la actual administración se ha manejado como lema "unidos en el cambio", lo cual remite a una forma de trabajo.	Al dirigente de la organización se le reconoce como líder por los organismos externos, en tanto saben que se trata de quien decide, dirige y ejerce la autoridad en la Dirección de Desarrollo Social.	El hecho de que sea una institución gubernamental con actividad prácticamente perenne, asegura para los proveedores la posibilidad de contar con una fuente de ingresos segura, mientras que para los clientes o ciudadanía saben que es una obligación de las organizaciones públicas llevar a cabo sus servicios.
Oficial	Formalmente los flujos de información llegan a un solo punto (Dirección General), de donde se distribuye a mandos medios y finalmente a los operativos, esto significa que de manera ideal todos los miembros de la organización reciben la información necesaria para desempeñarse.	Los empleados deben participar en los procesos porque cumplen un papel importante en el desarrollo de los servicios, según lo descrito en manuales de funcionamiento, donde se especifica la actividad que cada miembro debe desempeñar, así como las interrelaciones a celebrar para agilizar los procesos de trabajo.	En el Ideario de la Dirección de Desarrollo Social se establece que cada grupo de trabajo cuente con un líder, quien va a fungir como el intermediario entre los operadores y la dirección general, asimismo tiene funciones de supervisión y con capacidad de dirección sobre su área de competencia.	Los instrumentos de motivación que la Dirección de Desarrollo Social promueve básicamente se sustentan en la remuneración de su desempeño, aunada a las posibilidades de socialización así como el desempeñar una actividad sencilla, básicamente son los que aseguran la permanencia de los miembros en la organización.
Actores/Grupos	La relación directa que celebran los grupos informales primarios, facilita la retroalimentación entre las partes y una interacción dinámica donde los actores pueden aclarar lo que suceda y reducir los grados de incertidumbre.	Los grupos se conforman por la necesidad de los individuos de compartir metas y objetivos, de ahí que los lazos fraternales que vinculan a los grupos primarios son el eje central para participar de los procesos de trabajo que conllevan al logro de fines grupales.	Los líderes de los grupos primarios ejercen la autoridad racional-utilitaria, es decir en la medida que sus miembros consideran que el hecho de seguir y obedecer a su líder, así como el desermolverse en ese grupo a mediano o largo plazo le redituará un beneficio.	El motivo fundamental por el cual los individuos participan en cualquier proceso de trabajo, es el logro de un beneficio personal (particular) de esa relación, pero este beneficio se consigue en menor tiempo y esfuerzo si en el proceso intervienen más de uno.
Comunicativa	Las disposiciones generales e informaciones se dan a conocer a través de medios escritos, con la finalidad de asegurarse que los destinatarios reciban la información se lleva un registro donde el propio receptor confirma tener conocimiento sobre el contenido del escrito, asimismo se asegura que por esta vía se le de atención o el seguimiento correspondiente.	El significado que adquieren los memorandums u oficios en el ambiente organizacional asegura la cooperación de los actores en los procesos de trabajo, a través del mensaje se influye en el comportamiento de los actores a fin de encaminarlo hacia determinada dirección.	La imagen de líder se refuerza a través de los instrumentos de mediación que la organización utiliza para comunicarse con los miembros de la Dirección de Desarrollo Social.	

## Desventajas encontradas en los procesos de trabajo.

## DIFERENCIAS ORGANIZACIONALES

PERSPECTIVA	TÓPICOS			
	Comunicación	Cooperación	Liderazgo	Motivación
Externa	La Dirección de Desarrollo Social no cuenta con mecanismos para recopilar información del exterior, de tal modo que los grados de incertidumbre son altos. generalmente se detectan los problemas una vez que ya están dentro de la organización y poco se puede hacer para resarcirlo.	Los usuarios y/o clientes de la Dirección de Desarrollo Social, identifican en primera instancia a un área en particular, más que a la Unidad.		Se considera que la organización es una fuente de beneficio económico, donde todas las formas de proceder están legalizadas, de ahí que el interés de los partidos políticos y proveedores de trabajar para la Dirección de Desarrollo Social.
Oficial	Los procesos comunicativos se efectúan generalmente entre los mandos superiores, quienes se encargan de distribuirla a los mandos bajos, sin embargo en este proceso no se establece una interacción directa entre los actores, generalmente todos los comunicados llegan de forma escrita, y la retroalimentación es de forma bidireccional (Dirección-mandos medios) pero siempre a través de medios escritos.	La cooperación está limitada porque cada área de trabajo busca sobresalir en la organización como individualidad, las pugnas entre grupos formales enfatiza la división del trabajo pero también la de la organización. Para asegurar la cooperación se utilizan llamados por medio de escritos como una medida coercitiva.	El líder se concibe solamente como el que ejerce la autoridad conferida por el aparato legal de la Organización, de tal modo que se hace obedecer a partir de reglamentos, disposiciones o manuales de funcionamiento sustentados en la lógica premio-castigo.	No existe una preocupación por otorgar incentivos a los miembros de la organización, más allá de la motivación salarial, no hay una preocupación por el factor humano de los individuos, ni de conocer sus necesidades básicas, de ahí que el desempeño de los individuos se limite a un mínimo esfuerzo que corresponda a lo que según su percepción la organización le está pagando.
Actores/Grupos	La centralización de la información limita el flujo comunicativo, esto ha traído como consecuencia la incapacidad para tomar decisiones de los mandos medios, puesto que la información se concentra en la Dirección General, y en tanto ésta no sea del manejo público, la incertidumbre será mayor.	Las diferencias entre los grupos de trabajo, tanto formales como informales, generan un ambiente de desconfianza donde la cooperación significa limitarse a realizar únicamente aquello que le corresponde a cada área o individuo; por otro el hecho de que estas pugnas rebasen a la organización, propicia apatía o negligencia de ser partícipe en los procesos; de ahí que la participación de los individuos se tenga que supeditar a un documento firmado por la Dirección General.	No existe una imagen dominante de liderazgo entre los grupos, por un lado el líder legal no cuenta con la confianza de sus "seguidores", mientras que en los grupos primarios el trabajo del líder es mantener en una lógica de competencia ajena a los intereses de la organización, de ahí que el conflicto entre grupos esté sustentado en intereses políticos de cada fracción.	Debido a que los programas de incentivos o motivación en la Dirección de Desarrollo Social prácticamente son nulos, los individuos o grupos buscan a través de la socialización e interacción informal satisfacer estas necesidades, de ahí que den prioridad al desarrollo o mantenimiento de este tipo de relaciones y las anteponen a las laborales.
Comunicativa	Entre los miembros de la organización no existe una comunicación abierta por temor a caer en malentendidos y hacerse acreedor a una represalia, por ello se prefiere manejar sólo información institucional y a través de medios escritos; esta mediación no permite que exista una respuesta espontánea a los mensajes que llegan de las distintas áreas.	La comunicación está mediada por instrumentos formales como lo son los memorandums y oficios, los cuales se consideran una manera coercitiva en tanto no existe confianza en el otro para que desarrolle su trabajo por convicción propia o compromiso con la institución, la cooperación se da en forma limitada reduciendo la calidad en el producto final.	El hecho de que las comunicaciones e informaciones sean responsabilidad única del líder, demora los procesos de trabajo y aumenta la incertidumbre en los mandos medios, debido a que no se distribuye en el tiempo que la organización lo requiere. Por otro lado el líder está representado en los medios escritos como instrumento coercitivo.	El ejercicio de la autoridad en la Dirección de Desarrollo social está basada en la legalidad, se sabe que toda disposición u ordenamiento que venga respaldado o en el mejor de los casos provenga se la Dirección general se debe obedecer, de tal modo que la motivación se convierte en coerción por el simple hecho de ser un ordenamiento oficial.

## UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN LOS DISTINTOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Parcialmente compartido

\* Falta de identidad de la organización

\* Mala imagen corporativa

\* Relaciones indirectas

\* Carencia de factores de motivación

\* No hay programa de inducción

No compartido

\* Carencia de personal capacitado  
\* Relación utilitaria entre organización -empleados y viceversa

Totalmente compartido

\* Alto grado de incertidumbre

\* Ineficacia en los procesos

Nepotismo  
Falta de rumbo  
No hay claridad  
Desconfianza  
Centralización  
Individualismo  
No hay liderazgo

\* Comunicación mediada

\* Se promueve la imagen de líder autoritario

\* Relación de desprestigio

\* Cooperación coercitiva  
\* Autoridad legal

\* Se desconoce el proceso ideal de trabajo.  
\* Los procesos se aprenden de manera interpersonal

\* Ineficacia en los procesos comunicativos

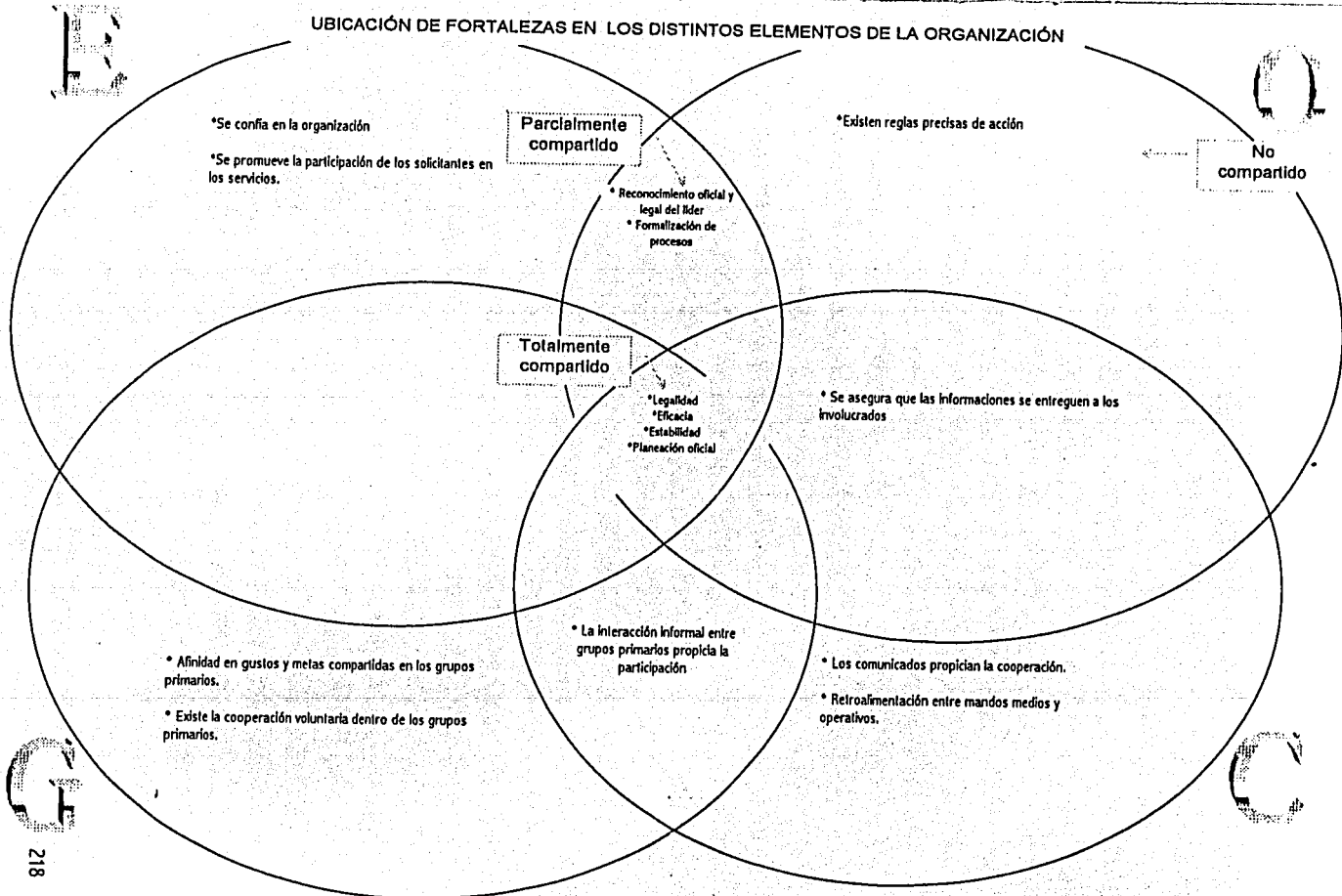
\* Incongruencia

\* Metas personales vs. Organizacionales

\* Se actúa por intuición

\* Rivalidad entre grupos

# UBICACIÓN DE FORTALEZAS EN LOS DISTINTOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN



# **ANEXO 3**

---

## **REPORTE DE INVESTIGACIÓN**

# **ANEXO 3**

---

## **REPORTE DE INVESTIGACIÓN**



**En Desarrollo Social, trabajamos atizapenses honestos, comprometidos con nuestros vecinos y amigos; con el cambio que nos da una oportunidad de crecer juntos; estamos unidos por el bien común.**

**DDS DDS DDS**

**PRODUCTO COMUNICATIVO:** CARTEL / PERIÓDICO MURAL

**COMUNICACIÓN:** INTERNA

**PERIODICIDAD:** SEMANAL / MENSUAL

**USO:** SERVIRÁN COMO EXHIBIDOR DE LAS METAS ALCANZADAS A LO LARGO DEL MES, ASIMISMO PARA INCETIVAR LA PARTICIPACIÓN EN LOS PROCESOS DE TRABAJO, MANEJANDO LOS CONCEPTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SUGIRIENDO FORMAS DE ACTUAR Y PENSAR.





**H. AYUNTAMIENTO DE  
ATIZAPÁN DE ZARAGOZA  
2000-2003**



AMIGO FUNCIONARIO, RECUERDA QUE  
**¡YA ERES PARTE DEL CAMBIO!**

NUESTRA LABOR ES DARLE LA MANO A NUESTROS  
VECINOS, CON TU TRABAJO Y COOPERACIÓN  
LLEVAREMOS A NUESTRAS COMUNIDADES MÁS Y  
MEJORES SERVICIOS.

LA HONESTIDAD ES LO DE HOY EN DESARROLLO  
SOCIAL ESTAMOS UNIDOS POR EL BIEN COMÚN.

**DES DES DES DES DES DES**

PRODUCTO COMUNICATIVO:	TRÍPTICO VOLANTE INFORME
COMUNICACIÓN:	EXTERNA
PERIODICIDAD:	MENSUAL
USO:	SE UTILIZARÁN PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS CON QUE CUENTA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL, EXHORTANDO A LA PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN A LA NUEVA CULTURA DEL CAMBIO EN LA QUE LOS VECINOS NO DEBEN ESPERAR A QUE SU GOBIERNO REALICE TODO POR SÍ MISMO, DONDE LA OPINIÓN DE LA GENTE ES IMPORTANTE Y DETERMINANTE EN EL RUMBO DEL MUNICIPIO.

## SUBDIRECCION DE EDUCACION

Nuestro departamento de Educación realiza las gestiones necesarias para proveer de las instalaciones y material necesario para el desarrollo intelectual de los estudiantes. Queremos que Atizapán de Zaragoza cuente con una población moral, participativa, con ansia de conocimiento y conciencia cívica; para ello trabajamos directamente con las escuelas y bibliotecas del Municipio; con programas como el "Lunes Cívico" donde visitamos las instituciones educativas fomentando el culto y respeto a nuestros símbolos patrios; asimismo dictaminamos las necesidades de material didáctico, infraestructura, mantenimiento y acervo bibliográfico; trabajando conjuntamente con las distintas dependencias municipales para satisfacer éstas.

También elaboramos planes de acción para apoyar a quienes aún no terminan la primaria o secundaria, donde se les proporciona las asesorías con personal capacitado en las diferentes asignaturas, de tal modo que en poco tiempo puedan obtener su certificado.

En coordinación con el INEA se implementan programas de alfabetización, si tú conoces a alguien que no sabe leer y escribir, invítalo a participar, es otra forma más de ser parte del cambio.



## SUBDIRECCION DE EDUCACION FISICA

Tu desarrollo intelectual es tan importante como el físico; en ese sentido en la Dirección de Desarrollo Social buscamos apoyar las actividades deportivas directamente en las comunidades; contamos con promotores deportivos encargados de capacitar, asesorar y organizar eventos en las disciplinas de básquetbol, voleibol, atletismo, futbol y juegos de mesa; si ya tienes tu equipo ¡llámanos! y un promotor te visitará.

Asimismo tratamos de apoyar a las instituciones educativas con material deportivo, de este modo aseguramos que los niños y jóvenes encuentren en el deporte una alternativa sana de entretenimiento y diversión.



## SUBDIRECCION DE CULTURA

Con la actual administración nace la inquietud de llevar a los atizapenses espectáculos de calidad para compartir en compañía de la familia, de ahí que la Dirección de Desarrollo Social cuenta con el área de Cultura, la cual se encarga de apoyar e impulsar el desarrollo de actividades artísticas dentro del Municipio; con tu participación hemos abierto la compañía Municipal de Teatro y el Ballet de Danza folklórica; en los cuales se reúne el talento de nuestro Municipio.

Del mismo modo, continuamente se llevan a cabo presentaciones teatrales, musicales y pictográficas, con exponentes locales, nacionales e internacionales, como se ha venido realizando en el festival de las artes "Luminaria" el cual llega hasta tu comunidad cada año.

Esto es tan solo una breve presentación de lo que unido Gobierno Municipal y vecinos de Atizapán podemos realizar si tú amigo atizapense te integras al cambio, donde todos decidimos.



## SUBDIRECCIÓN DE ACCIÓN SOCIAL

Es el departamento que mantiene contacto directo contigo, te ofrece la asesoría y apoyo necesario para la gestión de servicios ante la Dirección; a partir de la creación de comités encargados de dar seguimiento al cumplimiento de los servicios en materia deportiva, educativa y cultural; los cuales son el vínculo entre la Dirección de Desarrollo social y la ciudadanía.

Con la finalidad de cubrir todos los sectores de la población o recreación que representen a las comunidades llevamos a cabo el programa "Miércoles Ciudadano", en el cual los funcionarios responsables de cada una de las Direcciones atiende personalmente tus demandas, de este modo unidos buscamos la mejor forma de conducir a nuestro municipio hacia mejores condiciones de vida.

Tú puedes ser parte de este cambio, acércate a nosotros y solicita que uno de nuestros coordinadores visite tu comunidad para que diseñemos un plan de acción de acuerdo a tus necesidades.



## DIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL



¡Vecino, ya no estás solo!, el Ayuntamiento Municipal te da la mano y te propone unir esfuerzos para resolver las problemáticas de tu comunidad; para ello cuenta con organismos dedicados a cubrir y apoyar tus peticiones; tenemos como prioridad fomentar el desarrollo integral de la población; día a día a través de la Dirección de Desarrollo Social, diseñamos y promovemos programas que contribuyen al crecimiento social, intelectual y cultural en el ámbito colectivo e individual con el apoyo de personal especializado en cada una de las áreas. Por ello y para darte un mejor servicio contamos con las siguientes subdirecciones:

Educación  
Educación Física y Deporte  
Cultura  
Acción Social  
Planeación y Operación



## DIRECTORIO

DR. JUAN ANTONIO DOMÍNGUEZ Z.  
PRESIDENTE MUNICIPAL

C. J. MARCOS JIMÉNEZ SÁNCHEZ  
DIRECTOR DE DESARROLLO SOCIAL

C. CLAUDIA LUZ RODRÍGUEZ P.  
JEFA DE EDUCACIÓN

C. BENITO MARTÍNEZ YÁNEZ  
SUBDIRECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

PROFR. RAFAEL LUNA  
SUBDIRECTOR DE CULTURA

POFR. JAVIER ZÚÑIGA FIGUEROA  
SUBDIRECTOR DE EDUCACIÓN FÍSICA

C. JUAN M. ARMENDÁRIZ PARDO  
SUBDIRECTOR DE PLANEACIÓN Y  
OPERACIÓN

## TELÉFONOS

50 95 27 00  
EXT. 2867 2868 2869



**MEMORANDUM**

Atizapán de Zaragoza a 11 de Diciembre del 2001.

**At'n.: C. Benito Martínez Yáñez.**  
**Subdirector de Acción Social**

Me sirvo de este conducto para invitarle a la reunión de trabajo que se realizará el próximo 14 de Diciembre a las 11 hrs.; donde se discutirá el formato y acabado final del informe anual de actividades de nuestra Dirección, de tal modo que le agradeceré lleve la información actualizada hasta el día de hoy de los servicios ejecutados.

Sin otro particular de momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo; quedo de Usted.

**ATENTAMENTE**

**C. Juan Manuel Armendáriz Pardo.**  
**Subdirector de Planeación y Operación.**

**PRODUCTO COMUNICATIVO:** OFICIO / MEMORANDUM

**COMUNICACIÓN:** INTERNA

**PERIODICIDAD:** CONTINUA

**USO:** SERVIRÁN COMO MEDIO PARA MANTENER UN VÍNCULO CONSTANTE CON LAS DISTINTAS ÁREAS, SERVIRÁN PARA INFORMAR, INVITAR Y MOTIVAR A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.

**OFICIO**

Atizapán de Zaragoza a 15 de Diciembre del 2001.

**At'n.: C. Claudia Luz Rodríguez Pérez.**  
**Subdirector de Educación**

Es un gusto para mí informarle que durante el presente año, gracias a la participación conjunta de todas las áreas que integran nuestra Dirección; logramos cubrir el 80% de nuestras metas proyectadas; sin embargo debemos superar esta cifra, para el 2002 no podemos olvidar que "nuestro servicio define el cambio" y sólo actuando con honestidad lograremos llevar a las comunidades el bien común, el cambio que nos conviene a todos, sigamos apoyando a nuestros vecinos.

Las metas para el primer bimestre del 2002 son:

1. Actualizar el padrón de Becas Básicas con vías a incrementar de 700 a 850.
2. Proveer de mobiliario escolar a 40 planteles educativos.
3. Instalar módulos de alfabetización en 4 bibliotecas municipales.
4. Realizar 8 jornadas de apoyo a las instituciones educativas, llevando actividades cívicas, culturales y deportivas.
5. Por tal motivo le invitamos a realizar la propuesta de servicio correspondiente, asimismo a coordinar acciones con las áreas involucradas; considerando en todo momento las prioridades de nuestros vecinos.

Sin otro particular de momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo; quedo de Usted.

**ATENTAMENTE**

**C. Juan Marcos Jiménez Sánchez.**  
**Director de Desarrollo Social**

c.c.p. Archivo

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abarbanel, Allaire, et. Al., "Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos", Legis Editores, Bogotá 1992.
2. Bartoli Annie, "Comunicación y organización", Piados, México 1993.
3. Bertalanfy, Ludwin Von; "Teoría General de Sistemas"; Fondo de Cultura Económica, México 1992.
4. Bríngas López Enrique, "Atizapán de Zaragoza, estudio monográfico", México, 1997.
5. Crozier y Friedberg, "El actor y el sistema", Alianza editorial mexicana, México 1990.
6. Etzioni, Amitai y Eva; "Los cambios sociales, fuentes, tipos y consecuencias", FCE, México 1984.
7. Fernández Collado Carlos, "La Comunicación de las Organizaciones", Trillas, México 1991.
8. Huse Edgar F., et. al.; "El Comportamiento Humano de la Organización", Sitsa, México 1990.
9. Jos S. Méndez, et. al.; "Dinámica Social en las Organizaciones"; McGraw Hill, México 1990.
10. Johansen B. Oscar; "La Comunicación y la Conducta Organizacional" Diana, México 1979.
11. Martín Serrano, Manuel. "Teoría de la Comunicación", ENEP Acatlán, México 1982.
12. Martínez Cabañas Gustavo; "La Administración Estatal y Municipal de México", INAP, México 1992.
13. Martínez Emilio, "Herramientas estadísticas básicas", Versión Mimeo. Gráficas La Prensa, Junio de 1995.
14. Marx Carlos, "El Capital. Crítica de la economía política", FCE, México 1975.
15. Mayntz Renate, "Sociología de la Organización", Alianza Universidad, Madrid 1990.
16. Moles A, Rohmer E., "Teoría de los actos", Trillas, México 1982.
17. Morgan Gareth, "Imágenes de la Organización", Alfaomega/RA-MA, México 1991.
18. Rodríguez Vásquez René, "Tizapan, Raíces de mi Pueblo", Gráfica Carmen's, México 1997.

19. Rodríguez Vázquez René, "Atizapán (una Historia Perenne) Raíces de mi Pueblo II", México 2000.
20. Salaman, Grame y Thompson, Kenneth, "Control e ideología en las organizaciones" FCE, México 1984.
21. Schein, Edgar H., "Psicología de la Organización" Prentice Hall, México 1982.
22. Olmsted, M. S., "El pequeño grupo", Piados, Buenos Aires 1966.
23. W. Macune Charles Jr; "El Estado y la Federación Mexicana", México 1985.