



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

**COMUNICACIÓN ES SALUD, EVITA RIESGOS**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL  
DEL TRABAJO Y DE LA CULTURA DE LA COFEPRIS**

**SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR DE  
ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:**

**DAVID IVÁN ARCOS MANCILLA**

**ASESORA: LIC. IRMA SILVA FRANCO**

**MARZO DE 2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

*A mis padres Raúl y Reme:*

*Quien con su ejemplo sembraron en mi la semilla de la paciencia, la constancia, el esfuerzo y el entusiasmo y sobre todo los principios y valores, todos ellos fundamentales para conducir una vida digna, comprometida con el respeto a los principios éticos y morales que siempre son requeridos en una sociedad organizada.*

*A mis profesores:*

*Que buscaron en nosotros, sus alumnos el surgimiento y desarrollo de nuestros talentos, a través del constante desafío, de la motivación a la investigación, del esfuerzo adicional y de la no claudicación, también por su comprensión, su visión, la seguridad de su conocimiento y el creer en que podrías ser siempre mejores.*

*A mis compañeros seminaristas:*

*Por experimentar y compartir sus esfuerzos, sacrificios y experiencias durante este camino y por brindarme su compañía y amistad en especial a Ilian, Dolores y Alex..*

*A Lesly:*

*Por estar acompañándome en un largo recorrido de mi vida y soportar con paciencia mis ausencias, por entenderme, alentarme y motivarme a seguir adelante para conseguir el éxito y sobre todo ser un testigo importante de los triunfos de mi vida.*

*A mis hermanos:*

*Donovan y Abraham por su solidaridad, apoyo, confianza y aliento que me brindaron en todo momento.*

<b>Índice</b>	<b>Páginas</b>
Introducción	
<b>CAPÍTULO 1 LAS CARAS DE LA COFEPRIS</b>	
1.1 Caracterización de la COFEPRIS	2
1.2 El exterior de la COFEPRIS, un entorno inmenso	3
1.2.1. La salud un desempeño social de la COFEPRIS.	3
1.2.2 El abanico laborar de una organización compleja	3
1.2.3 La legislación abre el camino para actuar	5
1.2.4 La salud, prioridad de otras organizaciones.	6
1.2.5 Los clientes de la COFEPRIS	8
1.2.6 Proveedores de la COFEPRIS	9
1.2.7 La computación una tecnología que no se puede desperdiciar	10
1.2.8 Cuando los medios abordan el tema de la salud	12
1.2.9 Firmas de acuerdos con otras instituciones	12
1.2.10 Un refuerzo a la protección sanitaria con la internacionalización	14
1.2.11 La COFEPRIS, se destaca pese a su poco tiempo de existencia	14
1.3. COFEPRIS, órgano modelo de la burocracia moderna	16
1.3.1 Surgimiento histórico de la COFEPRIS	17
1.3.1.1 Orígenes de la COFEPRIS	
1.3.1.2 El desarrollo de la COFEPRIS	
1.3.1.3 Logros y expectativas de la COFEPRIS	
1.3.2 Ideario de la COFEPRIS	21
1.3.2.1 Misión	
1.3.2.2 Visión	
1.3.2.3 Valores	
1.3.3 Objetivos	23
1.3.4 Formalidad, un ensamblaje de las partes	25
1.3.4.1 El organigrama de la COFEPRIS	
1.3.4.2 Actores de la Comisión de Fomento Sanitario	
1.3.4.3 La WEB como un nuevo instrumento de reclutamiento	
1.3.4.4 Un proceso formal dividido	
1.3.4.5 El papel del deber ser de los miembros	

1.3.4.6 La tecnología a disposición	
1.4. Enfrentamiento entre lo funcional y lo ideal hiere a la Comisión de Fomento Sanitario	44
1.4.1. La cara de la funcionalidad	44
1.4.2 La cara de la funcionalidad debela la problemática	45
1.4.3 La ausencia de líderes punto débil de la Comisión	48
1.4.4 La Instrumentación aclara la problematización	51
1.4.4.1 Aplicación de la hoja de inspección en la Comisión	
1.4.4.2 Causa efecto, efecto causa	
1.5 Conclusiones	54

## **CAPÍTULO 2 LA COMUNICACIÓN EN LA COMISIÓN DE FOMENTO SANITARIO**

2.1. Costo generalizado de la acción del problema productivo de la Comisión de Fomento Sanitario	58
2.1.1 Costo económico	59
2.1.2 Costo temporal	59
2.1.3 Costo psicológico	60
2.1.4 Costo energético	61
2.1.5 Las acciones que se ejecutan día a día pero que pocas veces se observan	63
2.1.6 ¿Informativo o comunicativo?	64
2.2 Modelos administrativos y comunicativos en la Comisión de Fomento	66
2.2.1 Nueva tendencia en la COFEPRIS	66
2.2.2.1 La tecnología permite las facilidades laborales	
2.2.2.2 Un marco legal de constante cambio	
2.2.2.3 Una política mexicana	
2.2.2.4 Una economía estable	
2.2.2.5 Población demográficamente joven	
2.3 Nuevos retos que enfrentan las organizaciones contemporáneas que favorecen a la cultura	70
2.4 Influencia de los modelos clásicos en la COFEPRIS	71
2.4.1 Lo clásico y burocrático	72
2.4.2 Lo humanístico recuperado por los sindicatos y administradores	73

2.4.3 Un sistema abierto	74
2.5. Inventario de los procesos y productos comunicativos de la COFEPRIS	<b>75</b>
2.5.1 La técnica de la auditoria para la COFEPRIS	77
2.5.2 Medidas de discrepancia del clima comunicacional	78
2.5.3 Una técnica de auditoria comunicativa	78
2.5.4 Interpretación de resultados	86
2.5.5 Flujos comunicativos en la Comisión de Fomento	91
2.6 Conclusiones	92
<b>CAPÍTULO 3 UNA MANERA DE REPRESENTAR LAS REPRESENTACIONES DE LA COMISIÓN DE FOMENTO SANITARIO</b>	
3.1 Problemas y conflictos informativo comunicativos asociados al problema medido	95
3.2 La complejidad organizacional	97
3.3 Subjetividad, percepción y acción	99
3.4 Importancia comunicativa de las representaciones	101
3.5 Metodología para la investigación de las representaciones	104
3.6 Aplicación de diseño	107
3.7 Reporte de resultados	110
3.8 La interacción comunicativa	113
3.9 Reporte de resultados sobre las interacciones y los conflictos detectados	115
3.9.1 Liderazgo	116
3.9.2 Calidad del empleado	116
3.9.3 Motivación	117
3.9.4 Identidad con la organización	118
3.9.5 Cargas de trabajo	119
3.9.6 Comunicación	120
3.9.7 Comunicación con el Sistema Federal Sanitario	121
3.9.8 Propuestas en el S.F.S.	122
3.9.9 Propuestas de Fomento	122
3.10 Ética y mediación	123
3.10.1 Un modelo mediador	125
3.11 La cultura formal y las subculturas encontradas	126
3.12 Propuestas de mediación para los conflictos encontrados	128

## **CAPÍTULO 4 EN BÚSQUEDA DE LA UNIFICACIÓN CULTURAL**

4.1 Origen y evolución de la cultura Organizacional	130
4.2 Campo de acción de la cultura Organizacional	132
4.3 Caracterización de la Cultura Organizacional	134
4.4 Modelo de análisis	137
4.5 Diagnóstico de la cultura organizacional	142
4.6 El papel de la comunicación organizacional como mediador	143
4.7 Partiendo de una estrategia	144
4.8 Estrategia comunicativa para la Comisión de Fomento Sanitario	148
4.9 La Comisión de Fomento requiere un Plan de comunicación	151
4.9.1 Objetivo del Plan I	152
4.9.2 Objetivo del Plan II	156
4.9.3 Objetivo del Plan III	158
4.10 Conclusiones	160
Bibliografía.	164
Anexos	

## **Introducción**

Esta es una investigación enfocada al estudio de la comunicación, la organización y la cultura de la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios,(COFEPRIS) principalmente enfocada en la Comisión de Fomento Sanitario.

En este estudio dividido por cuatro capítulos se encontrarán con diversos diagnósticos donde el lector conocerá los rasgos que caracterizan el entorno de la COFEPRIS así como sus ámbitos de desempeño, el trabajo funcional de la COFEPRIS, sus cualidades, proyectos y percepciones su desarrollo con otras instituciones y asociaciones.

Uno de sus diagnósticos consiste en cómo cada una de las partes del entorno ha generado una percepción de la organización ya sea para el propio beneficio o perjuicio de la Comisión Federal.

En este primer acercamiento profundo con la organización se presentan aspectos que indican como una organización burocrática, reorganizada y modernizada hace frente a los problemas junto con sus miembros.

Se comenzará a detectar los problemas más frecuentes e importantes, al hacer una serie de comparaciones entre los flujogramas y organigramas en los que se podrá empezar apreciar como la Gerencia de Difusión resalta como uno de los puntos que genera más conflictos comunicativos en la Comisión.

A través de este documento se presenta en otro de sus capítulos cómo lo funcional ha rebasado todas aquellas expectativas creadas en lo ideal; todas aquellas ideologías que fueron creadas con cuidado y con afán en colaboración y asesoría de otras organizaciones entre ellas la Secretaría de la Función Pública.

En el diagnóstico, se muestra como se abre una brecha a una realidad funcional que ha generado cuellos de botella detectados a través de la observación directa, perjudicando a la organización en su funcionamiento.

En esta tesis el lector contemplará los costos que genera el problema detectado y como éstos repercuten en la organización convirtiéndola en una organización eficiente pero altamente costosa.

Posteriormente el estudio nos proporciona un costo generalizado al problema productivo detectado y su relación con los problemas informativo-comunicativo y de los problemas a nivel estructura.

La investigación contempla un diagnóstico enfocado a la comunicación en la organización mediante la aplicación de técnicas de auditoria comunicativa que reflejarán los problemas comunicativos muy específicos, se podrá apreciar ciertas discrepancias entre lo que argumentan los mandos medios y lo que piensan los empleados.

Contiene también un estudio sobre los modelos de administración y comunicación que existen en la organización. Así como un diagnóstico de la comunicación formal además de que se dará a conocer el grado de congruencia entre el discurso y las acciones comunicativas que mantiene la COFEPRIS.

Posteriormente el lector podrá encontrar una reflexión ante la exigencia de la revolución tecnológica que se ha impuesto a la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios para emplear nuevas formas de organizar el trabajo y de practicar la comunicación, el estudio presenta las influencias que las principales escuelas de la administración tienen en la Comisión Federal y el modelo comunicativo que se aplica en cada una de ellas.

La investigación aborda la complejidad que implica la organización, se reconocerá el problema donde se contemplan conceptos y herramientas de corte cualitativo en comunicación organizacional, se rescata la subjetividad de los individuos que conforman el área de la Comisión de Fomento Sanitario, sus percepciones y acciones que tiene en interacción con los otros individuos con los que día a día conviven.

Se aborda con énfasis sobre las representaciones de los miembros través de un grupo de discusión, sus experiencias, expresiones y deseos de los participantes, están plasmadas en una matriz la cual nos revela cuáles son sus diferentes posiciones ante ciertos temas y sus

diferentes modos de interactuar ante los demás así como los conflictos que ellos mismo presentan en la organización.

Se contempla, los aspectos metodológicos sobre los grupos de discusión ya que será una herramienta que extraerá la subjetividad de los actores involucrados en el objeto de estudio.

Se observa bajo la lupa de diferentes autores como se puede tener una cultura organizacional y además se conocerán las diferentes culturas que forman éstos grupos en la Comisión de Fomento Sanitario y que de alguna manera también se encuentran en el resto de la misma COFEPRIS.

La investigación también presenta una propuesta de intervención a los problemas factibles a resolver, un plan estratégico sobre las áreas problemáticas enfocado a la cultura y a la comunicación de la organización.

Se plantean estrategias y productos comunicativos para cada plan a desarrollar y los beneficios que se obtendrían en la organización al hacer poner en practica ciertos cambios entre sus miembros.

# **CAPÍTULO 1**

## **LAS CARAS DE LA COFEPRIS**

En este capítulo se conocerán los rasgos que caracterizan el entorno de la COFEPRIS así como sus ámbitos de desempeño, el trabajo de la COFEPRIS, sus cualidades, proyectos y percepciones así como su desarrollo con otras instituciones y asociaciones. Se presentará posteriormente un diagnóstico del entorno, el funcionamiento y la estructura de la organización con el propósito de establecer y caracterizar problemas operativos específicos originados en el exterior e interior, los cuales pueden ser abordados, en otros momentos de análisis, desde la comunicación y la cultura.

A través de este documento se pretende presentar cómo la estructura funcional ha rebasado todas aquellas expectativas creadas en la estructura ideal. En el diagnóstico, se abrirá una brecha a una realidad funcional que ha generado cuellos de botella detectados a través de la observación directa, perjudicando a la organización en su funcionamiento.

En este primer acercamiento profundo con la organización se mostrará como una organización burocrática, reorganizada y modernizada hace frente a los problemas junto con sus miembros.

## **1.1 Caracterización de la COFEPRIS**

En este estudio inicial de la COFEPRIS se tendrá que considerar primeramente todos aquellos aspectos externos que de alguna manera tienen que ver con la organización o influyen en la organización tales como la tecnología, la competencia, el público externo, etc. Y que en conjunto generan una identidad, la identidad se logra mediante todo aquello que se nombra. Para caracterizar la COFEPRIS se deberá describir la realidad, pero recordando lo que dice Etkin al tratar de describir la realidad sobre una organización que es compleja, siempre será parcial la descripción.

Para la ventaja o desventaja de la investigación, la información se recopiló por medio de un observador interno, esto conlleva a que el objeto de estudio sea observado a menor distancia. La información recopilada será mostrada a la manera de un observador analista.

Primero se especificará el nombre completo de la COFEPRIS el cual es Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, como sus actividades tienen que ver con la salud, tiene como razón social Secretaría de Salud ya que así es como se encuentra dada de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, su giro está enfocado a la protección de la salud de la población (programa de acción de protección contra riesgos sanitarios, 2003), por ello sus actividades principales son la de proporcionar servicios de regulación, control, vigilancia y fomento sanitario aplicables a establecimientos de salud, medicamentos, alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, productos de perfumería, belleza y aseo, tabaco, plaguicidas y fertilizantes, nutrientes vegetales, sustancias tóxicas, químicos esenciales, productos biotecnológicos, materias primas, fuentes de radiación, salud ocupacional, saneamiento básico, importaciones y exportaciones de productos, publicidad y promoción de productos de salud y sanidad internacional. (Reglamento de la COFEPRIS, 2004)

Como parte de esta caracterización de la COFEPRIS dentro del sector económico podría pertenecer al sector terciario por ser una organización dedicada a brindar servicio de salud. Sin embargo, por ser un organismo gubernamental no se considera de esta manera, más bien es considerada como un organismo público desconcentrado, del sector salud (Reglamento de

la COFEPRIS, 2004). El tamaño de esta organización es grande ya que cuenta con 1,250 empleados según datos de recursos humanos.

## **1.2. El exterior de la COFEPRIS, un entorno inmenso.**

### **1.2.1 La Salud, un desempeño social de la COFEPRIS**

La COFEPRIS se desempeña en los ámbitos social y legal, su función social se debe a la preocupación que tiene de lograr que la población este protegida contra los riesgos sanitarios (Programa de acción: protección contra riesgos sanitarios, 2003, p. 55). Por ello, le corresponde diseñar las estrategias de prevención y control de los efectos nocivos de los factores ambientales en la salud, el saneamiento básico y la evaluación de los riesgos a la salud (Manual de organización, 2005, p. 2)

Como parte de la fuerza que adquirió en su autonomía la COFEPRIS, se le ha permitido en el aspecto legal, realizar modificaciones a la ley en materia de autorización, regulación, el control y el fomento sanitarios, además de elaborar y proponer las normas oficiales mexicanas relativas a los productos, actividades, servicios y establecimientos que sean materia de su competencia; la aplicación de sanciones y medidas de seguridad. (Manual de organización 2005, p. 2)

Otro compromiso importante que tiene es instrumentar la política nacional de protección contra riesgos sanitarios en materia de medicamentos, tecnologías para la salud, alimentos, bebidas, productos de perfumería, belleza y aseo, tabaco, plaguicidas, nutrientes vegetales, sustancias tóxicas o peligrosas, productos biotecnológicos, materias primas y aditivos que intervengan en la elaboración de los anteriores.

### **1.2.2 El abanico laboral de una organización compleja**

Como parte del panorama que se vive dentro de la COFEPRIS y que tiene que ver su ámbito de desempeño, se realizan actividades como:

Expedir certificados oficiales de la condición sanitaria de procesos, productos, métodos, instalaciones, servicios o actividades; emitir, prorrogar o revocar las autorizaciones sanitarias, así como ejercer aquellos actos de autoridad para la regulación, control y fomento sanitarios que deriven de la Ley y sus reglamentos.

En otras áreas realizan la aplicación de estrategias de investigación, evaluación y seguimiento de riesgos sanitarios y conjuntamente o en coadyuvancia con otras autoridades competentes imponen sanciones administrativas por el incumplimiento de disposiciones de la Ley, sus reglamentos y demás ordenamientos aplicables, así como determinar medidas de seguridad, preventivas y correctivas, en el ámbito de su competencia.

Ejercer las acciones de control, regulación y fomento sanitario correspondientes, para prevenir y reducir los riesgos sanitarios derivados de la exposición de la población a factores químicos, físicos y biológicos; participar, en coordinación con las unidades administrativas correspondientes de la Secretaría, en la instrumentación de las acciones de prevención y control de enfermedades, así como de vigilancia epidemiológica, cuando éstas se relacionen con los riesgos sanitarios derivados de los procesos, productos, métodos, instalaciones, servicios o actividades. (Reglamento de la COFEPRIS, 2004 p. 10-13)

Todas estas actividades mencionadas se deben llevar a cabo con una cobertura nacional, la COFEPRIS están conformando junto con los estados un Sistema Federal Sanitario el cual trabaja en conexión, unificando esfuerzos para el beneficio de la población y en la medida que se trabaje en coordinación con los estados y éstos a su vez proporcionen información sobre nuevos riesgos hallados en la población, se da un incremento de problemáticas a abordar en materia de salud. Sin embargo ante este crecimiento ya existen una serie de problemáticas detectadas las cuales se abordan como proyectos a enfrentar a corto plazo a nivel regional y nacional, éstos son: la protección contra enfermedades diarreicas y agudas, intoxicación de origen alimentario y zoonosis, adición de nutrimentos en alimentos, disminución de las exposiciones tóxicas, medicamentos seguros eficaces y accesibles, control de servicios de salud, control de productos químicos y control de productos y procesos derivados de nuevas tecnologías. (Programa de acción: protección contra riesgos sanitarios, 2003 p. 71-89)

La atención de estos proyectos, no ha sido por mera coincidencia, ha sido el resultado de cómo las organizaciones concebidas como sistemas se encuentran en un proceso de modificación permanente y adaptación constante con su entorno. (Rodríguez, 1999, pág. 44) En este sentido la COFEPRIS se adaptó a las necesidades de la población y de las circunstancias que están ocurriendo actualmente en materia de salud.

Si se toma en cuenta que la organización no puede ser cambiada y se aborda como la organización es la que genera los cambios, debido a que el entorno es el que gatilla para generar cambios, se podrá entender incluso la existencia del Sistema Federal Sanitario que no existía hasta la creación de la COFEPRIS, es más la misma creación de la COFEPRIS, es un cambio generado por el gatillo del entorno según lo publicado por Rodríguez en su obra, Diagnóstico Organizacional publicada en 1999.

### **1.2.3 La legislación abre el camino para actuar**

Para el libre ejercicio de las atribuciones de la COFEPRIS fue necesario un ajuste al marco legal donde se adicionan los artículos 17 bis, 17 bis 1, 17 bis 2, y se reforman los artículos 313, fracción I y 340, a la Ley General de Salud, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2003.

Estas modificaciones permiten efectuar la evaluación del riesgo a la salud en las materias de su competencia las acciones de elaborar y expedir normas oficiales mexicanas, expedir certificados oficiales sanitarios, ejercer el control y vigilancia sanitaria, ejercer las atribuciones de la ley, imponer sanciones y aplicar medidas de seguridad y la ejecución de otras actividades de su competencia.(reglamento de la COFEPRIS,2004, p. 61).

Además con estas atribuciones que tiene la COFEPRIS, se le ha facultado para poder reducir el número de normas mexicanas que existen, para minimizar los procesos de burocratización, como parte de este esfuerzo han logrado reducir más de 51 normas mexicanas que ya no estaban operando adecuadamente.( Caso, Alfonso, 2004, presentación innova, manuscrito no publicado ).

#### **1.2.4 La salud, prioridad de otras organizaciones.**

Actualmente la COFEPRIS ha tenido una constante participación con la Organización Mundial de la Salud (OMS) ya que tiene un objetivo en común con el de la COFEPRIS, que es el que “todos los pueblos puedan gozar del grado máximo de salud”. OMS (2005, julio). Disponible en: <http://www.who.int/es/>.

La OMS define la salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. La OMS integra a 192 países. Todos los países que sean miembros de las Naciones Unidas pueden llegar a ser miembros de la OMS aceptando su Constitución, México por ser un país integrante de la ONU puede participar de los programas y políticas de la OMS ya que el fin de la COFEPRIS es velar a favor de la salud.

Otro organismo importante y con mucha similitud a la OMS es la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Es un organismo internacional de salud pública dedicado a mejorar la salud y las condiciones de vida de los pueblos de las Américas. Actúa como Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud. Dentro del Sistema Interamericano, es el organismo especializado en salud. La OPS representa a 27 países, trabajan con los países de América Latina y el Caribe para abordar temas prioritarios de salud, coopera técnicamente con los Gobiernos Miembros y estimula la cooperación entre ellos para que, a la vez conserve un ambiente saludable y avance hacia el desarrollo humano sostenible, donde la salud llegue a todos los países de las Américas.

La OPS, promueve la estrategia de atención primaria de la salud como una manera de extender los servicios de salud a la comunidad y aumentar la eficiencia en el uso de los escasos recursos. Colabora con los países en la lucha contra enfermedades que han reaparecido, tales como el cólera, el dengue y la tuberculosis, y enfermedades nuevas como la epidemia del sida. Para ello presta cooperación técnica que incluye actividades educativas y de apoyo a la comunicación social, respalda los programas de prevención de enfermedades transmisibles. También participa en la prevención de enfermedades crónicas como la diabetes y el cáncer.

Si bien estas organizaciones ayudan al trabajo en conjunto, la misma COFEPRIS ha organizado algunos órganos de consulta que se crearon por diferentes representantes de distintos sectores asociados con el fin de tener una visión más amplia a las problemáticas a enfrentar, uno de estos es el consejo consultivo mixto el cual esta integrado por cámaras y asociaciones del sector privado, social y por miembros de la COFEPRIS. (Reglamento Interno de la COFEPRIS, 2004 p.p.20-21)

El consejo consultivo mixto tiene como propósito proponer las medidas regulatorias y no regulatorias de la Comisión Federal. El consejo tiene la visión de poder resorber la mayoría de las problemáticas a través de acciones no regulatorias, es decir que se efectúen acciones enfocadas al proceso de enculturización ya sea de la industria o la población y evitar la aplicación de normas, el consejo trata de llegar a acuerdos con las industrias, y en caso de ser necesario aplicar la normatividad sobre ellas y aquellas industrias que operan de manera clandestina ó en la ilegalidad.

El consejo mantiene la perspectiva de seguir actuando a favor a la reducción de normas y a la reformulación de una nueva normatividad que tenga por objeto la claridad de la aplicación y el de llegar a tener una sociedad sana debidamente informada sobre los riesgos sanitarios. (Caso, Alfonso 2005, julio presentación de convenios, ponencia presentada en 4° aniversario de la COFEPRIS, México, D.F.)

Existe otro consejo el cual funge como órgano de consulta y opinión de la Comisión Federal, el cual es el Consejo Consultivo de la Publicidad, este está integrado por las diferentes empresas dedicadas a la publicidad, su objetivo es llegar a acuerdos donde se evite la publicidad engañosa que genera información incorrecta sobre el producto o que genere una conducta indeseada según sea el caso. (Reglamento Interno de la COFEPRIS, pág.21, 2004) Las empresas publicitarias que conforman este consejo tiene la oportunidad de poder prever anticipadamente y en acuerdo las formas adecuadas de ejercer su publicidad sin que se lleguen a las acciones regulatorias.

### **1.2.5 Los clientes de la COFEPRIS**

Una parte importante del estudio de nuestro entorno son los clientes que tiene la COFEPRIS, para este efecto se dividirán en dos, los clientes de la COFEPRIS y los clientes del objeto de estudio que es el área de la Comisión de Fomento Sanitario.

Los clientes de la COFEPRIS, que prácticamente son los usuarios, son aquellas industrias que realizan trámites para regularse, estos ingresan por un sistema el cual es el Centro Integral de Servicios (CIS). Los usuarios acuden al CIS ya sea por una autorización, permiso de importación, exportación, autorización publicitaria, certificado, etc. Los clientes son diversos y numerosos, aquí lo conveniente sería clasificarlos por industrias, para ubicarlos en grupos, como la industria de los plaguicidas, la industria de alimentos, la industria de medicamentos, la industria de farmacias, los establecimientos, la industria de perfumería y belleza, etc.

No existe ningún otro lugar donde tengan que realizar sus trámites los clientes, por ello es importante para la organización, dar una atención ágil y eficaz, por lo cual este interés a generado que se realicen una serie de cuestionarios que se les aplica a los usuarios para conocer su grado de satisfacción con el servicio, los cuales muestran que los clientes han tenido que esperar un poco más de la cuenta para ser atendidos, los usuarios han calificado el servicio del CIS como regular, mientras que el trato y la atención la califican de excelente. También manifiestan una insatisfacción en los tiempos de entrega de certificados de autorizaciones.

Igualmente es de considerar las declaraciones abiertas de algunas empresas las cuales fueron externadas por el Comisionado de Fomento Sanitario en una reunión en el mes de julio con motivo del 4º aniversario de la COFEPRIS, las cuales indicaban que tenían las industrias que esperar mucho tiempo para un trámite de importación y que les afectaba económicamente sobre todo cuando tenían que espera en los puertos de desembarque. Estas consideraciones fueron tomadas en cuenta para agilizarle los trámites.

Existe también una gran cantidad de clientes, digamos que son involuntarios pues estos no tiene que realizar ningún tramite ante el CIS, ya que estos son la población cuando esta expuesta a un riesgo. La COFEPRIS toma acciones para generar una cultura de prevención en el lugar donde se genere el riesgo, conocer la opinión de la población puede ser muy variada

sin embargo el dato que se ha obtenido por medio de cuestionarios aplicados para la percepción del riesgo son: que a la población le gustaría que parte del personal de salud sea quien los oriente para saber como prevenirse en un riesgo.

Los otros clientes que se mencionaban en el primer párrafo de esta sección, que ya están enfocados al objeto de estudio son la población, la industria y los clientes internos. Cuando se ha detectado un riesgo en la población una parte importante de las responsabilidades de la COFEPRIS recae sobre la Comisión de Fomento Sanitario, de esta manera se retoman los clientes que se manifestaban en el entorno hacia el objeto de estudio, la población en general se crea ciertas expectativas favorables al tener un trato directo con el personal de la Comisión de Fomento Sanitario según las declaraciones recopiladas en diversos estados de la república.

En otro grupo como se mencionaba, esta la industria, cuando se requiere capacitarla sobre la exposición a un riesgo o un daño que este generando a la población la participación se muestra activa y no muestran rehusarse a la capacitación y por último los llamados clientes internos, que son el personal del sector salud del interior de la republica, que requiere de capacitación para ejercer acciones de control, verificación y vigilancia en los estados. Las personas que han asistido a la capacitación han manifestado lo que piensan de la COFEPRIS como órgano rector, por medio de cuestionarios de evaluación del curso. Los cuales reflejan, agrado por la capacitación por medio de felicitaciones, quizás en menor proporción han mencionado que el curso puede ser tedioso. Pero saben que es necesario.

### **1.2.6 Proveedores de la COFEPRIS**

En el caso de los proveedores, la Comisión Federal se ha hecho de muchos proveedores, para cumplir sus cometidos, por ejemplo en el ramo de la capacitación especializada se cuenta con diferentes universidades para ofrecer mejora al personal de la COFEPRIS , pues entre ellos están la universidad iberoamericana que ofrece diplomados, el centro de educación continua de mascarones y del palacio de minería de la UNAM que ofrece cursos, talleres y diplomados, otros ofrecen cursos de inglés en diferentes centros de educación particular, existen otros que ofrecen cursos en línea como el Tec. de Monterrey y universidades de España.

También en el área de recursos materiales se encarga propiamente de hacer las adquisiciones en los años convenidos para la renovación de equipo de cómputo, de los automóviles y de la papelería.

Para la adquisición de la papelería existen diferentes proveedores, como Scribe, Pelikan, Bic, etc. En el caso del transporte aéreo se hace uso de las aerolíneas disponibles, las más recurrentes son Mexicana de Aviación y Aeromar. También se trabaja con casas de diseño, imprentas, radiodifusoras y televisoras para la propagación de spots.

Los otros proveedores que son exclusivos de la Comisión de Fomento Sanitario son internos ya que son los que se encuentran dentro de la organización, estos son el personal de la Comisión de Evidencia y Manejo de Riesgo. Ellos son encargados de proporcionar a la Comisión de Fomento Sanitario el riesgo detectado y las condiciones del riesgo, es a través de ellos como se debe ir generando la carga de trabajo, también existen los del área de adquisición de materiales, que son otros proveedores internos que proporcionan la papelería cada mes y los del área de sistemas que proveen de un servicio en caso de fallar el equipo de cómputo.

Los proveedores externos que maneja la Comisión de Fomento son variados ya que se trabaja con casas de diseño, imprentas radiodifusoras y televisoras para la propagación de los mensajes entre ellos esta la PROFECO, que ha elaborado cápsulas, spots de radio y televisión; “Xpovanguardia”, que ha elaborado la estantería para exposiciones y eventos.

En síntesis los proveedores externos de la COFEPRIS son variados y pueden ser sustituibles en caso de presentarse alguna dificultad con ellos, Sin embargo los proveedores internos son los que de alguna manera podrían presentar algún problemas ya sea que no fluya la información hacia el área o exceda la carga de trabajo, de suceder esto es posible que se generen problemas de comunicación o de información que afectarían el funcionamiento de la Comisión de Fomento Sanitario.

### **1.2.7 La computación una tecnología que no se puede despreciar.**

Las innovaciones tecnológicas y el surgimiento de instrumentos cada vez más sofisticados en los mercados financieros, como la cobertura de riesgos, los instrumentos de inversión y las

fuentes de financiamiento, han cobrado importancia en la modernización de la administración financiera, esto tanto en empresas privadas como en la administración pública.

Durante mucho tiempo, el manejo financiero de los gobiernos se realizó bajo un enfoque discrecional. Sin embargo, a medida que los mercados han evolucionado, los gobiernos han hecho suya la necesidad de mejorar su planeación financiera y sus finanzas públicas. Además, se utilizan nuevas tecnologías en los procesos administrativos de control del ingreso y del gasto.

Con lo anterior no sólo se busca mejorar la eficiencia de la administración pública, sino también la imagen de los gobiernos ante los ciudadanos, ya que la toma de decisiones financieras se vuelve del conocimiento público. González, G. (2005). Integración Tecnológica [Revista Electrónica] Disponible en: [http://portal.itesm.mx/ex\\_integratec\\_docs/edi62\\_revista\\_7.htm](http://portal.itesm.mx/ex_integratec_docs/edi62_revista_7.htm)

La nueva ley de transparencia y acceso a la información ha ocasionado que las organizaciones gubernamentales se capaciten en el cómo deben manejar su información, el proporcionar este servicio marca un cambio en la manera de proceder de las organizaciones; el uso de equipos de computo o lap tops, hacen a las empresas más sofisticadas pues aun más abren un abanico de posibilidades, para el manejo ágil de la información pues consigo trae el uso del correo electrónico, el msn y el almacenado de información en CD a través de quemadores, estas herramientas ubican a las empresas como modernas y actuales.

El uso de una página electrónica hoy en día hace que las empresas puedan darse a conocer mejor, la organización que no haga uso de este “bum” esta destinada a quedarse en el rezago sobre todo para las que ofrecen un servicio.

Para aquellas organizaciones donde tienen diferentes corporativos en diferentes países, y desean dar a conocer los acontecimientos importantes llegan a hacer uso de las teleconferencias, lo cual hace de la transmisión que sea una comunicación en tiempos reales.

Considerando el nivel tecnológico que tiene México en el mercado y el rezago que muestra ante otros países de primer mundo en cuestiones de tecnologías y de administración gubernamental. Estas serían tan sólo algunas de las tecnologías que al menos sería posible ubicar su existencia en esta organización.

### **1.2.8 Cuando los medios abordan el tema de la Salud.**

Con respecto a lo que dicen los medios no ha sido mucho ya que la COFEPRIS es una fuente pasiva ha excepción de cuando realiza operativos o cuando es temporada de festividades pues es cuando los medios hablan más sobre la Comisión Federal y algunos hacen uso del sensacionalismo, como cuando realizan operativos para la detención de alcohol adulterado.

Las notas son claras y se habla directamente de las acciones de la COFEPRIS, en otros casos la mayoría de las veces se habla de productos que están fuera de la normatividad y que pudieran causar un riesgo, los periódicos que hacen estos comentarios son: el Milenio, Diario Monitor, el Sol de México, la Crónica, la Jornada, Reforma y el Universal. En el interior de la república los medios impresos hacen referencia a las medidas preventivas. Pocos son los medios que se refieren a la Comisión Federal, pues aún hacen referencia a la Secretaría de Salud, cuando es de competencia de la COFEPRIS.

La mayoría de las notas son un tanto subjetivas pues no se habla ni bien ni mal de la organización, pero cabe mencionar que entre mucha documentación revisada sólo se encontró una nota donde se cuestionaba la moralidad de la organización la cual indicaba que “con el aval de la SSA, llega a México la dieta atkins, en la que EU causó males coronarios y diabetes, pero no baja de peso...” La Crónica (junio 2005)

### **1.2.9 Firmas de acuerdos con otras instituciones**

Para la COFEPRIS es muy importante mantener una relación estrecha con algunas instituciones, ya que con algunas de ellas obtiene apoyo para ejecutar sus acciones y con otras, resuelve situaciones en constantes negociaciones con el fin de obtener un beneficio para la sociedad.

Parte de estas organizaciones son las industrias entre ellas están la Asociación de Fabricantes de Medicamentos de Libre Acceso (AFAMELA) con la cual ya firmó dos convenios, donde establecen compromisos y obligaciones adicionales a la normatividad vigente para el diseño, producción y difusión de la publicidad; con la Unión de Propietarios de Farmacias de la República Mexicana (UPROFARM) y la Asociación Nacional de Farmacias de México (ANAFARMEX) con las cuales llegó a un acuerdo el 24 de junio 2002 para establecer las bases y mecanismos para desarrollar una campaña para desalentar la comercialización de tabaco en las farmacias.

Con la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA) acordó en consolidar las acciones y el compromiso social para la protección contra riesgos sanitario que se deriven de la publicidad.

La Asociación Mexicana de la Industria del Juguete (AMIJU) firmó un convenio el 25 de mayo de 2004 para evitar usar sustancias tóxicas, tales como tintas, barnices, esmaltes, lacas y en general recubrimientos. En esa misma fecha también se llevo a cabo con la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) un convenio para efectuar un compromiso social para establecer mecanismos de protección contra riesgos que pudieran derivar de las actividades, productos y servicios.

Con el Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria (CONAR) y con la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP) logró éste mismo compromiso social pero con la variante de ser derivado de la publicidad y por último también en cuestión de publicidad acordó con la TAP (TV por cable) que toda la programación y la publicidad que se trasmita por los canales asociados a la TAP cumplieran con las disposiciones mexicanas aplicables al contenido de la programación y de la publicidad.( Caso, Alfonso presentación de convenios del comisionado julio,2005)

Uno de los últimos convenios, fue el 19 de julio de 2005, donde se firmó un convenio para que se autorregule la emisión, elaboración y difusión de publicidad de cerveza de las empresas afiliadas a CANICERM.

Con algunas otras industrias ha firmado más de un convenio, como en el caso de la industria de bebidas alcohólicas, con la que se acordó efectuar una autorregulación en materia de publicidad, comercialización de sus productos y educación para la salud, así como el coadyuvar a la disminución de accidentes viales y hechos de violencia asociados al consumo excesivo de bebidas alcohólicas.

En el caso de la industria tabacalera también se han firmado dos convenios para proteger a las generaciones presentes y futuras contra las consecuencias del tabaco para hacer restricciones adicionales a la reglamentación vigente y para generar un fondo de protección contra gastos catastróficos.

Para la COFEPRIS no ha sido fácil llevar a cabo estos convenios y por eso ha tenido que buscar otros medios para fortalecer sus acciones lo cual lo llevó a realizar concertación con el sector público, con las cuales ya ha establecido bases de colaboración. Prácticamente con las organizaciones que se está apoyando más son: la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la Procuraduría General de la República (PGR), el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN).

### **1.2.10 Un refuerzo a la protección sanitaria con la internacionalización**

La participación de la COFEPRIS en el ámbito internacional tiene como meta reforzar las actividades para la protección contra riesgos sanitarios originados por agentes químicos, medicamentos y alimentos a través del establecimiento de vínculos con organizaciones y asociaciones internacionales relacionadas con los objetivos de la COFEPRIS a la vez que promueve la presencia de la COFEPRIS en foros internacionales y su relación con otros países.

Entre las organizaciones que participa esta la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la Organización Mundial de la Salud (OMS), su relación con otros países se ha destacado por la participación en convenios como el de Róterdam, Estocolmo, celebrados en el 2004. COFEPRIS Internacional (2005, julio). Disponible en: [www.cofepris.gob.mx](http://www.cofepris.gob.mx).

### **1.2.11 La COFEPRIS se destaca pese a su poco tiempo de existencia**

En toda esta gama extensa que muestra participación la COFEPRIS en su entorno, se puede apreciar que tiene más fortalezas que debilidades, sin embargo las debilidades que muestra son de menor importancia, pero deben considerarse pues puede desencadenar una situación que desprestigie a la organización. La participación de la COFEPRIS en diversas variables del entorno es una muestra de lo que señala Luhmann pues al existir un aumento de sus

diferenciaciones, existe un aumento de la complejidad, por ello para reducir esta complejidad cognitivamente y entenderla es necesario observarse así mismo y al entorno.

Para este apartado cabe mencionar nuevamente que todas estas variables de participación en su entorno que ha tenido la COFEPRIS, ha sido por que el mismo entorno se lo ha exigido por decirlo de alguna manera, ya que éste ha sido quien ha provocado que la COFEPRIS genere esos cambios.

Los puntos clave donde la COFEPRIS tiene fortalezas es prácticamente en su ámbito de trabajo, las modificaciones legales, sus asociaciones y agrupaciones que tiene con la OMS, OPS, CCM y CCP, en las tecnologías que muestra el entorno, los acuerdos y relación que mantiene con otras instituciones y su participación internacional.

Como una de las oportunidades que tiene ha desarrollar en el ámbito de trabajo es toda esa gama extensa a cubrir de necesidades detectadas y que algunas se han convertido ya en proyectos establecidos debido a las perturbaciones que ha tenido el medio ambiente, estas necesidades han hecho del entorno un gatillador para la COFEPRIS, para que modifique sus acciones y tome como prioridades éstos elementos del entorno y los haga parte prioritaria de su labor. Para el caso de los proyectos que esta manejando la organización como prioritarios podrían ser una oportunidad, al darle solución y beneficiar a la población reduciendo los índices de morbilidad, pero tiene consigo una dualidad pues representa un reto ya que conforme se detecten nuevos riesgos se irán sumando a un monto de necesidades que podría desencadenarse en un rezago en la atención a la población.

Las modificaciones a la legislación le abre las puertas al derecho libre acciones, esta fortaleza junto con las asociaciones que realizó con otras instituciones le brindan facilidad para promover estrategias de atención a la salud.

Los consejos que conformó con el fin de velar por la salud, le brindan a la COFEPRIS ventajas para llevar acabo sus objetivos. Pues las reuniones con representantes de agencias de publicidad, le permite anticipadamente acordar especificaciones necesarias evitando así las sanciones de los interesados.

Las tecnologías existentes en México y las nuevas disposiciones administrativas han sido otros subsistemas que han gatillado un cambio en las organizaciones gubernamentales donde

se han tenido que poner acuerdos, con el fin de facilitar las actividades complejas que desempeñan.

Los acuerdos que ha firmado con las diferentes instituciones que representan las industrias le han facilitado el avance del cumplimiento de sus objetivos.

Como desventajas esta la atención a sus clientes y el desprestigio que pudiera generar los medios de comunicación, si se llegaran a convertir en una situación constante y se descuidaran estos aspectos podrían dañar seriamente la imagen de la organización.

Los clientes han manifestado una ligera inconformidad que aun no es calificada de grave pero en la medida que más industrias, empresas y comercios se registren, la demanda incrementará y el servicio se tornará más lento. De no tener cuidado esta situación puede desencadenarse en una inadaptación al entorno. Los que tiene una opinión muy diferente del resto de los clientes son la industria que no esta regulada y que opera en la ilegalidad pues les representa una amenaza ya que no les permiten comercializar.

En resumen las oportunidades que tiene son grandes y las desventajas no representan peligro siempre y cuando se esté pendiente de ellas y se trabaje para convertirlas en ventajas, es necesario cambiar la manera o relación que tiene con estas variable, ya que el resto de las variables del entorno muestran una adaptación al entorno.

### **1.3. COFEPRIS, órgano modelo de la burocracia moderna**

Conocer las características que tiene el entorno y como estas han hecho de la COFEPRIS la organización que hoy es en día, nos da un panorama más amplio de cómo de alguna manera se ha ido conformando, sin embargo para conocer más a fondo y a detalle la organización, es necesario saber sobre su surgimiento y como la historia se hizo cargo de conformarla así como el desarrollo que fue adquiriendo al paso del tiempo, los logros que ha ido obteniendo, el ideario, su organigrama, sus procesos, es decir toda la parte formalmente estructurada de la organización.

En este apartado se pretende analizar la estructura funcional y conocer si este esta trabajando idealmente y de no ser así averiguar como opera realmente y los problemas que se generan al realizar sus procesos comunicativos.

### **1.3.1 Surgimiento histórico de la COFEPRIS**

#### **1.3.1.1 Orígenes de la COFEPRIS**

Nuestra sociedad es una sociedad organizada, así como las empresas u organizaciones, ésta tiene una estructura organizacional. Todos nacemos dentro de una organización y somos educados en otro tipo de organización, la mayoría de nosotros dedicamos una buena parte de nuestro tiempo a estar trabajando en una organización, y el tiempo restante lo dedicamos en otras cosas que se encuentran en otra organización. Todo el tiempo pertenecemos a una organización de este modo damos cuenta de la existencia de una serie de subsistemas que como capas de cebolla una se encuentra inmersa en otra, todas ellas representan organizaciones.

La sociedad, aquella gran capa extensa de cebolla, que alberga otras organizaciones de las cuales requiere, reclama el cuidado de la salud de los miembros, reclama la necesidad de verse protegida contra los riesgos sanitarios.

Considerando la protección de la sociedad frente a potenciales riesgos a la salud ocasionados por el uso y consumo de alimentos, bebidas, medicamentos, equipos médicos, productos de perfumería, belleza y aseo, nutrientes vegetales, plaguicidas y otros productos y sustancias; así como la prevención y control de los efectos nocivos de los factores ambientales en la salud del hombre. Mostraron una gran responsabilidad social ha asumir, con el fin de cumplirla, la Ley General de Salud confirió a la Secretaría de Salud, entre otras atribuciones, el ejercicio del control sanitario sobre el proceso, uso, importación, exportación, aplicación y publicidad de los productos antes mencionados, así como sobre los establecimientos relativos. ( Manual de la organización específico de la COFEPRIS, 2005, p.p. 4-5)

Sin embargo el esquema que presentaba antes del 2001 para el ejercicio de las funciones en la materia estaba fraccionado por especialidades, a través de diversas unidades administrativas centrales, lo que ocasionó que, sin apartarse del marco jurídico, en la operación se hayan diseñado e instrumentado políticas, estrategias y mecanismos administrativos diferentes. (Manual de la organización específico de la COFEPRIS, 2005 p.p. 4-5)

Adicionalmente, ante la aparición creciente de nuevos productos en el mercado cuya seguridad debe garantizarse y reforzarse la vigilancia de aquellos que ya se usan o consumen, es necesario diseñar nuevas medidas y acciones para detectar y prevenir oportunamente los riesgos y daños a la salud que se pudieran originar. (Decreto por el que se crea la COFEPRIS)

Una de las medidas que al efecto conviene adoptar es la integración del ejercicio de la totalidad de las funciones de control sanitario en un sólo órgano que, formando parte de la Secretaría de Salud, dé unidad y homogeneidad a las políticas que en la materia se definan y que cuente con la autonomía técnica, administrativa y operativa que le permita tomar decisiones con mayor rapidez, eficiencia y flexibilidad. (Decreto por el que se crea la COFEPRIS)

Es decir en otras palabras como lo indica Etzioni en su publicación de organizaciones modernas, es que este tipo de sociedad calificada como moderna, cada vez tiene mucho más organizaciones que requieren que se satisfaga la mayor variedad de necesidades sociales grupales y personales, este era un requerimiento indispensable y necesario que exigía una organización capaz de dar cumplimiento íntegro y sin segmentación de estas demandas.

En éste clima de reestructuración se crea la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios como órgano desconcentrado de la Secretaría de Salud, con una autonomía técnica, administrativa y operativa, que tendrá por objeto el ejercicio de las atribuciones que en materia de regulación, control y fomento sanitarios que, “conforme a la Ley General de Salud y demás ordenamientos aplicables le corresponden a la Secretaría, en los términos y por conducto de las unidades administrativas que se establecen para la COFEPRIS”. (Decreto por el que se crea la COFEPRIS) Por ello el 5 de Julio de 2001, se publicó en el diario oficial de la federación la creación de la COFEPRIS, cuya función básica es: instrumentar la política nacional en materia de protección contra riesgos sanitarios.

La estructura orgánica y funcional de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, se conforma a partir de los siguientes órganos:

- Dirección General de Medicamentos y Tecnologías para la Salud
- Dirección de Control Sanitario de la Publicidad
- Dirección General de Salud Ambiental

- Laboratorio Nacional de Salud Pública
- Dirección General de Control Sanitario de Productos y Servicios.

En noviembre de 2001 y 2002, se aprueban modificaciones a la estructura orgánica de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios y se logra integrar el personal que pertenecían a éstas organizaciones (Manual de la organización específico de la COFEPRIS, 2005, p. 5)

La COFEPRIS es una muestra clara de cómo a través de sus unidades sociales debidamente reconstruidas o reagrupadas se estructuran para alcanzar fines específicos tales como el de verificar, autorizar, fomentar creando distintas comisiones en sus reagrupaciones sociales. Por eso Etzioni indica que las unidades planeadas y estructuradas para la consecución de fines específicos, son determinadas como organizaciones.

### **1.3.1.2 El desarrollo de la COFEPRIS**

Como parte de sus adaptaciones y adecuaciones que se han tenido que hacer, ha sido el tener que crear un Sistema Federal Sanitario como una instancia de protección a la población contra riesgos sanitarios en todo el territorio nacional, reconociendo los factores de riesgo locales, estatales, regionales o nacionales y la estrecha vinculación entre los tres órdenes de gobierno, (Programa de acción: protección contra riesgos sanitarios, 2003 p.14) esto consistiría básicamente en la incorporación de los sectores de salud estatal al Sistema Federal Sanitario, permitiendo a la Comisión de Fomento Sanitario colaborar en sus diferentes actividades con el Sistema Federal Sanitario.

Otras de las modificaciones que se han hecho son los cambios efectuados en la ley general de salud, lo cual le permitirá permanecer como una organización sólida y perdurable al final del sexenio.

Dentro de su desarrollo y expansión de la COFEPRIS y con el fin de eficientar el servicio y ampliar la cobertura del mismo, se transformó el laboratorio nacional de salud pública en la Comisión de Control Analítico y Ampliación de Cobertura, que dentro de sus nuevas funciones, incluye los servicios de *terceros autorizados* lo cual permite a laboratorios

particulares brindar servicios de análisis. Además se crea una red nacional de laboratorios y se reestructuran sus instalaciones. CIS (2005, junio). Disponible en [www.cofepris.gob.mx](http://www.cofepris.gob.mx).

Una modificación considerable fue que la misma demanda creciente de usuario a querer realizar trámites, ha llevado a la simplificación de gestiones por medio de la ampliación del servicio a través del internet.

Las necesidades de los actores y de la organización han llevado a planear para el 2006, cambios estructurales los cuales consisten en la construcción de un segundo edificio para incorporar trabajadores ubicados en otro edificio, adicionándolo con estacionamiento, área sindicales, con un centro toxicológico y de monitoreo de medios, (carta personalizada a trabajadores julio, 2005) generando como consecuencia a trabajadores más satisfechos que trabajen mejor en la organización.

### **1.3.1.3 Logros y expectativas de la COFEPRIS**

La COFEPRIS ha considerado en la actualidad, que ha realizado un impacto muy significativo para reordenar el mercado de agroquímicos y de medicinas así como impulsar los genéricos intercambiables; combatir la ilegalidad por falsificación y adulteración de bebidas, alimentos y medicamentos; fortalecer la Farmacopea de los Estados Unidos Mexicanos; reclasificar los psicotrópicos y estupefacientes, en reforzar la participación de la calidad del agua; ha controlado reducido y en su caso eliminado; la publicidad de los productos milagro, del alcohol y del tabaco.

Además de que señala a través del comisionado Enríquez, titular de la COFEPRIS, que en los próximos meses se concluirá la modernización y simplificación del marco normativo compactándolo en más del 50 %.

Para finales de este año piensan contar con programas por cada entidad federativa a partir de su mapa de riesgos con acciones, recursos y metas a fin de mejorar sus indicadores de morbi-mortalidad por un mayor acceso de la población a medicamentos, alimentos servicios de salud, agua, aire y manejo de residuos seguros y en su caso, eficaces y accesibles.

Se ha logrado abrir el mercado de exportación para los productos mexicanos del mar con el reconocimiento de los gobiernos de la Unión Económica Europea y de los Estados Unidos de América evitando así las barreras injustificadas a la exportación de diversos productos de México. Así mismo se busca permitir que la industria mexicana conozca y cumpla con los estándares sanitarios internacionales en materia de alimentos y medicamentos y lograr, que acceda y compita en el mercado internacional. En este contexto se piensa trabajar en cuatro grandes regiones: con Canadá y los Estados Unidos de América; la Unión Europea , a través de España y Gran Bretaña; en Asia con la India; y en Sudamérica con Costa Rica , Argentina, Brasil y Colombia.

En las próximas semanas pretende el comisionado Enríquez, poner en marcha un sistema electrónico para que la industria de medicamentos alopáticos, haga sus transacciones en forma digital, evitándose así el uso del papel y reducir los tiempos en los procesos e incrementar la seguridad de los mismos. Además en este año, tienen como meta consolidar el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, el que quedarán incluidos todos los niveles de mando.

Para seguir conociendo la organización se hará una investigación en cuanto a su estructura interna ya que es ahí donde se puede conocer a través de un análisis lo que plantea la organización como un ideal y como funciona realmente, parte de ello requiere conocer que es el ideario organizacional y los componentes de éste.

### **1.3.2 Ideario de la COFEPRIS**

El ideario de la una organización consiste en el conjunto de ideas que animan la vida de una organización los cuales se componen de valores, normas, símbolos, de la filosofía, la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización.

#### **1.3.2.1 Misión**

La misión tiene como propósito indicar el sentido del trabajo en este caso para la COFEPRIS es: Proteger a la población contra riesgos sanitarios, mediante la evaluación de riesgos sanitarios y la aplicación oportuna y eficaz de las medidas de intervención necesarias para prevenirlos, minimizarlos o eliminarlos, a partir de una adecuada comunicación de riesgos a la población que facilite la protección de su salud. (Manual de la organización específico de la COFEPRIS p. 24)

### **1.3.2.2 Visión**

La visión indica el cómo se concibe la organización a futuro, indica a donde quiere llegar, para este caso se contempla que se pretende lograr una sociedad sana debidamente protegida contra riesgos sanitarios. Alcanzar una cultura de la salud sustentada en el avance científico y desarrollo tecnológico, en valores y principios que propicien la corresponsabilidad de la sociedad con la autoridad sanitaria, y en acciones para proteger la salud de la población, mediante la eficiente caracterización de los riesgos sanitarios y la oportuna aplicación de intervenciones para prevenirlos, suprimirlos o erradicarlos. (Manual de la organización específico de la COFEPRIS p. 24)

### **1.3.2.3 Valores**

Los valores son conceptos o pautas de conducta que son considerados importantes para la COFEPRIS dentro del trabajo, los cuales son:

- Actuación con legalidad, imparcialidad, efectividad, fortalecimiento del federalismo, transparencia y rendición de cuentas.
- Innovación y desarrollo organizacional sustentados en el incorporamiento de técnicas y métodos de vanguardia acorde con las necesidades planteadas por el entorno.
- Compromiso de equipo y de individuos que estimule en forma permanente el incremento de la eficiencia y la excelencia de servicio. (Manual de la organización especificote la COFEPRIS p.24 )

No solo de una visión, misión y valores vive una organización ya que sólo constituyen un ideario, hace falta el factor humano y que el ser humano haya pasado por un proceso cultural donde los haya conocido y se haya compenetrado con ellos, si no sólo serán simples ideas ajenas al trabajador. Los objetivos también son una parte importante de la estructura. El siguiente apartado mostrará la importancia que tiene los objetivos en las organizaciones.

### 1.3.3 Objetivos

Los objetivos de las organizaciones debe ser aquello que realmente guía las decisiones, las actividades y los proceso hacía un fin específico, es importante recordar que se deben de distinguir de las funciones. Además se deben de encontrar en una clasificación según lo indica Renate Mayntz en el libro de sociología de las organizaciones, (1990, p.78) donde dice que hay tres tipos de objetivos. El primer tipo de objetivo se limita a la coexistencia de los miembros, el segundo tipo de objetivos permite actuar de una manera sobre un grupo de personas que son admitidas transitoriamente y el último tipo de objetivos, es lograr ciertos resultados o una determinada acción hacia fuera.

En esta última categoría se ubica a la COFEPRIS, ya que su manera de proceder es semejante pues sus resultados a buscar están en la población e industrias. Como lo indica Mayntz: “A esta categoría pertenecen las organizaciones de la vida económica, la administración, los consorcios de interés e instituciones de previsión”

Aquí los miembros pueden ver el objetivo de la organización “un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales dignas de mención”(Mayntz, 1990, pág 79)

Aquí la mayoría de los miembros que pertenecen a la COFEPRIS o más bien los que cambiaron de adscripción están ahí no por buscar para si mismos la satisfacción de servir, sino más bien reflejan que están por buscar a través de la organización ganar un sustento. En este tipo de objetivos la organización esta estructurada jerárquicamente con el poder de mando fluyendo de arriba hacia abajo, en este caso del Comisionado Federal hacía los Comisionados y de ahí hacia los directivos, gerencias y personal.

Para este análisis se muestra la relación de los objetivos que tiene la COFEPRIS, considerando el número 1 como el más importante, los demás son objetivos que se desprenden de éste y se distribuyen en el resto de las comisiones para su cumplimiento.

1. La Comisión Federal tiene el encargo de instrumentar la política nacional de protección contra riesgos sanitarios en materia de medicamentos, tecnologías para la salud, alimentos, bebidas, productos de perfumería, belleza y aseo, tabaco, plaguicidas, nutrientes vegetales,

sustancias tóxicas o peligrosas, productos biotecnológicos, materias primas y aditivos que intervengan en la elaboración de los anteriores. (Manual de la organización específico de la COFEPRIS p. 29)

**2.** También, como parte de sus atribuciones, a la Comisión Federal le corresponde diseñar las estrategias de prevención y control de los efectos nocivos de los factores ambientales en la salud y el saneamiento básico, además de elaborar y proponer las normas oficiales mexicanas relativas a los productos, actividades, servicios y establecimientos que sean materia de su competencia; la evaluación de los riesgos a la salud y la aplicación de sanciones y medidas de seguridad.

**3.** Proponer y conducir la aplicación de los instrumentos no regulatorios e innovadores que permitan generar evidencias y presentar alternativas para el manejo de riesgos sanitarios.

**4.** Coadyuvar a fortalecer la política de manejo no regulatorio para la prevención y protección contra riesgos sanitarios a través de acciones educativas y estrategias de concertación con los sectores público federal, privado y social.

**5.** Definir los requisitos y las disposiciones administrativas para la operación de establecimientos.

**6.** Evaluar el cumplimiento de las disposiciones establecidas a través de la vigilancia, supervisión y el dictamen para identificar y prevenir los riesgos sanitarios ocasionados por el uso o consumo de productos, sustancias, insumos, tecnologías y servicios, exposición a agentes nocivos, así como establecer las medidas de seguridad en caso de detección de desviaciones a los ordenamientos legales y dar seguimiento a los procedimientos administrativos de su competencia e imponer las sanciones correspondientes a los infractores de la legislación sanitaria. Asimismo, establecer mecanismos de ayuda en el territorio nacional en caso de emergencias sanitarias que afecten la salud de la población; dar seguimiento a los Programas Especiales; coordinar y realizar las visitas de verificación en el extranjero; establecer, en coordinación con las áreas competentes de la Comisión Federal,

acuerdos de reconocimiento de sistemas de vigilancia sanitaria con otros países; y establecer las políticas para el desarrollo de instrucciones de trabajo que coadyuven a las actividades de las diferentes áreas de la Comisión de Operación Sanitaria.

7. Colaborar en la realización de ensayos de laboratorio a todos aquellos productos sujetos al control sanitario emitiendo resultados confiables y oportunos para la toma de decisiones y ampliar la cobertura en las actividades de vigilancia sanitaria a través de terceros autorizados y de la Red Nacional de Laboratorios Estatales de Salud Pública, para contribuir en la prevención y protección contra riesgos sanitarios. (Manual de la organización específico de la COFEPRIS pag 24)

Los objetivos señalados dan muestra de ser extensos y descriptivos, no son fáciles de recordar, es decir que los miembros de la organización no lo tiene presente en cada instante, lo pueden aceptar pero para ellos no representa un valor, además esta serie de objetivos por ser múltiples, están ligados entre sí de tal manera que la energía que se dedica en uno redundaría también en provecho del otro, siempre y cuando la información sea compartida para el beneficio de los contrario se generaría duplicidad y poco avance en el alcance de los objetivos. Los objetivos no son nada si no hay una estructura orgánica detrás que los respalde y de sustento.

#### **1.3.4 La formalidad un ensamblaje de las partes**

Por estructura se debe entender en general, como “el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en el todo. La estructura de la organización es por tanto el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social”. (Mayntz, 1990, p. 105)

La organización del trabajo consiste en dividir tareas, definir métodos de trabajo, análisis de la adecuación entre capacidades y misiones. Hay diferentes maneras de concebir a la organización en función del grado de división de tareas. En particular, puede hacerse una distinción entre los siguientes cinco modos de organización: división; rotación de tareas; ampliación de tareas; enriquecimiento de tareas y equipos semiautónomos. Para el caso de la COFEPRIS se aplica una situación mixta donde entra en juego la división y los equipos semiautónomos.

Dividir es una de las líneas de las concepciones Tayloristas, la COFEPRIS actúa bajo estas líneas al dividir los procesos como evidencia, fomento, operación, evaluación y control sanitario. Como dice Bartolí cada división se le encargará a una persona al mando, en este caso será un Comisionado y la comunicación puede ser limitada en ocasiones pues la información fluye de manera formal descendente bajo formas de directivas.

Pero como también son grupos semiautónomo ya en cada una de sus comisiones, la Comisión de Fomento la cual es el objeto de estudio, no muestra ser la excepción y manifiesta estas formas semiautónomas. De manera colectiva pero en grupos de gerencias, organizan su trabajo y definen métodos para poder realizar sus procedimientos, tratan los problemas generales y podrá hacerse cargo de la gestión hasta darle solución al problema sanitario. De este modo Bartolí señala que un grupo de personas de calificaciones equivalentes se hará cargo de la realización de una actividad al organizar de manera semiautónoma y que sólo puede encararse si se cuenta con procesos de comunicación desarrollados en los planos horizontales y verticales. Por otra parte favoreciéndole los intercambios informales en los grupos de trabajo.

No obstante se puede apreciar que estas formas se siguen relacionando con la organización tradicional y por consiguiente muestra cierta limitación.

#### **1.3.4.1 El organigrama de la COFEPRIS**

“La distribución formal de papeles y misiones puede traducirse en el organigrama. Existe una multitud de configuraciones posibles y las representaciones que pueden hacerse son muy variadas, pero habitualmente se les clasifica en tres grandes familias; funcional, divisional y matricial.” (Bartolí, 1983, p.63) El siguiente paso será describir el organigrama para reconocer la clasificación a la que pertenece la COFEPRIS.

La estructura formal de la COFEPRIS, que se encuentra expresada en un organigrama, es muy extenso, por lo cual únicamente se mostrara la estructura correspondiente a la Comisión de Fomento Sanitario.

La cual esta compuesta por uno de los 5 comisionados que a su vez tiene dos Direcciones Ejecutivas la de Fomento Sanitario y la de Comunicación de Riesgos y Capacitación. En la Dirección Ejecutiva de Fomento Sanitario existen dos subdirecciones más la Subdirección Ejecutiva de Vinculación Sectorial que cuenta con las gerencias de Coordinación con el Sector Público y Concertación con el Sector Privado y en la otra subdirección Ejecutiva de Seguimiento de Proyectos de Fomento no se encuentra ninguna gerencia.

Para la otra dirección ejecutiva, la de Comunicación de Riesgos y Capacitación, cuenta con la Subdirección Ejecutiva de Comunicación de Riesgos e Información que cuenta con dos gerencias la de Difusión e Información y la de Desarrollo de Estrategias de Comunicación de Riesgos. La subdirección restante es de capacitación que se apoya con las gerencia de Seguimiento y Evaluación de la Capacitación y con la gerencia de Coordinación y Operación de la Capacitación (Manual de la organización específico de la COFEPRIS p.p.25-26)

Esto se aprecia de una manera más ilustrada en la figura 1 que muestra el organigrama de la Comisión de Fomento Sanitario.

**Figura 1: organigrama de la Comisión de Fomento Sanitario**



(Manual de la organización específico de la COFEPRIS p.p. 25-26)

Esta estructura no representa estabilidad en cuanto a sus funciones pues en esquemas previos que se encuentran registrados en carpetas de la organización se mostraba una variación en las funciones, pues consideraban a la subdirección de vinculación sectorial como una dirección , pero eso ocurrió en el momento de estructurar las áreas lo cual ocurrió hace 4 años, de ahí en adelante se ha mantenido estable, sin embargo la misma situaciones de la informalidad han llevado a que el Comisionado de Fomento Sanitario realice una reestructuración, la cual en otro apartado se abordará, por lo mientras cabe mencionar que ya esta confirmada la reestructuración.

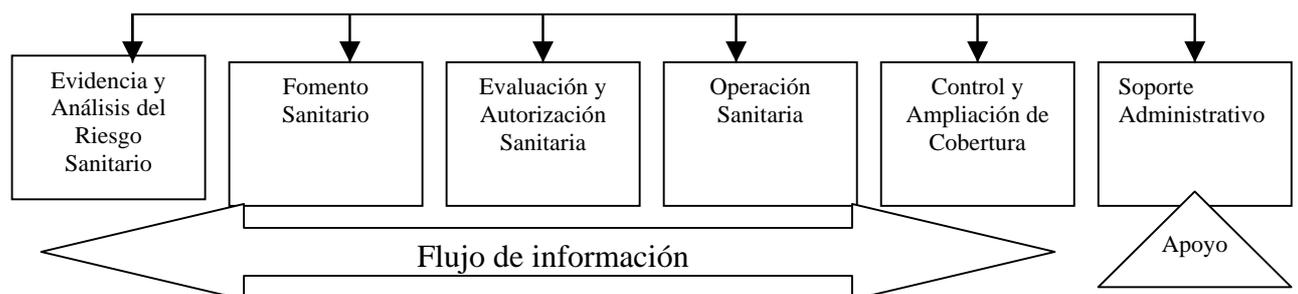
Por otra parte el organigrama si refleja las actividades a realizar en el trabajo, en la Comisión de Fomento Sanitario no se efectúa otra cosa fuera de lo que indique el organigrama. Su formulación obedece a un trámite realizado en una reestructuración de las antiguas organizaciones.

El organigrama mostrado en la figura 1 no se encuentra saturado, ya que no se incluye el personal de apoyo administrativo, las secretarias, los enlaces y otros puestos de menor responsabilidad, lo cual lo hace ligero.

Aunque el organigrama de la COFEPRIS esta trabajando en procesos como lo muestra la figura 2, se asemeja mucho al organigrama divisional pues están organizadas por actividades estratégicas, además de llevar una determina desconcentración, las decisiones son llevadas a cabo por los mandos altos y medios lo cual los hace responsables de su división.

Pero al considerar toda la organización en su conjunto se observa que funciona de la misma manera, a continuación se presenta la figura 2 la cual indica la función de los procesos.

**Figura 2: Procesos de la COFEPRIS**



La figura 2 muestra como existe una desconcentración de actividades, al realizar una actividad de su competencia debe tener el libre flujo de información la cual va desde su análisis para posteriormente generar un fomento y su evaluación y así hasta transitar por las áreas comisiones.

#### **1.3.4.2 Actores de la Comisión de Fomento**

Retomando nuevamente la estructura de la Comisión de Fomento Sanitario, la investigación ahora se enfocará a los miembros, por lo cual se hará un inventario de los puestos que se manejan en esta comisión (datos de la nomina de junio), previo al inventario cabe señalar que la mayoría de los integrantes está desde que se fundo la organización pues realizaron un cambio de adscripción de sus antiguas organizaciones a la COFEPRIS, por lo cual algunas plazas parecieran no coincidir con el puesto, debido a que conservan el nombre de la plaza anterior.

Algunas de estas plazas tiene la clasificación de A, B y C o a4, a5, a6, a7 y a8 las cuales indican el nivel de responsabilidad del puesto, mientras aumenta la numeración más alta será su responsabilidad y su percepción .

Comenzando por la misma Comisión de Fomento Sanitario el personal que se encuentra adscrito directamente sin pertenecer a ninguna dirección son ocho personas las cuales tiene los puestos de soporte administrativo "c", apoyo administrativo en salud a8, a6 y a7, comisionado y verificador o dictaminador especializado "a". Las funciones que aquí se realizan, se centran en brindar apoyo al Comisionado de Fomento Sanitario.

El siguiente grupo esta adscrito a la Dirección Ejecutiva de Fomento Sanitario, donde se encuentran tres personas, las cuales son la directora, apoyada con personal operativo quienes ocupan los puestos de apoyo administrativo en salud a3 y a6 y la dirección ejecutiva.

Para la subdirección ejecutiva de vinculación sectorial, son 5 integrantes con los puestos de apoyo administrativo en salud a6 y a7, verificador o dictaminador sanitario "c" y subdirector ejecutivo.

En las gerencias de coordinación con el sector público y concertación con el sector privado hay dos puestos de gerentes y un puesto de apoyo administrativo en salud a3.

Los adscritos a la subdirección ejecutiva de seguimiento de proyectos de fomento son 14 integrantes que van desde el subdirector, verificador o dictaminador sanitario “a, b y c”, enlace de alto nivel de responsabilidad, apoyo administrativo en salud a6, biólogo “a”, médico especialista, técnico en verificador y dictaminador o saneamiento “b”.

Para la dirección ejecutiva de comunicación de riesgos y capacitación se cuenta con 13 puestos los cuales se están ocupando once debido a las vacantes de una gerencia y la dirección; los puestos que contiene son: apoyo en administrativo en salud a4, a6, a7 y a8, medico especialista “a”, verificador o dictaminador sanitario “c”, técnico verificador, dictaminador o saneamiento “c” y puesto de enlace de alto nivel de responsabilidad.

Mientras que los adscritos a la subdirección de comunicación de riesgos son de cinco elementos con puestos de subdirector ejecutivo, verificador o dictaminador especializado “a”, ayudante de investigador “c”, y apoyo administrativo en salud a4 y a6.

En la gerencia de difusión e información están registradas seis plazas de apoyo administrativo en salud a6 y a7 y jefe de distrito de programas de salud. Y en la gerencia de comunicación de riesgo están ubicadas seis personas con los puestos de apoyo administrativo en salud a6, a7 y a8, químico “b” y un gerente.

Entretanto la subdirección de capacitación sólo tiene dos adscritos con los puestos de subdirector y un apoyo administrativo a4, los cuales se refuerzan con las gerencias manteniendo tres puestos por gerencia, los cuales son de apoyo administrativo en salud a4, a6, a7 y gerente.

La antigüedad no varia mucho pues la mayoría tiene 4 años en la COFEPRIS, aun que se les respeta el historial que ya tiene acumulado cuando estaban en otras antiguas dependencias, por eso los puestos mantiene nombres que pudieran no encajar con las actividades en el área ya que con ese nombre o clasificación se les reconoce la antigüedad generada antes de pertenecer a la COFEPRIS. Existen otros pocos que tiene una antigüedad menor ya que se incorporaron apenas hace tres, dos y un año.

La actitud de los miembros que son los potenciales realizadores del objetivo de la organización respecto a su propia cooperación influyen en el comportamiento de la organización. Como en toda organización existen medios de control que impulsan a los miembros a permanecer en ella y cumplir sus obligaciones. Se ajustan a este hecho, es decir, si se les contrata por dinero con dinero les retienen, si es por medios coercitivos, por la misma coerción, en este caso de manera inconsciente en algunos casos y no en todos esta presente la retención de los miembros por medio del dinero, las clasificaciones que existe en los puestos como a6,a7a8, A, B, C, son muestras de cómo el tabulador a determinado a los miembro, puede modificarse y pasar a otra clasificación generando una mejor remuneración por pequeña que sea, además existe en la COFEPRIS, la tentativa de modificar el tabulador y elevar los salarios debida a una nueva clasificación en el sector salud.

#### **1.3.4.3. La web como un nuevo instrumento de reclutamiento**

Mayntz señala en uno de sus capítulos dedicados a los miembros de la organización de su publicación “Sociología de la organización”, que en organizaciones tales como la administración, la empresa o el ejército, el ascenso para los individuos está limitado, en su mayoría a determinados sectores de la jerarquía. Los puestos más elevados son cubiertos con mayor frecuencia por el ascenso que por el reclutamiento directo de nuevos miembros. Esta tendencia a cambiado al menos en esta organización ya que tanto miembros internos como externos pueden ser reclutados a ocupar otro puesto, debido a nuevas leyes y nuevas formas de efectuar los procedimientos de reclutamiento.

La percepción que aún se tiene de que en las organizaciones burocráticas en general rige, al menos como regla oficial, el ascenso por los años de servicio, o por el rendimiento o bien por una y otra, ha sido puesta en marcha en la COFEPRIS, pero no en todas las organizaciones burocráticas sólo aquellas que se han incorporado al servicio profesional de carrera.

Para entender como los miembros de la organización ingresaron es necesario mencionar proceso de reclutamiento de manera formal y el informal, si en su caso lo manifiesta la investigación para el reclutamiento y selección del personal de la COFEPRIS existen diferentes procedimientos formales los cuales se encuentran descritos en el manual de procedimientos de la subdirección técnica del comisionado.

El proceso comienza cuando la secretaría general a través de la dirección ejecutiva de recursos humanos de la COFEPRIS adjudica la responsabilidad de coordinar y operar todo el Subsistema de Ingreso del Sistema del Servicio Profesional de Carrera (SSPC) que opera en la COFEPRIS.

Los titulares de las distintas áreas que integran la COFEPRIS comunican por escrito a la secretaría general todas las plazas vacantes que se hayan generado y aquellas de nueva creación, las cuales estén sujetas a ocuparse mediante el sistema del servicio profesional de carrera; asimismo deberán proporcionar toda la información y documentación con el fin de contar con los elementos suficientes para formular el perfil del puesto y la convocatoria respectiva.

Los puestos dentro de la COFEPRIS que estarán sujetos a ocuparse por concurso a través del subsistema de ingreso son los siguientes:

- a) Comisionado o Coordinador
- b) Director Ejecutivo
- c) Subdirector Ejecutivo
- d) Gerencias
- e) Enlaces de Alta Responsabilidad

Para efecto de optimizar recursos y tiempo utilizado en el proceso de reclutamiento y selección (subsistema de ingresos) procuran que en cada convocatoria que se formule y publique, se concursen el mayor número de vacantes que al momento se cuenten.

Después formulan las convocatorias abierta, dirigida a servidores públicos en general o para todo interesado que desee ingresar al SPC, además de que se deberá integrar en el portal **www.trabajaen.gob.mx** y enviarla para su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**, (previa autorización del comité de selección de la COFEPRIS), todo ello de conformidad con la ley y reglamento de la ley del servicio profesional de carrera en la administración pública federal.

Todos los puestos que se cataloguen como parte integrante del sistema del servicio profesional de carrera y que se concursen, deberán contar con la descripción, perfil de requerimientos y valuación de puestos respectivos, debidamente actualizados, aprobados y registrados en forma permanente.

Cuando se trate de cubrir plazas vacantes distintas a las de enlace, gerente, director y comisionado, el comité de selección deberá emitir convocatoria pública abierta, además de los requisitos generales y perfiles de los cargos correspondientes.

El comité de selección de la COFEPRIS será el órgano encargado de autorizar y emitir las convocatorias, en las que se deberá señalar en forma precisa los puestos sujetos a concurso, el perfil que deberán cubrir los aspirantes, los requisitos y lineamientos generales que se determinen para los exámenes, así como el lugar y fecha de la entrega de la documentación correspondiente de los exámenes y el fallo relacionado con la selección de los aspirantes.

La secretaría general deberá apegarse estrictamente a los tiempos y formas establecidos en la normatividad vigente del servicio profesional de carrera; para ocupar las plazas vacantes; asimismo, deberá prever los recursos humanos, técnicos, físicos y materiales necesarios para dar cumplimiento en las diferentes etapas del subsistema de ingreso.

Este es el proceso que está contemplado en el manual de procedimientos, ahora será necesario compararlo con el proceso real para conocer si existe alguna discrepancia. Según lo que se ha podido investigar y aprovechando que esta recientemente la organización convocando el concurso de plazas, se ha podido observar lo siguiente.

Que todos aquellos que pertenecían a las extintas Dirección General de Medicamentos y Tecnologías para la Salud, Dirección de Control Sanitario de la Publicidad, Dirección General de Salud Ambiental, Laboratorio Nacional de Salud Pública y la Dirección General de Control Sanitario de Productos y Servicios; fueron readmitidos con el cambio de adscripción a la COFEPRIS, sin tener que pasar por un proceso de reclutamiento, posteriormente todos

aquellos que se fueron incorporando y que no pertenecían a esta organización no eran sometidos a concurso, debido a que no había una ley que lo estableciera, aún se manejaba el favoritismo y el “compadrazgo” en el caso de las plazas de mandos medios y altos mandos. Para aquellos que aspiraban por un rango inferior donde nada más se les pedía una carrera técnica como mínimo o el 50% de créditos a nivel licenciatura se les aplicaba los lineamientos establecidos por la Secretaría de Salud, que constaba de un exámenes de conocimientos, psicológicos y médicos.

En el momento que entra en vigor la ley del servicio profesional de carrera. Se comienza a ejecutar las acciones conforme esta establecido en el manual, es decir que en efecto el área de recursos humanos lleva el control de las plazas y convocatorias.

Las áreas mandan a recursos humanos una relación de los puestos necesarios a ocupar, sin embargo se ha observado que la relación no va completa pues existen plazas que no se han ocupado en mucho tiempo y que han tardado demasiado tiempo, mientras que otras de inmediato se señalan para que se concursen, aquí habría que profundizar el porqué no se manda la relación de plazas completas, tal vez obedezca a un interés del cual aun no se conoce o por cuestiones de capacidad del área de recursos humanos al tener que controlar un número elevado de participantes , sin embargo esta situación afecta a la organización ya que deja huecos en la organización y que afectan a la larga en cuestión de la dirección adecuada de los grupos y en el cumplimiento de funciones y objetivos.

Las áreas transfieren las características de los puestos a ocupar, en el caso de las plazas señaladas de enlace, gerencia, subdirección, dirección y comisión y se efectúa la publicación en el la página de “trabaja en”, donde se visualizan las características del puesto a ocupar, el perfil y otros aspectos. Designan un tiempo aproximado de 15 días para que se registren los currículos, se notifica a los participantes vía correo electrónico, la fecha, el lugar y hora para las evaluaciones, correspondiente y se notifica el ganador. El proceso casi por completo se sigue a la par de lo estipulado ha excepción de la notificación de las áreas de todas sus plazas vacantes. Además de que el procedimiento es vigilado por el comité de selección de los aspirantes y por personal de Secretaría de la Función Pública, en caso de existir alguna anomalía el concurso se podría declarar desierto.

Sin embargo a pesar de contar con un proceso de reclutamiento que marca la diferencia en la visión contemplada en las organizaciones burocráticas, manifiesta un problema común como lo menciona Mayntz al momento de ocupar un puesto donde el que se encontraba de titular de un cargo tenga que poner al corriente a quien le va a suceder, el cual desde luego tiene que ser designado un cierto tiempo antes de la transferencia del cargo, esta situación es poco común pero aun mucho peor se presenta la constante de que quien va a ocupar un cargo desconoce las actividades, funciones, ritmos, métodos y procedimientos por hacer .

#### **1.3.4.4 Un Proceso formal dividido**

Todas las organizaciones se dotan de una serie de reglas, de una forma de opera para efectuar el trabajo, estas formas de operar el trabajo.

Para efectuar y dar formalidad a las ejecuciones del trabajo, la Secretaría de la Función Pública antes llamada SECODAM, estuvieron realizando tareas de mutua participación con la COFEPRIS para que cada área contara con su manual de procedimientos, en este caso para las gerencias y subdirecciones que tiene la Comisión de Fomento, existen entre 7 y 8 manuales con setenta u ochenta pasos a elabora para la ejecución de un proceso, pero estos no están articulados entre si, escasamente en 2 o 3 pasos se llega a generar una conexión y no en todos los manuales, tratar se abordarlos por separado llevaría a la investigación a conocer a la Comisión de una manera segmentada sin entender el por qué de la conformación de la Comisión.

Para este caso se utilizara la visión que tiene el comisionado de Fomento Sanitario sobre el ideal de cómo le gustaría que trabajara la Comisión, según los esquemas PEPSU efectuados junto con la Secretaría de la Función Pública en Agosto del 2003.

a) Para el ejercicio de la formulación, promoción y aplicación de las políticas no regulatorias que permitan proteger la salud de la población de los riesgos sanitarios, generar procesos y acciones de comunicación que propicien la participación ciudadana en la protección y prevención de los riesgos sanitarios, sustentados en estudios sobre necesidades de atención específica en el ámbito social, empresarial e institucional; es necesario que entren en acción las áreas de concertación, vinculación, procuración, comunicación de riesgos y capacitación.

- b) Promover la operación de consejos consultivos mixtos y de la publicidad en el Sistema Federal de Protección Sanitaria y coordinar la concertación de acciones de fomento con los sectores público, privado y social, a través de las áreas de concertación y vinculación.
- c) Promover medidas preventivas y correctivas y su adopción para la solución de problemas vinculados a los riesgos sanitarios con las áreas de concertación, vinculación, comunicación y difusión.
- d) Orientar a la población para que adopten acciones tendientes a prevenir los riesgos a su salud, a su integridad física, a su vida, a su hábitat y a sus intereses, proponer, instrumentar y evaluar medidas no regulatorias y proponer su adopción con los sectores involucrados e Identificar y establecer los vínculos con los sectores público, privado y social con las áreas de concertación, vinculación, comunicación de riesgos, difusión y capacitación.
- e) Detectar los problemas en el proceso de trámites y autorizaciones de la industria que afectan su proceso productivo, analizarlos y proponer alternativas para resolverlos. Proponer mejoras y acciones de fomento y formular recomendaciones a la industria, al comercio y a proveedores de servicios e instituciones de gobierno relacionados con la prevención de riesgos sanitarios, para lograr la mejora regulatoria a través de la concertación, vinculación, comunicación de riesgos y difusión.
- f) Elaborar y concertar esquemas de apoyos y estímulos gubernamentales tendientes a que se promueva la disminución de riesgos sanitarios a que se expone la población. (Comisión de Fomento Sanitario) con el área de concertación.
- g) Diseñar convenios y esquemas de autorregulación y autocorrección con cámaras industriales, comerciales y de servicios, asociaciones, organizaciones sociales y no gubernamentales y empresas, que tiendan a disminuir riesgos sanitarios en la población por medio de las áreas de concertación y vinculación.
- h) Generar procesos de consulta con los sectores público y privado para la mejora regulatoria a través de la vinculación.

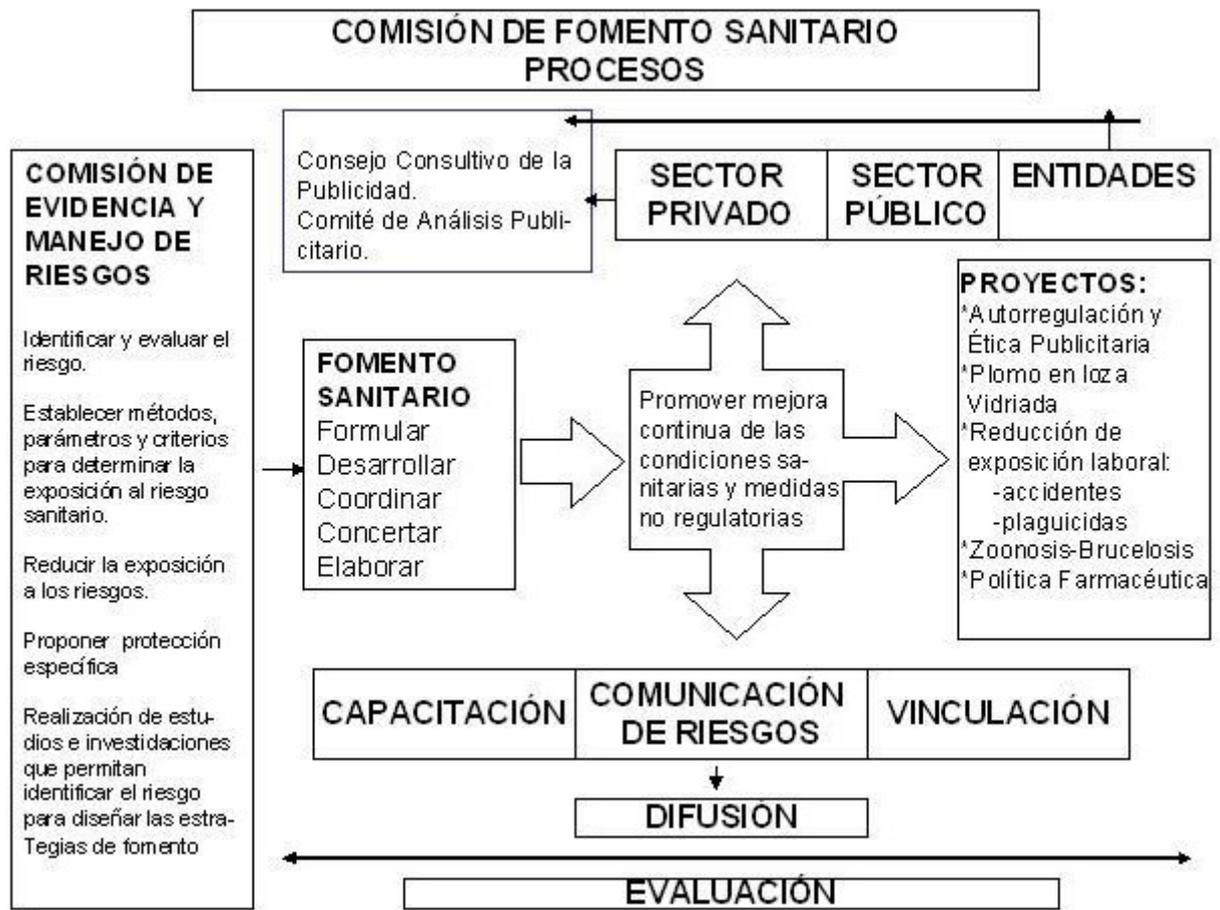
i) Detectar las necesidades de difusión en cada área de la COFEPRIS. Elaborar modelos de difusión con el propósito de mejorar la condición sanitaria de procesos, productos, métodos, instalaciones, servicios o actividades, competencia de la Comisión Federal. Revisar y editar los textos para apoyar el programa de difusión y capacitación. Realizar el seguimiento de información en medios, estableciendo enlace con los medios. Comunicar a la población los riesgos sanitarios a los que se expone, sus efectos en la salud y propiciar la participación de la misma en la prevención de los riesgos y evaluar la aplicación y el impacto de las medidas no regulatorias por medio de las áreas de comunicación de riesgos, difusión y capacitación.

j) Detectar necesidades de capacitación en el sistema federal de protección sanitaria, cámara y asociaciones. Diseñar los programas, contenidos y materiales de capacitación. Detectar y formar plantilla de instructores regionales sobre las distintas temáticas que atiende la COFEPRIS. Desarrollar modelos de capacitación para la atención de problemas específicos conforme a las características socioeconómicas y geográficas de cada entidad federativa. Diseñar modelos de evaluación y seguimiento del proceso de capacitación y sus resultados por medio de la intervención de las áreas de capacitación y difusión.

k) Realizar seguimiento de los diferentes temas de trabajo conjunto con los diferentes sectores que atienden la Comisión de Fomento Sanitario. Promover la adopción de medidas no regulatorias entre los sectores involucrados. Elaborar y concertar esquemas de apoyos y estímulos gubernamentales tendientes a que se promueva la disminución de riesgos sanitarios a que se expone la población. Evaluar la aplicación y el impactos de las medidas no regulatorias. Diseñar convenios y esquemas de autorregulación y autocorrección con cámaras industriales, comerciales y de servicios, asociaciones, organizaciones sociales y no gubernamentales y empresas, que tienden a disminuir riesgos sanitarios en la población. Generar procesos de consulta con sectores público y privado para la mejora regulatoria. Por medio del personal de la Comisión de Fomento.

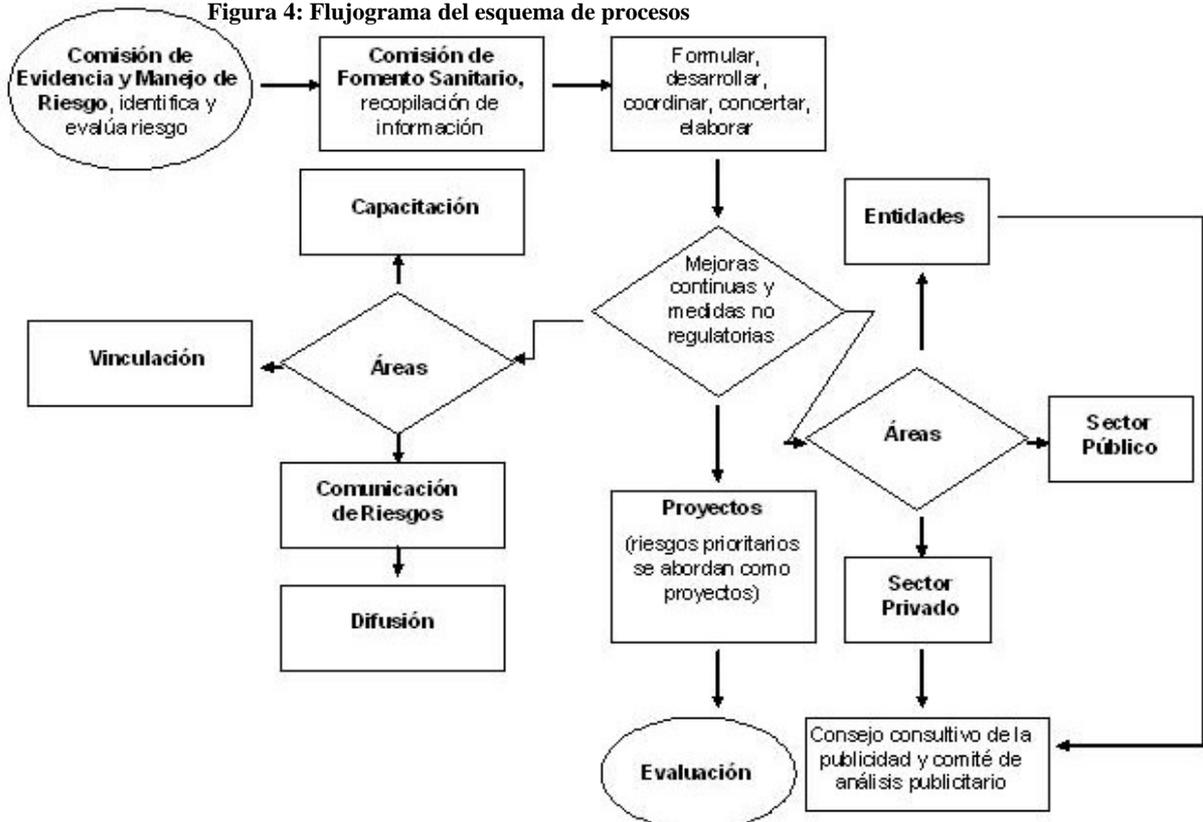
El esquema de los proceso que maneja la Comisión de Fomento y que está aprobado por la Secretaría de la Función Pública es el que se presentará a continuación en la figura 3, recalcando nuevamente que no existe una serie de pasos que lo describa, sólo esta esquematizado, posteriormente se sustituirán las imágenes por símbolos para convertirlo en diagrama de flujo tal como se muestra en la figura 4 y así darle una mejor interpretación.

Figura 3: Esquema de procesos



Para darle otra visión ha este esquema se construyo el flujograma el cual se representa de esta manera.

Figura 4: Flujograma del esquema de procesos



#### 1.3.4.5 El papel del deber ser de los miembros.

Al analizar una estructura de una organización debe considerarse la descripción de los papeles que desempeñan los miembros. “Por papel se entiende un conjunto de normas o de expectativas sociales que refieren al titular de un puesto determinado de una organización” (Mayntz, 1990, p.106)

La expectativas que se espera de los miembros, se debe entender cómo debe de comportarse de una determinada manera, es una expectativa enfocada al “deber ser”, lo cual incluye sus actitudes y posturas valorativas del titular del puesto.

La descripción de un puesto no debe indagarse con mucho detenimiento, ya que para el análisis de las organizaciones existe la teoría sociológica de los papeles. En la descripción hay que preguntarse, en primer termino, lo que se exige de un miembro determinado. “Procediendo del contenido de las expectativas, hay que distinguir en ellas si están formuladas positiva o negativamente (hacer algo o dejar de hacer algo)y si se trata de expectativas de tener que hacer, de deber hacer, o poder hacer. También es importante que lo que se espera de un miembro esta esbozado sólo en términos generales o está definido con precisión en todos sus detalle”. (Mayntz, 1990, p.p.106-107)

Para la Comisión de Fomento existen varios puestos los cuales cuentan con diferentes características, conocerlos nos permitirá tener un conocimiento de todo aquello que la organización espera encontrar en las personas que contrata. COFEPRIS. Plazas (2005, junio). Disponible en: <http://www.cofepris.gob.mx>.

En esta Comisión el *Comisionado de Fomento Sanitario tiene como perfil* proponer y aplicar los instrumentos no regulatorios e innovadores que permitan generar evidencias y presentar alternativas para el manejo de riesgos sanitarios, con base en la Ley General de Salud, con la finalidad de contribuir al desarrollo de la Comisión Federal.

Con capacidades para establecer los métodos, parámetros y criterios para determinar el fomento sanitario a los riesgos de los diversos grupos poblacionales, dictar en coordinación con otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en el ámbito de sus

respectivas. Trabajo en equipo y Visión estratégica. Inglés nivel avanzado: Hablar, leer y escribir. Viajar ocasionalmente, nivel intermedio en Microsoft Office e Internet.

***El perfil del puesto de la Dirección de Comunicación de Riesgos y Capacitación***, tiene como funciones comunicar a la población los riesgos sanitarios a los que se expone, sus efectos en la salud y definir las acciones a desarrollar para proteger su salud contra los mismos, propiciando la participación de todos los actores y grupos involucrados en la solución del problema, así como fortalecer las capacidades de los sectores públicos, sociales y privados mediante estrategias de capacitación encaminadas a la identificación de los principales riesgos sanitarios y mecanismos que permitan la protección de la salud de la población.

Se requiere que tenga 10 años de experiencia en manejo de comunicación social y 2 años en establecer estrategias de comunicación hacia la población sobre los riesgos sanitarios a los que se expone y sus efectos en la salud, propiciando la participación de todos los actores y grupos involucrados. Supervisar y evaluar los distintos procesos y actividades a desarrollar en el programa integral de comunicación y capacitación en el manejo de los riesgos sanitarios.

***El perfil del Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad en Fomento Sanitario***, tiene como función coadyuvar en la concertación con sectores público, privado y social a través del seguimiento de acciones en materia de fomento sanitario tendientes a promover la mejora continua de las condiciones sanitarias de procesos, actividades, productos o servicios.

Se requiere que tenga un año en: elaboración de instrumentos de concertación y coordinación con sectores público, privado y social; así como en la realización de análisis de tipo jurídico o con un enfoque desde el punto de vista de la Administración Pública Federal. Trabajo en equipo y orientación a resultados.

Conocimiento en: la Administración Pública, del marco jurídico que aplica la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Ley General de Salud, por lo que se refiere a riesgos sanitarios; Reglamento de la COFEPRIS). 100% de créditos de licenciatura en las siguientes carreras: Administración Pública, Derecho, Economía, Medicina. Inglés nivel intermedio: hablar, leer y escribir. Manejo de Microsoft Office e Internet.

Para los *perfiles de enlace de comunicación de riesgos* deben de tener como función Proponer esquemas de instrumentación de acciones de capacitación, difusión, comunicación de riesgos y en general aquellas tendientes a fomentar una cultura sanitaria dirigida a los sectores privado, público y social, tanto nacional como internacional, y en general para los integrantes del Sistema Federal Sanitario, así como tener disponibilidad para viajar. Estos están enfocados a tres áreas distintas, las cuales son capacitación, comunicación de riesgos y comunicación y periodismos para cada uno de ellos existe un perfil diferente.

***El perfil del Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad en Comunicación de Riesgos y Capacitación***, (perfil enfocado a la capacitación) se le requiere que tenga 2 años en: Apoyar en la elaboración, coordinación y logística de programas de capacitación en las modalidades presenciales y a distancia. Conocimiento en: Planeación estratégica y Administración de proyectos. 100% de créditos en las siguientes carreras: Pedagogía, Ciencias de la Educación y Psicología. Inglés nivel intermedio: hablar, leer, escribir y traducir, nivel intermedio en manejo de Microsoft Office e Internet.

***El perfil del Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad en Comunicación de Riesgos y Capacitación*** (perfil enfocado a la comunicación y periodismo) debe contar con 2 años en: edición de revistas electrónicas o impresas, manejo de géneros periodísticos, redacción científica, corrección de estilo, análisis de contenido, comunicación para la salud.

Conocimiento en: Planeación estratégica y administración de proyectos. 100% de créditos en las siguientes carreras: ciencias de la comunicación, Periodismo y comunicación gráfica. Inglés nivel intermedio: comprensión de lectura, nivel intermedio en manejo de Microsoft Office , Internet, programas de diseño, en especial para páginas web.

***El perfil del Enlace de Alto Nivel de Responsabilidad en Comunicación de Riesgos y Capacitación*** (perfil enfocado a la comunicación de riesgos) conviene que tenga 2 años en: dominio de la metodología de la comunicación de riesgos, debe realizar instrumentación de estudios de percepción, estrategias para la comunicación de riesgos, así como manejo de mensajes y medios de comunicación directa y masiva.

Con conocimiento en: Planeación estratégica, administración de proyectos. 100% de créditos en las siguientes carreras: Ciencias de la Comunicación y Sociología. Inglés nivel intermedio: comprensión de lectura, nivel intermedio en manejo de Microsoft Office, Excel e Internet.

***El perfil de las subdirecciones*** en general deben propiciar una cultura sanitaria y de participación de los sectores público, social y privado, a fin de que el personal del Sistema Federal Sanitario fortalezca sus capacidades técnicas y así proteger a la población de riesgos sanitarios. Experiencia: 3 años.

Determinar estrategias que contemplen los sectores público, social y privado; coordinar y evaluar acciones que propicien ambientes sanos. Capacidades gerenciales: Trabajo en equipo y Orientación a resultados. Conocimiento en, planeación estratégica y logística de eventos. Título profesional o certificado con 100% de créditos, nivel intermedio: Inglés: hablar, leer, escribir y traducir. Nivel avanzado en manejo de Microsoft Office e Internet.

***El perfil de un gerente*** es haber contado con dos años mínimo de experiencia como servidor público, con capacidades gerenciales de Trabajo en equipo y Orientación a resultados. Con conocimientos técnicos en, planeación estratégica, logística de eventos y administración de proyectos. 100% de créditos a nivel licenciatura. Inglés nivel intermedio: comprensión de lectura, nivel intermedio en manejo de Microsoft Office, Excel e Internet.

***El perfil del puesto del personal operativo***, que es inferior a los ya mencionados es de contar con capacidades físicas, de trabajo en equipo, con conocimientos técnicos a nivel carrera técnica concluida o 50% de créditos a nivel licenciatura.

Como se puede apreciar los perfiles están estructurados de manera positiva, y aun que sea una organización con estructura burocrática, no muestra las características de las expectativas señaladas por Mayntz, las cuales consistirían en que los miembros inferiores muestran mayor precisión. Por el contrario mantiene aquí el estilo de las organizaciones democráticas, donde los papeles de los miembros sólo se delinea en términos generales, predominando el deber hacer y poder hacer, mientras que el papel de los directivos, gerentes, comisionados y enlaces están fijados con mayor precisión.

Las aspiraciones que se tienen de los miembros como se mostró también se enfocaban al dominio de las herramientas tecnológicas, por consiguiente si se espera que cumplan determinadas funciones es necesario conocer con qué recursos cuentan en especial los tecnológicos.

#### **1.3.4.6. La tecnología a disposición**

Las aspiraciones de la COFEPRIS, son muchas por ello es importante conocer el equipo con que cuenta para saber si este es capaz de cumplir como un complemento que les ayude alcanzar sus metas.

Este es un listado del equipo con el que cuenta la COFEPRIS, según los informes del Comisionado Federal.

- 1) 3,081 Computadoras personal hp, pentium IV
- 2) 3,081 No Breaks
- 3) equipo de cómputo con quemador
- 4) 1,147 impresoras
- 5) 91 lap tos
- 6) Equipo para transmisión de videoconferencia
- 7) Conexiones a internet
- 8) Servidor web
- 9) Cañones
- 10) Scanner
- 11) Cámaras fotográficas
- 12) Cámaras de video
- 13) Grabadoras de bolsillo
- 14) Equipo de laboratorio
- 15) Teléfonos
- 16) Televisiones y video caseteras
- 17) Diferentes unidades vehiculares
- 18) En el inmobiliario cuenta con estantería y sillas nuevas.

Cada uno de los elementos enlistados, se encuentra en un inventario, periódicamente, personal de recursos materiales, pasa a certificar que el equipo se encuentre completo y de verificar que corresponda a la persona asignada.

El equipo es novedoso y tiene a ser remplazado al adquirir cierta antigüedad, además de que facilita el trabajo para el cumplimiento de los objetivos, el equipo destinado a la web facilita tanto su elaboración virtual como la consulta al usuario sobre los tramites, la telefonía y las videoconferencias permiten reforzar el contacto con los estados, las televisiones para el monitoreo de la publicidad y así cada uno de los elementos.

Una vez que ya se conoce con lo que se cuenta en la organización que va desde sus miembros, estructura y recursos con los que se encuentra, se debe hacer una comparación con lo real, con lo que sucede día a día en la organización lo cual también se puede expresar a través del flujograma.

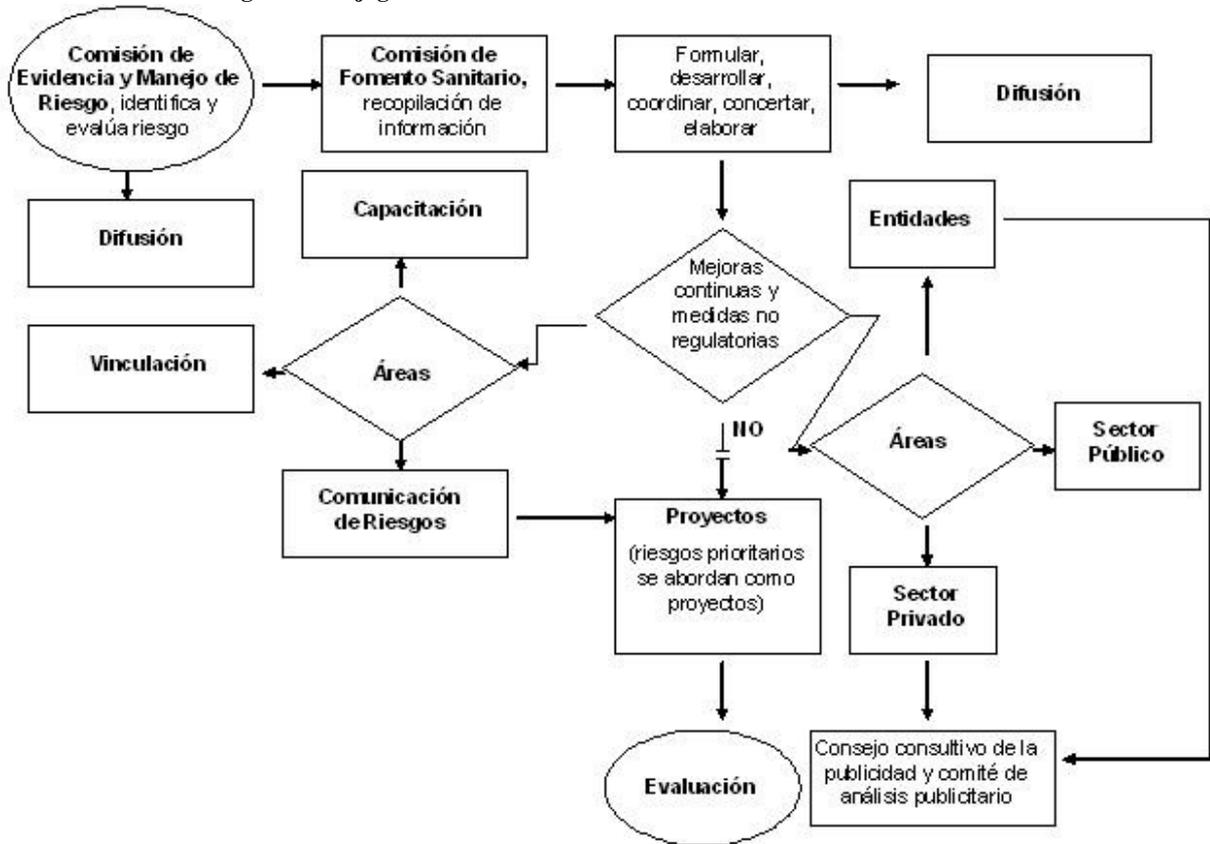
#### **1.4. Enfrentamiento entre lo funcional y lo ideal hiere a la comisión de fomento.**

##### **1.4.1 La cara de la funcionalidad**

En la estructura formal, aquella que fue creada de manera intencional, mantiene una lógica donde “jalonea” a los miembros a actuar y pensar al modo de la organización. En toda estructura formal, siempre ha existido la informalidad, ésta es la libertad de actuar conforme a la manera de pensar y sentir de los miembros, es lo funcional y real y lo estructurante que rige y se mantiene en la organización.

La manera en que se estructuran sus procesos la Comisión de Fomento Sanitario de manera real y que se ha constatado a través de la observación directa se expresaran conforme lo indica la figura 5 del flujograma real.

Figura 5: Flujograma real

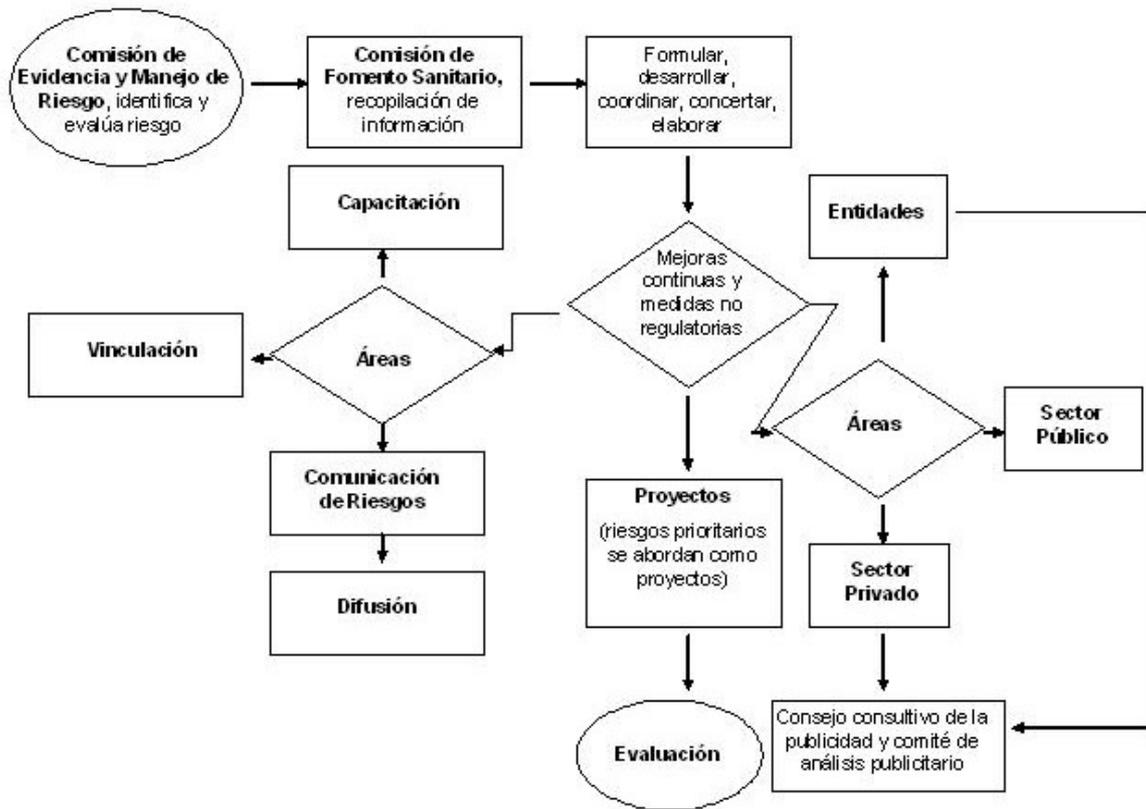


Ahora se compararan el esquema del flujograma real con el flujograma ideal para así conocer los trabes de los procesos e ir desmenuzando poco a poco el porque sucede ésto y llegar a un análisis costo/beneficio que resulta del procedimiento real.

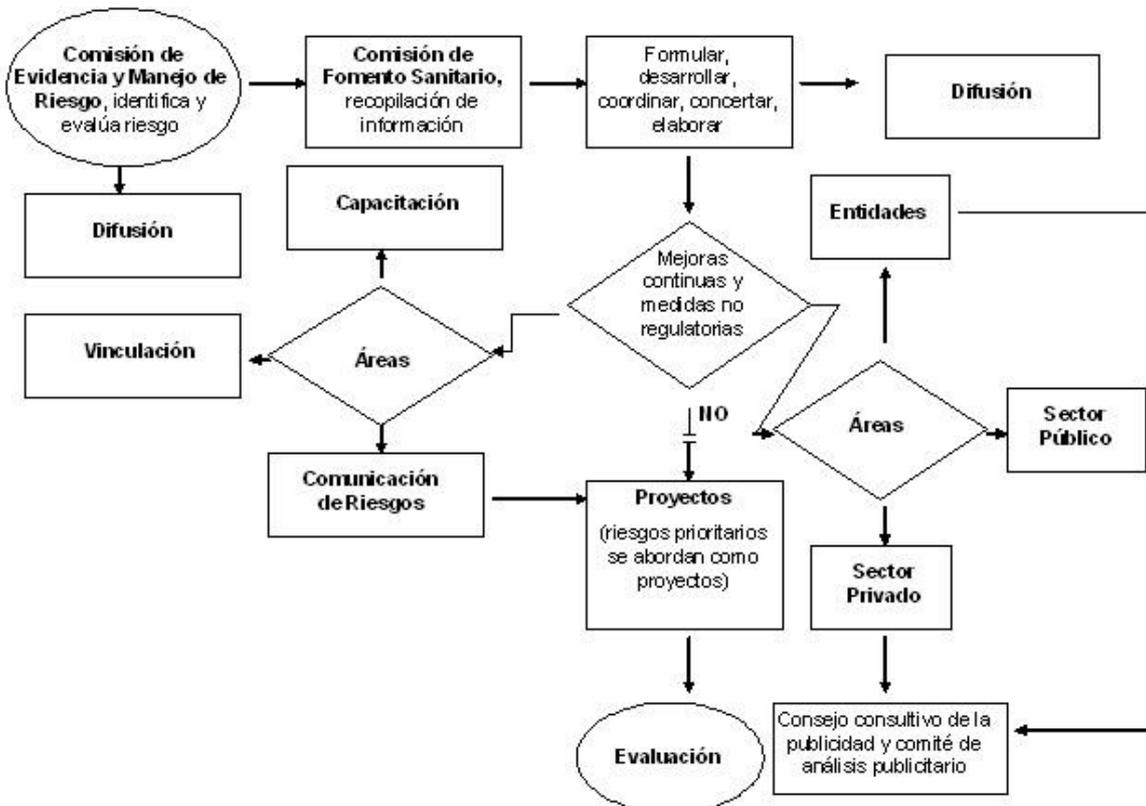
#### 1.4.2 La cara de lo funcional devela las problemáticas

Para esta comparación se hará uso de la figura 4 que representa lo ideal y se contrastara con la figura 5 que representa el flujograma real.

(Ideal) Figura 4: Flujograma del esquema de procesos



(Real) Figura 5: Flujograma real



El aspecto más importante a resaltar en esta comparación es el área de difusión pues como lo muestra la figura 5, recibe directamente la información antes que los demás, reteniendo la información para así permitir el mínimo de información hacia el resto de las áreas.

La comparación de los flujogramas nos permite detectar en la figura 5 que la gerencia de difusión trabaja desvinculadamente del área de comunicación de riesgos, asumiendo la responsabilidad de sus acciones el Comisionado de Fomento, además de que en algunas ocasiones la Comisión de Evidencia y Manejo de Riesgo transmite el trabajo directamente al área de Difusión considerándola como la solución óptima a la conclusión del riesgo detectado, pasando por alto todo el procedimiento que bien pudiese proporcionarle una salida adecuada al riesgo sanitario detectado. En este punto hay detectado un primer cuello de botella, por que al trabajar el área de difusión por su cuenta, no permite la circulación de la información que provenga de la Comisión de Evidencia, lo cual genera desinformación y desconcierto y al analizar las cosas más a fondo en algunos casos se puede percibir que la solución más adecuada a un riesgo detectado no era lo más conveniente por medio del área de difusión.

El siguiente problema que se detecta en el flujograma de la figura 5 fue, que en el caso de los riesgos que fueron detectados y que ya son considerados como proyectos prioritarios, no se les había dado la adecuada salida o solución, aunado a esto el grupo encargado de los proyectos queda sin dirigencia que pudiera asumir la responsabilidad de los avances. El retraso de los proyectos es notorio, el área muestra confusión, desinformación y poca capacidad para el trabajo en equipo con otras áreas conocer sus causas será fundamental para dar solución a la problemática y dar fluidez al avances de los proyectos.

Por último, las áreas trabajaban independientemente, pero poco a poco la situación se está tornando a efectuar el trabajo multidisciplinario entre las áreas de la Comisión de Fomento, permitiendo la fluidez de la información sin embargo fue aquí donde se reconoció la importancia de los adelantos que llegará a tener otra área para poder dar continuidad de no ser así, generaría más atrasos. Tanto el esquema como los manuales de procedimiento manejan las actividades y los procesos de una manera individual, sin tener puntos de conexión con otras áreas. La modificación de sus estructuras formales podría ser pertinente para generar un cambio cultural en los actores y que comenzaran a coincidir los procesos en forma diferente a la manejada.

Si nos ponemos a analizar el costo que esta problemática representa para la organización, podemos dar cuenta de que los avances requeridos del área de Proyectos de Fomento, tardan una semana en promedio y a su vez tarda lo mismo al proporcionar los avances para el área de Comunicación de Riesgos, debido a que no fluye la información oportunamente. Las horas hombre dedicadas por día de un trabajador es en promedio 8 horas, considerando que existen 13 actores involucrados en el área, a la semana se estarían desperdiciando un promedio de 520 horas hombre, por cada semana que se retrase el trabajo o en su efecto de manera individual se estarían desperdiciando 40 horas.

Las horas hombre son importantes a considerar ya que ahí es donde surgen los bomberazos pues los trabajadores al llegar a un grado de concluir urgentemente el trabajo es cuando se hace todo lo posible por finalizar, por mencionar en el área de Comunicación de Riesgos existen 7 actores que sumadas sus fuerzas al enfocarse a un solo objetivo alcanzan por día 56 horas productivas, que se reflejan en avances de los proyectos de un día para otro.

En el caso del área de difusión los costos van más allá de las horas hombre ya que aquí se manejan tirajes de impresión o elaboración de spot para radio y televisión. Cuando difusión arbitrariamente decide imprimir algún cartel o realizar un spot, sin enfrentar el proceso del diagrama de flujo por así decirlo, puede llegar a caer en conflicto con el área de Comunicación de Riesgos en el sentido de que el material no está hecho con las adecuaciones y características necesarias para resolver aquel riesgo sanitario; y teniendo como resultado un gasto innecesario en medios que no pretenden ocupar, los cuales van de entre 15 mil a 25 mil pesos en el caso de los tirajes o el haber desperdiciado hasta 85 mil pesos en caso de haberse elaborado un spot.

### **1.4.3 La ausencia de líderes punto débil de la Comisión**

Como dato extra se señalara la estructura formal ideal en comparación con la real con el fin de mostrar como no sólo en el flujograma se ven reflejados los procesos afectados sino que también en el organigrama y así también poder señalar con claridad la ausencia de líderes que también de alguna manera repercute en los actores, ya que se pierde la responsabilidad y el compromiso con la organización.

En el organigrama real, que es la figura 6, se han señalado con un sombreado y con una “v” entre paréntesis los puestos desocupados y con un sombreado de líneas incompletas, los que recientemente fueron ocupados.

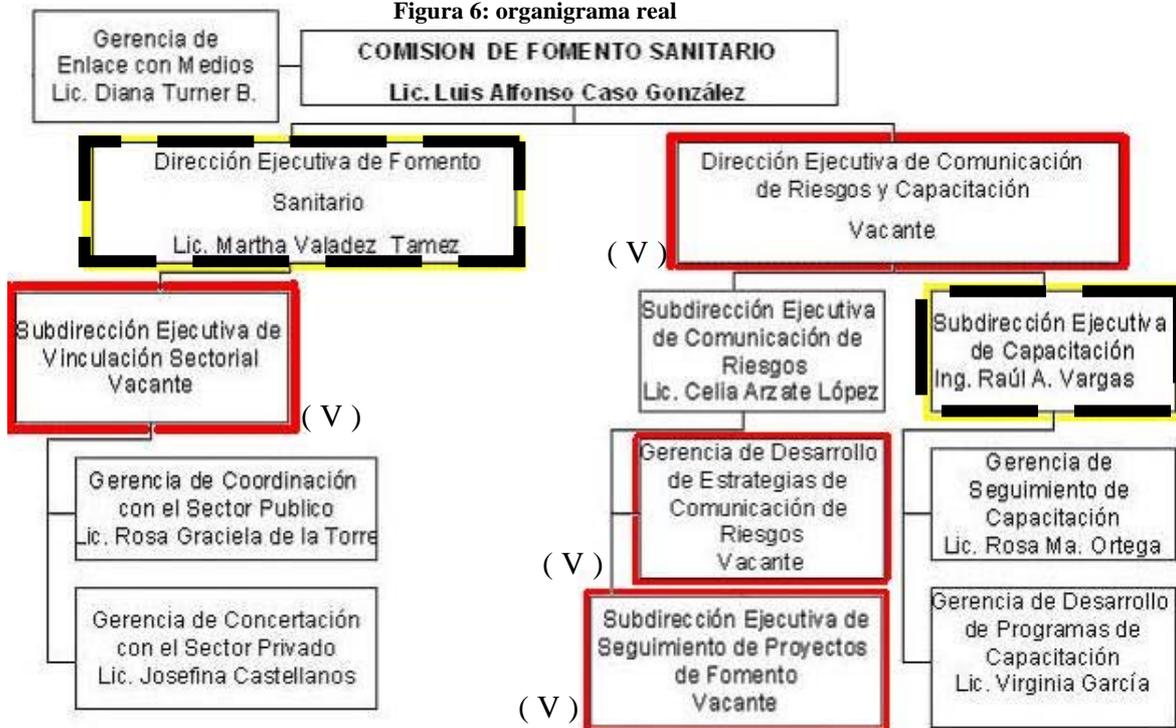
Organigrama ideal

Figura 1: organigrama de la Comisión de Fomento Sanitario



El organigrama real

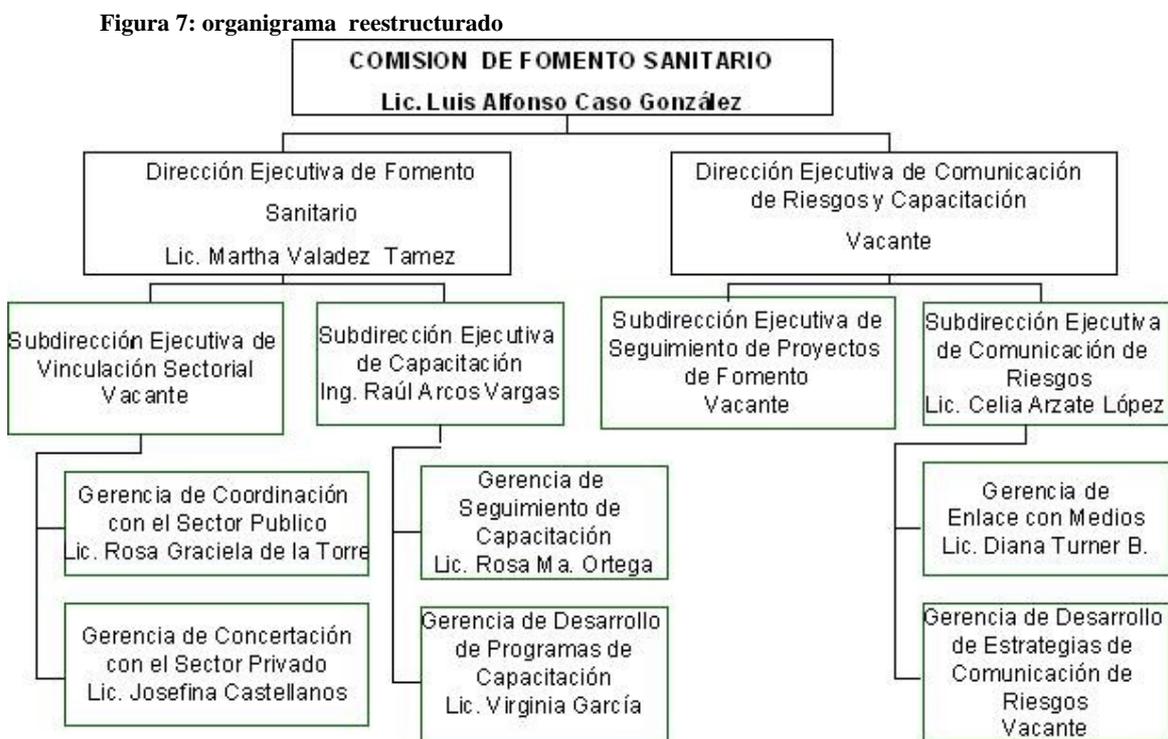
Figura 6: organigrama real



Comparando los organigramas, se puede apreciar que existe un problema con el área de difusión y que este afecta al resto de la estructura, por lo cual este será el problema al que se enfocara la investigación.

El organigrama nos deja ver que sin líderes no puede haber control ni eficiencia de las partes, sin líderes no hay control en la organización. Thompson indica que “la profesionalización de las organizaciones en las cuales toman las decisiones los expertos técnicos, aumenta tanto la eficiencia como el poder externo de las organizaciones. Pero la búsqueda de la eficiencia se acompaña con el aumento de su insidioso control”. (Thompson, 1984, p. 27)

En una reciente reunión el comisionado de Fomento Sanitario afirmó que habría un cambio de estructura formal como se muestra en la figura 7, con el fin de dar salida al trabajo de una mejor manera el área de seguimiento de proyectos se incorporaría al área de comunicación de riesgos. Teóricamente en este punto bajo la percepción de Thompson, se hace una ruptura del enajenamiento de la burocracia, que es el producto de una forma particular de proceder, al reducirse la enajenación permite a los miembros organizarse de manera informal y generar sus avances en las cuestiones laborales. Como lo informal se impuso a lo real la figura informal fue adoptada como la estructura formal.



Este movimiento con mayor razón aún justificara una reestructuración en cuanto al flujograma y habría que esperar la reacción de los actores, ya que se efectúa sin la asesoría de administradores especiales. Estos podrían manifestar resistencia al cambio.

#### **1.4.4 La Instrumentación aclara la problematización**

Como es necesario conocer más sobre estas áreas problemáticas se utilizarán técnicas para determinar su frecuencia y sus causas, para este caso se harán uso de la hoja de inspección y del diagrama causa efecto.

##### **1.4.4.1 Aplicación de la hoja de inspección en la Comisión**

La hoja de inspección servirá para reunir los datos basados en la observación a fin de detectar las tendencias o las frecuencias con que ocurren los eventos. Se pretende convertir en hechos las opiniones de los involucrados del área de Difusión.

En la hoja de inspección se colocan los problemas en una columna, los problemas se irán enlistando según los estén mencionando las personas involucradas, posteriormente se anexan otras columnas, las cuales indicarán la periodicidad con la que ocurre el evento, el periodo se puede medir en días, semanas o meses según la conveniencia en las casillas se irá marcando el número de eventos y al final se hará una suma para conocer la totalidad de eventos que ocurren en determinado periodo.

A continuación se presentaran las hojas de inspección los cuales representan el cuadro 1 y el cuadro 2, en la columna izquierda se mostrara la problemática, en la derecha el periodo el cual esta medido en semanas considerando el 1 como el lunes, el 2 como el martes, el 3 como miércoles, jueves es el 4 y viernes es el 5, los eventos se indicarán también con la numeración y una "x" cuando no se registró, el registro comprende dos semanas.

En la última semana se sumarán en la columna de total las dos semanas para tener el total de totales.

**Cuadro 1 :de la hoja de inspección**

(Semana 1 )

Problema	Periodo <sup>cr</sup>					
	1	2	3	4	5	Total
Falta de información para generar avances entre las áreas de otras áreas	1	x	1	2	1	5
Tardanza en las decisiones	1	x	x	1	1	3
Coordinación entre partes (inst /la org	2	1	1	1	X	5
Comunicación de mandos medios hacia abajo	x	1	x	x	1	2
Información de otras áreas incompleta	2	1	2	1	X	5
Información de otras áreas errónea	1	x	x	x	X	1
Información de otras áreas desfasada	2	1	1	2	X	6
Retrazo en las acciones por realizar	3	2	1	2	x	8

**Cuadro 2 :de la hoja de inspección**

(Semana 2 )

Problema	Periodo <sup>cp</sup>					
	1	2	3	4	5	Total
Falta de información de otras áreas para generar avances entre las áreas	2	2	1	1	1	7 + 5 = 12
Tardanza en las decisiones	1	2	2	2	2	9 + 3 = 12
Coordinación entre partes (inst /la org	X	1	1	1	1	4 + 5 = 9
Comunicación de mandos medios hacia abajo	X	X	X	X	1	1 + 2 = 3
Información de otras áreas incompleta	2	2	1	1	x	6 + 5 = 11
Información de otras áreas errónea	1	1	1	1	1	5 + 1 = 6
Información de otras áreas desfasada	1	1	1	1	1	5 + 6 = 11
Retrazo en las acciones por realizar	1	1	2	2	2	8 + 8 = 16

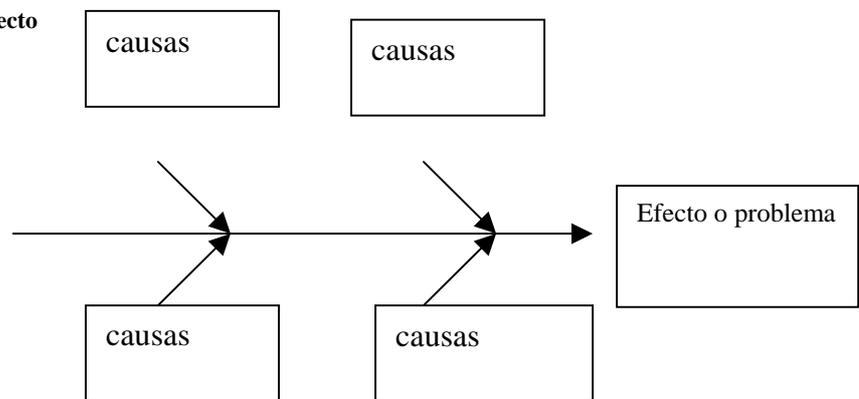
Si sumamos las dos semanas tendremos que la falta de información de otras áreas para generar avances, es uno de los problemas más frecuentes junto con la tardanza de las decisiones, que casi como consecuencia pero también es un problema se genera un retraso en las acciones por realizar, así como la tardanza de las decisiones por la falta de personal directivo en áreas donde no existe, independientemente de aquellas otra donde si existe un líder pues esta sujeto a las expectativas de otras áreas donde carecen de liderazgo y control.

A continuación se determinaran las causas por las cuales se generan los retrasos de las acciones a realizar, por medio del diagrama de causa efecto.

### 1.4.4.2 Causa efecto, efecto causa

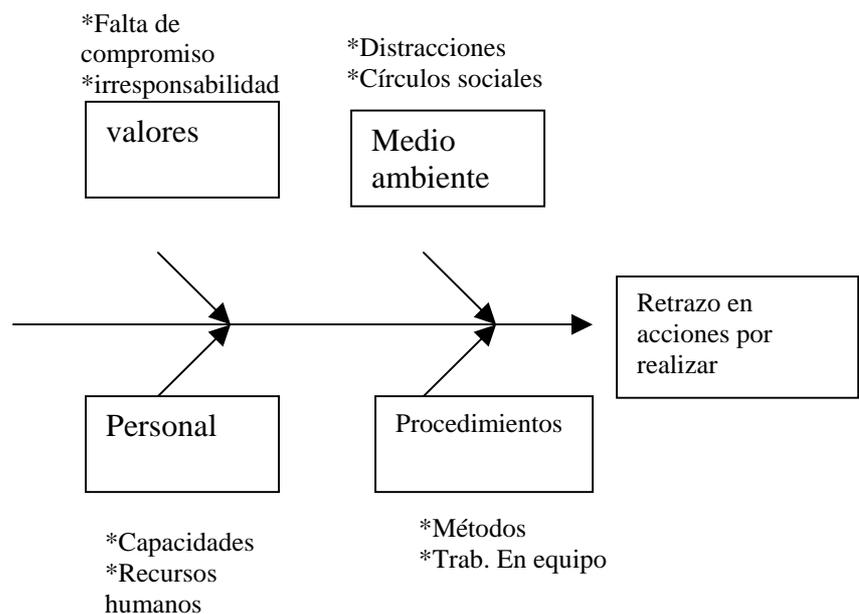
La técnica del diagrama de causa efecto, sirve para explorar y mostrar todas aquellas causas posibles de un problema o una condición específica, fue ideado con la finalidad de que se pudiera representar un efecto y todas sus posibles causas, para su facilitación estructural el efecto se coloca en la punta del esquema el cual se ubica en el extremo derecho y todas las demás partes se representaran como posibles causas. A continuación se mostrará un esquema.

Esquema 1: Diagrama causa efecto



Al aplicar ésta técnica el diagrama de causa efecto quedo representado como el esquema 2, se ubico el problema de “retrazo en acciones por realizar” porque este representa mayor costo y se ubico en el lado derecho del diagrama y se buscaron las posibles causas en el medio ambiente, en los valores, en el personal y en los procedimientos. Los resultados fueron los siguientes:

Esquema 2: Diagrama causa efecto de la COFEPRIS



El esquema muestra que los trabajadores consideran que las causas posibles se originan en los valores, o su cultura, a través de una falta de compromiso o por irresponsabilidad, a esto se puede aunar la poca identificación con la organización. También se detectó que el personal involucrado pudiera no ser apto y falta de capacidad careciendo de personal nuevo de recursos humanos con capacidad de asumir responsabilidades y capacidad de ejercer adecuadamente las labores.

Esta información del diagrama causa efecto más la que ya se ha ido recopilando, nos ha dado un panorama completo para recapitular los aspectos importantes de este diagnóstico, se concluirá haciendo hincapié en sus fortalezas y debilidades.

## **1.5 Conclusión**

Los puntos clave donde la COFEPRIS tiene fortalezas es en su ámbito de trabajo, las modificaciones legales, sus asociaciones y agrupaciones que tiene con la OMS, OPS, CCM y CCP, en las tecnologías, los acuerdos y relación que mantiene con otras instituciones y su participación internacional.

El proceso de reclutamiento, manifiesta un problema común como lo menciona Mayntz al momento de ocupar un puesto se tiene que poner al corriente a quien le va a suceder, se presenta la constante de que quien va a ocupar un cargo desconoce las actividades, funciones, ritmos, métodos y procedimientos por hacer. El sistema llega a ser tan complicado que muy pocos logran a ocupar la vacante. La ausencia de líderes que también de alguna manera repercute en los actores, ya que se pierde la responsabilidad y el compromiso con la organización.

El área de difusión trabaja por su cuenta, no permite la circulación de la información que provenga de la Comisión de Evidencia, lo cual genera desinformación y desconcierto con otras áreas.

Los miembros siempre van a tener una forma de efectuar las cosas diferentes a las ideales, la estructura informal esta presente en todas las organizaciones. Ellos al considerar que los valores, o su cultura, sean una posible causa del retraso de acciones.

También se detectó que el personal involucrado pudiera no ser apto y falto de capacidad careciendo de personal nuevo de recursos humanos con capacidad de asumir responsabilidades y capacidad de ejercer adecuadamente las labores estas situaciones indican que el problema tiene que ver con la cultura.

Por lo consiguiente requiere un trabajo arduo en sus miembros para buscar la manera ideal donde se busque un punto de convergencia para su buen funcionamiento.

En todo este capítulo se ha dado cuenta del entorno la estructura y de la forma de proceder informalmente por lo consiguiente es necesario pasar a otro tipo de análisis, el cual se abordará en el siguiente capítulo titulado la comunicación en la Comisión de Fomento Sanitario.

## **CAPÍTULO 2**

### **LA COMUNICACIÓN EN LA COMISIÓN DE FOMENTO SANITARIO**

En el capítulo anterior el diagnóstico realizado a la COFEPRIS, mostró que uno de los problemas más frecuentes detectados en el objeto de estudio en el área de la Comisión de Fomento Sanitario, era la tardanza de las decisiones y el retraso en las acciones por realizar en la Gerencia de Difusión y en la subdirección de seguimiento de proyectos, por lo tanto en la Comisión de Fomento Sanitario se presentan en dos áreas problemáticas a resolver.

Para continuar la investigación se reitera que únicamente se ha seleccionado uno de los problemas para concentrar la investigación, la Gerencia de Difusión esta trabajando desvinculada del área Comunicación de Riesgos, es decir que la gerencia siendo una de las últimas áreas en la escala jerárquica de los mandos medios en la estructura formal, actúa independientemente de las demás y sin tener que recibir ordenes de los mandos que se encuentran en los niveles superiores, únicamente recibe ordenes del comisionado de Fomento Sanitario.

Ahora la gerencia de difusión, opera como una dirección ejecutiva ya que el comisionado la facultó con esta autoridad, que es como una extensión o extremidad del mismo comisionado

de Fomento Sanitario pues sólo recibe instrucciones directas de él sin tener que recibirlas de una subdirección y esta a su vez de una dirección, brincándose así los procesos de una estructura formal.

Esta situación ha generado que en algunas ocasiones la Comisión de evidencia y manejo de riesgo transmita el trabajo directamente al área de Difusión considerándola como la solución óptima a la conclusión del riesgo detectado, pasando por alto todo el procedimiento que bien pudiese proporcionarle una salida adecuada al riesgo sanitario detectado.

En este punto se ha detectado un cuello de botella, por que al trabajar el área de difusión por su cuenta, no permite la circulación de la información que provenga de la Comisión de Evidencia, lo cual genera desinformación y desconcierto en el área de Comunicación de Riesgos y en otras áreas que también requieren de esa información y al analizar las cosas más a fondo en algunos casos se puede percibir que la solución más adecuada a un problema detectado no era lo más conveniente por medio del área de difusión.

Por ejemplo cuando la Gerencia de Difusión hace un spot preventivo sobre el uso de plaguicidas para jornaleros, ninguna de las otras áreas tiene conocimiento de que ya se elaboró y cuando las otras áreas a cuenta gotas obtienen la información y determinan que es necesario realizar un spot, se dan cuenta de que ya se hizo y que éste no cubre las expectativas necesarias de atención a la población, pues estas se deben detectar mediante un estudio efectuado por las otras áreas, el cual es omitido por la Gerencia de Difusión. Por lo tanto es desechado el trabajo y nuevamente se tiene que grabar uno nuevo spot.

En este capítulo se aborda la comunicación formal sobre en la organización a través de un diagnóstico, se aplicarán técnicas de auditoria comunicativa que reflejarán los problemas comunicativos muy específicos que indicarán el grado de congruencia entre el discurso y las acciones comunicativas que mantiene la COFEPRIS en la Comisión de Fomento Sanitario. Se conocerán los modelos de administración y comunicación que existen en la organización y se conocerá cuales son los productos comunicativos mas usados en la COFEPRIS.

## **2.1 Costo Generalizado de la Acción del problema productivo de la Comisión de Fomento Sanitario**

Es necesario conocer más afondo la forma en que el área de Difusión afecta a la organización y para esto existe una forma la cual nos ayudará a conocer el grado de desgaste o costo que representa esta situación para la organización. Abraham Moles, sociólogo francés propone en su obra publicada “teoría de los actos” (Moles, 1973), una conjetura en la cual se describe los actos y la diferencia en su intensidad, así como un costo generalizado de la acción, conocer estos fundamentos permitirán las bases de la conceptualización de la comunicación como una acción que coordina acciones.

Moles (1973, p.48) señala que el costo generalizado de la acción es aquel que esta ligado al precio, al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtener cierto objeto, generando un potencial de reservas, del cual el ser extrae en mayor o menor cantidad para su acción, los aspectos de este potencial de reserva son los que se incorporan al costo.

Estos aspectos o componentes del costo generalizado de la acción son el costo económico, energético, temporal y psicológico.

El costo económico es el precio en sentido convencional, los productos y servicios tiene cierto costo, éstos pueden ser los recursos materiales: agua, luz, horas extras, etc.

El costo energético es la disipada por el individuo es la cantidad de energía que se tenga que invertir para realizar la acción ya sea esta individual o social.

El costo temporal es el tiempo invertido o consagrado para lograr la acción, todo acto, todo objeto, todo servicio, toda acción humana, se traduce necesariamente en una disipación del tiempo.

Por último el costo psicológico que es la energía psíquica aplicada a ciertos actos que implican pasar de la inercia a la acción, dejará al ser humano desprovisto de reservas, hasta que el reposo, sueño, distracción o indiferencia reconstituya nuevas reservas. Es el costo de riesgo, es decir, la cantidad de incertidumbre incluida en el resultado de la acción, genera ansiedad, perturbación, etc.

### **2.1.1 Costo económico**

Evidentemente el problema de la gerencia de difusión genera estos tipos de costos señalados por Moles, la intención en esta investigación es conocer la cantidad de costos que se generan por el problema afectado y qué tanto repercute en la organización, comenzando por el costo económico, la gerencia de difusión al querer realizar una campaña de difusión sin la planeación con las otras áreas genera costos que van desde la inversión de 5000 carteles que van en un costo promedio de 15 a 20 mil pesos en cuestión de impresos. Estos sucesos son constantes o por lo menos se registran cada tres meses.

Para el caso de los medios no impresos y que son audio visuales, la Gerencia de Difusión realiza un spot televisivo que va de los 80,000 a los 125, 000 pesos mientras que los que son para radio van entre 30 y 40 mil pesos, al llegar el cierre del año es cuando más se genera este costo ya que algunos de los proyectos de salud con tal de mostrar avances realizan difusión de los riesgos es cuando se generan gastos para impresos que van desde trípticos, carteles, manuales entre otros.

Cabe mencionar que estos gastos son infructuosos cuando posteriormente la Dirección de Comunicación de Riesgos determina un medio diferente con un mensaje distinto como mejor solución y por lo tanto se tiene que generar otro gasto para replantear la difusión.

### **2.1.2 Costo temporal**

Los tiempos invertidos a la difusión de riesgos en la Comisión de Fomento Sanitario son variados, los trabajadores al generar las acciones, gastan un determinado tiempo éstos aún tiene un horario que les permite trabajar 8 horas diarias, la mayoría de las veces se exceden una hora más y en algunas otras ocasiones se invierten hasta dos horas más, el diseño de un impreso requiere tiempo y correcciones, pues este nunca queda a la primera, se tiene que invertir entre tres y cuatro días y en algunos otros casos hasta una semana para diseñar un impreso ya que siempre se le hacen correcciones. Cada trabajador en esa área invierte entre 32 y 40 horas semanales pudiendo sólo invertir entre 8 y 16 horas, si se sumaran las horas del

personal que trabaja en la gerencia de difusión tendríamos un promedio de 200 horas y en otros casos hasta 400 horas por semana que son mal aprovechadas y poco productivas.

Este problema genera también otros costos temporales en otras áreas como en la misma dirección de comunicación de riesgos, pues al no trabajar la gerencia de difusión vinculada con la dirección, genera la desinformación que se traducen en gasto de tiempo invertido por esta área en el conocer por su propia cuenta las necesidades para una campaña de difusión. Esta inversión de tiempo de otras áreas va de 1 mes de diferencia en promedio para llegar a conocer lo que hizo el área de Difusión.

### **2.1.3 Costo psicológico**

La gerencia de difusión trabaja día a día bajo presión, los diseñadores son los que se ven más afectados en esta área, ellos llegan a tener un diseño atrasado durante 5 días, más los que se le acumulen en ese transcurso de tiempo.

Una vez ya terminados se les tiene que hacer una corrección de algún detalle que dejo pasar por alto el diseñador y son de vuelta regresados al diseñador para que efectúe la corrección, esto les genera bastante estrés el cual se ve reflejado en la *ansiedad* por querer concluir el trabajo.

En ocasiones cuando les urge un cartel y las correcciones son demasiadas los involucrados reflejan *angustia* por concluir ya que a una determinada hora deberán concluir para alcanzar a entregar la solicitud. Al personal de Difusión día a día se le nota una carga alta de estrés.

Cuando el material ya está concluido, sea un impreso, un spot; esa inversión nerviosa como lo maneja de otra manera Moles se convierte en *tranquilidad*. Sin embargo, para la gerente de difusión se convierte en *preocupación* ya que siempre retiene paquetes de 300 ejemplares que terminan por desecharse.

#### **2.1.4 Costo energético**

Es necesario conocer las acciones que se realizan en el área para saber la cantidad de energía que se genera al realizar estas acciones.

Como lo indica Abraham Moles en su libro teoría de los actos, al señalar que las acciones tiene un principio y un fin la duración de esta determinará su intensidad. El área de Difusión constantemente presenta acciones de baja intensidad tales como el llenado de un formato para solicitud de impresos, copiar CD`S, dar órdenes específicas, señalar las correcciones, telefonar a proveedores, sentarse frente a una computadora y manejar un programa de diseño.

Sin embargo, esta gerencia tiene como actividad difundir los riesgos a la salud a través de una campaña de difusión, mantiene a toda la gente del área en constante movimiento y estas actividades de baja intensidad como la de llenar formatos, copiar CD`S, dar órdenes, señalar correcciones, telefonar, sentarse y manejar programas por sus duraciones y su constancia llegan a convertirse en alta intensidad, al difundir un riesgo se pone en marcha un nuevo producto comunicativo, Moles indica que el poner en marcha un nuevo producto es una energía de alta intensidad.

Es aquí donde las micro acciones y las mini acciones se conjugan para una actividad colectiva, donde varios actores combinan sus energías para un mismo fin para obtener una macro acción. (Moles, 1983, p.40)

Para conocer mejor estos costos se presenta a continuación un cuadro donde se cruzan los costos generalizados con las acciones para permitir a la investigación conocer de manera más clara, donde se genera más desgaste o un mayor costo.

**Cuadro 3: Costos y acciones**

ACCIÓN \ COSTOS	Dar ordenes del gerente para ejercer la orden del trabajo del día	Solicitar un impreso a través del llenado de formatos	Elaborar diseño de impresos, (carteles, trípticos, folletos, manuales, etc.)	Revisión y correcciones de diseño de impresos	Producción de spots radio y tele	Almacenamiento del material sin darle uso	TOTALES
<b>Costo energético</b>	Baja intensidad	Baja intensidad	<i>Alta intensidad</i>	<i>Alta intensidad</i>	<i>Alta intensidad</i>	Baja intensidad	Alta intensidad
<b>Costo temporal</b>	4 horas	3 horas.	<i>40 horas por cada diseño a la semana</i>	<i>300 horas de todos los del área</i>	<i>180 horas x 3 personas del área a la semana</i>	3 meses	<i>527 horas a la semana por toda la gerencia</i>
<b>Costo Psicológico</b>	Ansiedad	tranquilidad	<i>Ansiedad Angustia</i>	<i>Ansiedad Angustia Preocupación</i>	Preocupación	Preocupación	Alto en angustia y preocupación
<b>Costo económico</b>	Sólo lo del asalariado	Sólo el asalariado	<i>15 a mil pesos</i>	El salario del personal del área	<i>100 mil pesos</i>	-----	<i>115 mil pesos por trimestres</i>

El cuadro 3 presenta en letras cursivas y sombreado los puntos de mayor costo según la acción desempeñada, de esta manera se puede determinar que en las acciones la que mayor costo representan para el área es la elaboración de diseños pues representa costos elevados en sus diferentes rubros, así como el de su revisión y corrección ya que esta ligada a la acción anterior, seguida de la acción de la producción de spots que en menor cantidad de costo pero aún mayor que los anteriores.

Sin embargo, si queremos ver cual de todos representa mayor costo, entonces se puede apreciar que hay un elevado costo temporal pues se invierte mucho tiempo en el diseño y en las correcciones así como en los diseños de guiones y lo relacionado a los spots agregándole el tiempo muerto en que no se les da uso una vez que ya se concluyó el producto, el área da muestra del uso frecuente del bomberazo al tener alta intensidad de sus costos energéticos y sus costos psicológicos dejando poca oportunidad a la planeación pues por las características del área no les permite realizar una planeación en cuestión de las ejecuciones.

El otro costo sobresaliente es el económico, la producción de material impreso sin planeación lleva a la sobre producción y a efectuar costos innecesarios, los cuales van de 140 mil pesos por trimestre en gastos de materiales que no se usan y que sólo quedan almacenados.

### **2.1.5 Las acciones que se ejecutan día a día pero que pocas veces se observan**

Siguiendo con el diagnóstico comunicativo es necesario conocer que tipo de acciones son más frecuentes en la Comisión de Fomento Sanitario y específicamente en el área del problema detectado, Moles plantea que existen cuatro posibilidades al efectuar una acción las cuales son las acciones autónomas ejecutivas, las autónomas expresivas; las, heterónomas ejecutivas y las heterónomas expresivas.

Abraham Moles indica que para el caso de las autónomas ejecutivas, el actor las hace solo. son acciones físicas que informan y que las autónomas expresivas; no son comunicativas, no mantienen intercambio de información.

Las heterónomas ejecutivas se caracterizan por ser interacción sin que medie la intención de comunicar y las heterónomas expresivas son las acciones comunicativas, son diálogos, buscan el ajuste y por lo tanto son consideradas estas como la opción más optima como acciones del comportamiento humano.

La Comisión de Fomento Sanitario por tener una diversidad de personal con características diferentes y ubicados en diferentes posiciones jerárquicas refleja estas cuatro opciones de la acción, pero la que con mayor frecuencia se observa en la mayoría de los empleados y sobre todo en la gerencia de difusión son las acciones heterónomas ejecutivas, ya que el actor hace lo que se indica sin dar la oportunidad de la comunicación o a la rectificación.

Es decir acata la orden del día y sólo contesta “ya esta terminado”, hay poco cuestionamiento sobre las instrucciones, el miembro de la organización subordinado no es capaz de actuar por si mismo ya que las prioridades las determina el líder y una vez que ya esta determinado la acción a realizar o el trabajo entonces se convierte en autónomas ejecutivas donde el individuo ya con una previa guía o rumbo a seguir actúa solo.

Las acciones heterónomas expresivas se llegan a dar muy poco ya que los ajustes se dan cuando se trata de la corrección de los diseños.

Los diseñadores especialmente trabajan con acciones ejecutivas, si se prestara mayor atención las acciones expresivas, tal vez se podría reducir los tiempos y los costos temporales serían

menores, habría un ahorro de energía como lo indica Moles al señalar que la comunicación es un factor de ahorro de energía, al sustituir acciones ejecutivas por expresivas.

Si Moles dice que la comunicación es una meta acción es por que es la única acción que coordina acciones, entonces es aquí donde la comunicación se convierte en una estrategia como principal instrumento de la eficiencia organizacional, a través de acciones expresivas se puede desencadenar acciones ejecutivas. Si se logra la eficiencia comunicativa, se logrará coordinar y eficientar acciones.

Mientras tanto estas acciones le van a seguir costando 527 horas a la semana y 115 mil pesos trimestralmente a la Comisión de Fomento Sanitario y convirtiéndola así en una organización altamente productiva, pero altamente costosa. Probablemente porque carecen de una buena comunicación estratégica con la gente de la misma Gerencia de Difusión y con todos los mediadores del resto de la Comisión de Fomento tratando de funcionar únicamente por la vía de la supervisión, en cuanto a la producción de materiales.

### **2.1.6 ¿Informativo o comunicativo?**

¿Qué es lo informativo ante lo comunicativo? Si bien esta es una interrogante necesaria, aún que para algunos a simple razonamiento puede parecer lo mismo tiene mucho de diferencia, la información “es un principio de orden que permite anticipar , prever y coordinar la acción dentro de un orden que cohesiona a los miembros de la organización” (Ávila, et.al., 2001,p.61). “Observar el que hacer de una organización es informarse de sus tareas, propósitos, procesos y valores, a partir de este conocimiento informado se produce orden, se informa, se postula el espacio de la acción y las condiciones para valorar acciones, actitudes y logros”. (Ávila, et.al., 2001,p.62)

En este sentido una mala información se reflejara en una mala planeación y en la inadecuada distribución de actividades y de todo aquello que se requiera para efectuar adecuadamente el trabajo.

La Gerencia de Difusión aunque presenta problemas de distribución de actividades que tiene que ver con lo informativo su principal problema se relaciona con lo comunicativo ya que es

aquí donde tiene que converger un entendimiento mutuo entre cada una de las partes para efectuar el trabajo, para que se libere la tensión, el desgaste la preocupación la ansiedad y la angustia de sus miembros.

Recordemos que no sólo se trata de que la Gerencia de Difusión trabaje óptimamente a través de la comunicación si no que también hay que tener en mente el como afecta al resto de la Comisión ya que también con los otros deben de tener una mejor comunicación donde se pueda estar al tanto de las actividades y que juntos se de una solución óptima a los problemas de salud, sin que deje al resto de la Comisión en la expectativa y sin información para trabajar, siendo que esta no debería de ocupar el lugar privilegiado en el manejo de la información.

Tal como lo expresan los autores de La Organización Habitable al referirse a la comunicación como una alternativa de comportamiento que supone una interacción, “una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana”. (Ávila, et. al., 2001, p.53)

Al carecer de esta comunicación su problema más fuerte es de índole comunicativo, pues la interacción comunicativa debe girar en torno a los mismos integrantes de la gerencia y entre todos los miembros de la Comisión de Fomento.

El problema también muestra que se encuentra en un nivel estructural ya que la Gerencia de Difusión con el fin de tener mayor apertura y agilidad en sus actividades, debe evitar los mismos complejos y retardados trámites burocráticos, siendo víctima a la vez de su propio sistema, se plantea la opción de que trabaje directamente las funciones con el comisionado, brincando la estructura jerárquica de una dirección y una subdirección que a nivel forma sigue estando presente pero a nivel informal la fuerza de la Gerencia de Difusión es semejante como la de una dirección y en ocasiones más que una dirección.

Si bien sería necesario corregir la estructura para entonces crear una dirección de difusión para que deje de ser una gerencia o bien ejercer nuevos mecanismos de comunicación y que nuevamente se incorporará a la estructura formal y logrará trabajar óptimamente con cada una de las partes que conforman a la Comisión de Fomento.

De cualquiera de las dos formas es necesario que se considere emergentemente a la comunicación para el ahorro de energía y que no genere el desgaste de otras áreas y de la suya misma con el fin de eficientar la organización así como la planeación adecuada de los procesos a efectuar pero en conjunción con cada una de las otras áreas, para así no duplicar el trabajo.

## **2.2 Modelos administrativos y comunicativos en la Comisión de Fomento**

Es evidente que en cada organización sigue un modelo administrativo y quizás algunas de manera inconsciente siguen a una escuela en especial, los tiempos actuales exigen a las organizaciones la incorporación de la tecnología con el fin de dar un mejor servicio, en este apartado se pretende llegar a conocer los nuevos retos que ha impuesto la misma tecnología a las organizaciones.

### **2.2.1 Nuevas tendencias en la COFEPRIS.**

Hoy en día la velocidad con que gira el mundo en cuestión a las tecnologías ha orillado a las empresas adaptarse al cambio para su supervivencia y quienes no asuman este reto se quedarán para extinguir su existencia, este ambiente o más bien entorno obliga a las organizaciones a modificar sus funcionamientos, incorporándose a ellas la tecnología en cuestiones computacionales, de micro procesadores, así como páginas de internet.

Hoy en día se considera importante contar con una página de internet, la organización que no cuente con ella queda resignada al rezago y a un futuro incierto, “bajo el principio de existes si te conozco”, las empresas en un portal ofrecen datos de la organización así como la de sus servicios.

Tal como lo indica Pilar Baptista Lucio al decir que las empresas “se han dado cuenta que viejas estrategias son obsoletas y que las reglas de una nueva economía también son insuficientes. En general enfrentan un proceso de selección darwiniano, donde muchas desaparecen sobreviviendo sólo las más fuertes, o mejor dicho las que lee con más aciertos y claridad el medio que las rodea.”(Fernández, 2003,p. 215)

Para la COFEPRIS es muy importante este aspecto, el de contar con una página de internet, no sólo para darse conocer al mundo, dicho así por la relación que tiene con otros países y su desempeño de manera internacional a través de tratados trilaterales.

La COFEPRIS también hace de este medio una forma de involucrar a los usuarios para que efectúen trámites de algún producto relacionado con la salud, mucha de la información a consultar se remite a la página, sus servicios se han ampliado al obtener un mejor sistema de información y al contar con una revista electrónica, tal es así la importancia que recientemente contemplo el rediseño de su página con el fin de hacerla más atractiva, fácil y cómoda en su uso.

Pilar Baptista señala que los aspectos más importantes y sobresalientes del ambiente o el entorno de la organización son: lo tecnológico, lo legal, lo político, económico y demográfico.

#### **2.2.1.1 La tecnología permite las facilidades laborales**

Debido a que la tecnología se desarrolla día a día con gran velocidad, Pilar Baptista hace ver que en un espacio de reflexión que mientras más miniaturizado sean las cuestiones tecnológicas más rápido y capaz será el manejo de datos, por lo tanto la tecnología computacional tiene una obsolescencia cada 18 meses, así como el surgimiento de nuevas capacidades tecnológicas como el ancho de banda para la navegación de internet y las memorias RAM.

En este contexto la COFEPRIS, no ha desperdiciado la oportunidad de adueñarse de la tecnología pues también ha incorporado un nuevo servidor para abastecer al sitio web su ancho de banda es de 100kb por segundo. Los equipos de computo así como la obsolescencia llega también a forzar a la Comisión a remover sus equipos de computo para mantenerlos actualizados, las memorias ram portátiles son usadas por iniciativa propia del personal es decir 2 de cada 10 personas optan por usar esta unidad de almacenamiento para no enfrentar dificultades con archivos pesados o presentaciones facilitando el manejo de datos como lo señala Pilar Baptista. (Fernández, 2003, p.217)

La COFEPRIS no permite que existan radicales y conservadores al menos no a un nivel jerárquico alto, mas bien la balanza esta inclinada al lado de los radicales, donde se proponen

cambios de acuerdo al ambiente, la estabilidad que se encuentra del lado de los conservadores no florece aquí, debido a que es considerada como una organización modelo en la administración pública, sólo en la escala jerárquica más baja en donde se encuentran los operativos existe uno que otro que se opone al cambio y que prefiere la estabilidad, sin embargo no representan una fuerte mayoría como para ejercer una influencia en el modo de procesar los datos laboralmente.

### **2.2.1.2 Un marco legal de constante cambio**

El marco jurídico dentro del cual operan las organizaciones constituye un aspecto importante del ambiente, las leyes dictan parámetros, controlan operaciones, sancionan y cargan con multas e impuestos. La reformulación de lo legal será un reto ante la convergencia tecnológica para la COFEPRIS por ser un órgano de gobierno que debe regular, controlar y vigilar los riesgos sanitarios tanto de la población como de las empresas deberá enfrentar este reto si es que le toca a través de la modificación de las leyes. En este caso por ser del gobierno y ser una organización que dicte leyes le toca ser más espectador de los cambios y no tanto un actor, sin embargo no queda exenta y como organización deberá estar preparado.

### **2.2.1.3 Una Política mexicana**

Pilar Baptista dice que “las condiciones políticas son determinantes en la definición del tipo de ambiente que enfrentan las empresas pues obstaculizan o fomentan la actividad empresarial” (Fernández, 2003, p. 219).

México en este contexto y bajo un gobierno de cambio se ha podido fomentar el uso de la tecnología tan es así que el mismo gobierno ha incorporado al sistema educativo, el uso de computadoras a nivel primaria, la incorporación de la enciclopedia da un salto a la tradicional forma de educar a la juventud envolviéndolos en un ambiente de tecnología, las oficinas de gobierno, no en todas pero si en su mayoría a nivel federal se hace un esfuerzo grande por que se cuente con sistemas tecnológicamente avanzados y en esta agitación novedosa ha sido favorecida la COFEPRIS.

#### **2.2.1.4 Una economía estable**

“En términos generales si la economía crece, crece las organizaciones, si la economía va a la baja, las organizaciones se contraen” ( Fernández, 2003, p.219) pues no pretenden arriesgar lo que ya tienen.

En este ambiente la COFEPRIS poco se vería afectada de haber una mala economía, ya que se encuentra protegida legalmente de una manera que le permite realizar sus acciones no como una comisión temporal sino permanente por lo tanto no se puede ver afectada como otras dependencias gubernamentales con recortes de áreas, además de que actualmente el país vive una economía estable donde no se retrocede ni se avanza a grandes pasos pero se mantiene estable.

#### **2.2.1.5 Población demográficamente joven**

Fernández Collado señala en el libro de “La Comunicación en las Organizaciones” que la edad y la educación de la población son variables del ambiente que repercuten en la organización. (2003, p.220) Hay una presencia juvenil importante en la sociedad, esta tendencia continúa en este milenio, ahora se puede presenciar a jóvenes ya articulados al internet, en este sentido lo demográfico influye en las organizaciones ya que las nuevas generaciones pueden ser transformadoras de las organizaciones.

En la Comisión de Fomento y en otras comisiones se puede apreciar la incorporación de gente joven con actitudes y valores frescos. La organización, por tan sólo contar con cuatro años, requería de gente joven y pese a que se incluyó gente de viejas dependencias, no conserva el estilo tradicional, la gente joven ha sido la que ha incorporado estilos prácticos relacionados con la tecnología como el uso de las mismas memorias portátiles, la facilidad de navegación en internet, el manejo rápido de software que requieren para efectuar el trabajo.

### **2.3 Nuevos retos que enfrentan las organizaciones contemporáneas que favorecen a la cultura**

Aun cuando las organizaciones tienen que enfrentar retos de su propio entorno existen otros a enfrentar internamente, que suelen ser constantes actitudes a tomar de los empleados, en recientes investigaciones se ha demostrado según en los estudios mostrados por D'Aprix Roger que existen cinco puntos importantes a considerar en una organización y a mi parecer es necesario que la gente que labora en la COFEPRIS lo ponga en práctica al menos ciertos puntos importantes.

La primera recomendación que hace es que una acción vale más que mil palabras, en la administración, es menester que los empleados no pierdan la credibilidad de las palabras de los gerentes, si éstos muestran desconfianza en ellos y les vigilan constantemente, ya no podrán creerles igual a la menor muestra de amabilidad y confianza, por fortuna esta tipo de situaciones ya cada vez es menos frecuente en la Comisión de Fomento Sanitario pues anteriormente ocurrían mucho, lo cual generaba un clima hostil que terminó de alguna manera en dañar la relación con la gerencia de difusión al ser tan estrictamente vigilada y supervisada. A nivel macro, es decir de toda la COFEPRIS, existe poca credibilidad de los operativos hacia el Comisionado Federal al no cumplir o retrasar las promesas de la reestructuración del tabulador.

Aunque la situación de la poca credibilidad hacia los mandos ya no se presente en la Comisión de Fomento Sanitario, si se da el caso en otra Comisiones de la COFEPRIS, donde se sabe que el jefe muestra poca confianza hacia el empleado, permitir este tipo de actitudes, sólo genera más barreras que no permiten la retroalimentación.

La segunda recomendación es que los empleados se identifiquen con los intereses de la empresa. En ocasiones los empleados pocas veces se sienten involucrados con los éxitos de la COFEPRIS, aunque ya se han realizado acciones para incorporar al trabajador a los frutos que esta organización tiene, aún no ha madurado la idea del todo ya que los métodos a usar son pocos y recientes. Para hacer efectiva esta recomendación es necesario que se plantee una propuesta basada en la cultura organizacional.

Como ejemplo están los recientes reconocimientos que ha tenido en cuestiones de innovación, se le distribuyó al empleado una carta donde se le agradecía por su colaboración, aunque la carta fue personalizada para cada empleado, la reacción no fue ni a favor ni en contra, habría que ver el comportamiento del empleado más adelante para ver si este se siente identificado con la organización en sus logros.

La identificación de los logros con la organización tiene mayor efecto cuando éstos son a escalas más pequeñas, es decir cuando ocurren en el área a nivel gerencial, entonces es cuando los empleados saben que fueron partícipes y disfrutaron del reconocimiento de los logros, aunque de alguna manera son locales contribuyen al todo.

Otro punto importante que recomienda D'Aprix es que no se pida a la gente opiniones y sugerencias si éstas no tienen el interés de responderlas. La COFEPRIS toma muy en serio este punto ya que no pide sugerencias a los empleados de manera constante y formal, las sugerencias que existen son de manera personal e informal y poco frecuentes, a mi parecer es necesario que este canal de comunicación se abra pues permitirá la retroalimentación, el conocer la opinión de los empleados a través de buzones serviría para conocer que tan de acuerdo o en desacuerdo están con la organización.

## **2.4 Influencias de los modelos clásicos en la COFEPRIS**

La historia ha marcado diferentes escuelas de comportamiento la clásica, la humanística, la de sistemas y de contingencia. Cada una con sus características pudo enfrentar situaciones que eran necesarias de resolver en sus respectivas épocas y que ahora se consideran obsoletas o rebasadas por nuevas teorías, no obstante las organizaciones no han quedado libre de estas influencias y a manera de híbrido mantiene ciertas características de una como de la otra, permitiéndoles, su sobrevivencia.

Hoy en día aunque la COFERPIS fue creada hace cuatro años y se planeo su estructura, no quedo libre de estas influencias y por lo tanto muestra muchas características de diferentes modelos los cuales se mostrarán a continuación.

### 2.4.1 Lo clásico y burocrático

Una de las teorías que personifica la COFEPRIS es la clásica representada por Weber, Taylor y Fayol, mantiene ciertos rasgos burocráticos como “la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones”. (Fernández, 2003, p. 21) Las divisiones que tiene la Comisión de Fomento Sanitario marcan una especialización de funciones al nombrar sus áreas, por ejemplo la Gerencia de Seguimiento de Capacitación, Gerencia de Difusión, Gerencia de Vinculación con el Sector Privado, etc.

También la COFEPRIS al igual que en las características de la teoría clásica cuenta con una jerarquía de autoridad bien definida, los rangos jerárquicos no deben ser saltados, todo tiene un procedimiento estipulado en los manuales de procedimientos, “desarrollan normas, reglas y estándares de operaciones que sean precisas, especifican los deberes y derechos de cada empleado”. (Fernández, 2003, p. 21)

También se asemeja en que las especificaciones de “los deberes y derechos de los empleados” y aunque no todos pero si los de nivel operativo llevan “un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.” (Fernández, 2003, Pág. 21)

Estas características son consideradas como lo señala Martínez de Velasco en la obra de Fernández Collado (2003, p.21) como un excesivo formalismo, frialdad y papeleo, como esta es una organización del gobierno la asociación con la palabra burócrata y esta a la vez es asociada con la ineficiencia. Sin embargo a nivel interno esta asociación aun no esta confirmada debido a que la institución es joven y planteada por el gobierno como un modelo en la administración pública.

Otras características que mantiene la Comisión Federal que propuso Fayol en sus planteamientos es la división del trabajo, al dividir las áreas cada una está integrada por especialistas en una materia.

La autoridad y responsabilidad que se reflejan en el poder, la disciplina impuesta para generar la obediencia, la unidad de mando que es el jefe, las unidades de dirección que son los planes, la remuneración del personal, los salarios justificados, son tan justos que están determinados

por una serie de operaciones, de tal manera que los directores no ganan más allá de lo que deben recibir.

Por lo tanto mantienen la cadena escalar entre las jerarquías con un cierto orden, el orden visto desde la posición única de cada persona, manteniendo una igualdad, esta equidad es vista como justa.

La motivación es autoritaria ya que gira entorno a una amenaza, castigo o recompensa, nuevamente a nivel operativo, mientras que los mandos medios, son menos propensos a los castigos.

En algunas áreas se da la interrelación entre las partes de una evitando que esta tenga el control sobre otras, sólo cuando se trata de equipos multidisciplinares.

#### **2.4.2 Lo humanístico recuperado por los sindicatos y administradores**

De la teoría humanista ha retomado muchos aspectos, sobre todo los sindicatos han velado más por el bienestar de los trabajadores, con expresiones como: “tienes derecho a un retroactivo, tienes derecho a tomar un día económico”, “no te tienen que tener trabajando más del horario que tienes”, sin embargo también con el tiempo estos sindicatos ahora se encuentran corrompidos ya que son otra forma de ejercer poder y control.

Existe una libertad para el comportamiento grupal, se sigue una administración por objetivos no por completo pero si en algunas ocasiones donde “el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior y no con su supervisión” (Fernández, 2003, p.27) como cuando se asignan proyectos a los empleados que muestran un mayor conocimiento en el área.

Como factores que podrían estar relacionados a los incentivos con el fin de mejorar la productividad en la COFEPRIS, están los desayunos que son otorgados a los empleados operativos, con el fin de que puedan trabajar mejor ellos deben de estar bien nutridos, así como el manejo de una buena iluminación y contar con un comedor dentro de las instalaciones, para que no se desplacen mucho y regresen a trabajar pronto después de la hora de la comida.

En cuestiones de comunicación tiene un estilo más o menos semejante al de la escuela humanística, en donde “la comunicación desempeña un papel en los estilos de liderazgo, el análisis de la estructura y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales, y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos”. (Fernández, 2003, p. 28)

### **2.4.3 Un sistema abierto**

La escuela de sistemas señala a través de sus autores Trist, Katz y Kahn que “un sistema es un conjunto de elementos interaccionados entre si que constituyen un todo organizado donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”. (Fernández, 2003, p.28)

La escuela señala que existen fuerzas desde afuera que impactan a la organización y a sus partes las cuales son los subsistemas. “Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman el todo es identificado como una unidad económica, social y técnica”. (Fernández, 2003, p.29) Lo económico hace referencia a los recursos, lo social a los seres humanos que trabajan en la organización y lo técnico porque utilizan técnicas para llegar a un fin.

La escuela señala que los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones son: la producción, el mantenimiento de la estructura, los de soporte a la producción tales como compras y selección de personal, los adaptativos y los administrativos entre otros.

Lo mas importante de esta teoría es que mantiene una visión más completa que las anteriores ya que una de sus ideas centrales es la de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. “Un sistema abierto es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual *importa* energía para funcionar; la transforma internamente y *exporta* algún producto, bien o servicio diferente”. (Fernández, 2003, p.29)

Como lo indica la escuela de sistemas, la COFEPRIS al igual que muchas organizaciones mantiene una apertura al medio y la influencia del contexto que les permite subsistir en la medida que se regulan con éste.

La energía que importa de su exterior de la Comisión de Fomento Sanitario es procesada por los subsistemas son datos, información que la ser analizada permite ofrecer mejores servicios o productos en pro de la salud, cuando la gerencia de difusión no permite el libre flujo informativo, no permite trabajar adecuadamente el sistema.

Cabe destacar que esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad, logra identificar las partes o subsistemas de la organización y hace énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo y con los elementos externos más importantes.

En conclusión es casi inevitable pensar en una organización este libre de modelos administrativos como los anteriores, el caso de la COFEPRIS da muestra de conservar ciertos rasgos de modelos humanísticos en conjunción con rasgos clásicos de la burocracia. Lo conveniente sería modificar la visión de las organizaciones y contemplarla tal como lo indica esta escuela ya que considera los elementos externos como internos.

Otro aspecto importante a destacar es que la información es una entrada fundamental para el sistema de cualquiera de sus partes y considera a la retroalimentación como un aspecto constante y determinante en el control.

## **2.5 Inventario de los procesos y productos comunicativos de la COFEPRIS**

Como parte del diagnóstico de comunicación también se realizó un inventario de medios, donde, mediante una matriz de doble entrada se le cuestionó al personal de la Gerencia de Difusión ya que es ahí donde se genera el problema con el fin de conocer donde y cual es el medio de comunicación más usado.

En cuadro 4 se presentara a continuación se enlistan en la parte superior todas las áreas de la Comisión de Fomento Sanitario con las que se comunica el área en observación, en el costado todos los medios a usar acompañados de un gráfico que los representa respectivamente, la marca se representa como un remolino muy similar a la arroba “@”.

**Cuadro 4: Comunicación entre áreas**

	La Gerencia de Difusión se Comunica con:								
	Gerencia de comunicación de riesgos	Dirección de comunicación de riesgos y capacitación	Líderes de proyectos	Dirección de fomento sanitario	Subdirección de capacitación	Gerencia de seguimiento de capacitación	Gerencia de desarrollo de programas de capacitación	Gerencia de concertación con el sector privado	Gerencia de coordinación con el sector público
Comunicación oral	☉	☉	☉	☉	☉		☉	☉	☉
Libros de notas									
Documentos no oficiales	☉	☉			☉		☉	☉	☉
Documentos oficiales		☉		☉				☉	☉
Conversación telefónica	☉	☉		☉	☉	☉	☉	☉	☉
Correo electrónico	☉	☉	☉	☉				☉	☉
Documentos escritos a mano									
Notas adheribles								☉	
Pizarrón de corcho									
Mensajes con terceras personas		☉		☉	☉			☉	☉

Los medios enlistados en el cuadro 4 son los que se usan en la Comisión de Fomento Sanitario los cuales son: la comunicación oral, el libro de notas, documento oficiales, documentos no oficiales, conversación telefónica, correo electrónico, documentos escritos a mano, notas adheribles, pizarrón de corcho y mensajes a terceras personas.

En esta matriz del cuadro 4 se puede observar que el medio de comunicación más usado es la comunicación oral seguida de la comunicación telefónica, mientras que el menos usado son las notas adheribles y los que nulamente son utilizados son el libro de notas, documentos escritos a mano y el pizarrón de corcho.

También se observa que la gerencia de difusión mantiene mayor comunicación con las gerencias de concertación con el sector privado y coordinación con el sector público, debido quizás a que en cuestión de espacios, geográficamente se encuentran más cerca. Mientras que la comunicación que mantiene con la dirección de comunicación de riesgos y capacitación aun es constante no muestra signos de que trabaje en coordinación con el área.

La comunicación que mantiene con la gerencia de seguimiento de capacitación es mínima y reducido a las expresiones que se hagan vía telefónica, quizás por que aquí intervengan más de un factor los cuales son: primero en cuestiones de espacio, la Gerencia de Difusión se encuentra en el lado extremo de donde se ubica la Gerencia de Seguimiento de Capacitación y segundo por que la Gerente de Seguimiento de Capacitación poco tiene que ver con el área de Difusión.

### **2.5.1 La técnica de auditoria para la COFEPRIS**

Tener conciencia de la importancia del manejo de la comunicación en la organización en la COFEPRIS es importante, para mejorar las habilidades comunicativas es necesario incorporar nuevas formas de comportamiento y disposición, siempre se asume un riesgo al hacer las cosas de diferente manera.

No obstante, antes de hacer cambios importantes del comportamiento, conviene cerciorarse de que el cambio es adecuado. Paul Timm propone algunas ideas que

ayudan a auditar y diagnosticar a la comunicación de una organización de manera sistémica , aplicando técnicas específicas tales como: el análisis de la comunicación, la medida de herramientas en la comunicación , clima comunicacional, el flujo de la información a través de la organización , efectividad de la comunicación interpersonal, efectividad de juntas u conferencias, resúmenes y presentación oral, habilidad para escuchar, habilidad en la comunicación escrita, habilidad en la redacción y lectura de mensajes.

### **2.5.2 Medidas de discrepancia del clima comunicacional.**

Para esta investigación se hará uso del diagnóstico de clima comunicacional, para este tipo de diagnóstico existen dos formas de acercamiento, el primero es a través de la satisfacción o insatisfacción de los miembros y el segundo es a través de las medidas de discrepancia, también conocida como la técnica de discrepancia de Odiorne.

Específicamente se trabajará por la opción de las medidas de discrepancia. Como la técnica está enfocada a las discrepancias que puedan surgir entre lo que piensa estar comunicando el emisor y los que los receptores perciben del mensaje. Es conveniente conocer que piensan las áreas involucradas con la Gerencia de Difusión sobre la manera de comunicar, es decir si es aceptada su comunicación, además esta técnica revelará los deseos, expectativas y percepciones de los empleados, así como los malentendidos que hay entre la Gerencia de Difusión con el resto de las partes de la Comisión de Fomento así cómo la importancia de mejorar sus vías comunicativas para reducir los costos.

### **2.5.3 Una técnica de Auditoría comunicativa**

Debido a que la Comisión de Fomento es grande en su estructura al contar con dos direcciones, cuatro subdirecciones y seis gerencias, teniendo una población cerca de 80 empleados sería difícil poder hacer la aplicación a todos los empleados, para ello se seleccionaron a 16 personas , doce de ellas serán empleados y cuatro los supervisores

Para medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de los empleados se aplicó dos cuestionarios iguales con 35 preguntas cada uno. Se les pidió a los empleados registrar sus opiniones sobre temas tales como lo apropiado o

inapropiado de los canales de comunicación de la organización, sus relaciones con la Gerencia o la satisfacción que tiene por algunos aspectos de su trabajo. A los gerentes se les pidió completar el examen solicitándoles que predijeran como responderían sus subordinados.

Para su aplicación se debe usar dos tipos de instrucciones diferentes una para los empleados y otra para los supervisores. La evaluación de los resultados implica la comparación de las respuestas dadas por los empleados y los supervisores, las discrepancias más notorias reflejaran las áreas en las que hay problemas de comunicación presentes.

Las instrucciones fueron las siguientes para los empleados:

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación en el área de la Comisión de Fomento Sanitario. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. En todos los casos recuerde que:

1	2	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

de tal manera que si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

1. La cantidad de comunicación entre supervisor y subordinados es más importante que la calidad de ésta.

1	<del>2</del>	3	4	5	6	7
En muy fuerte desacuerdo	<del>En fuerte desacuerdo</del>	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo	En muy fuerte acuerdo

No hay límite de tiempo, no hay preguntas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión, asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado si desea hacer algún comentario puede hacerlo en la parte posterior de la hoja.

Para el caso de los supervisores la única variación que hubo fue en las instrucciones la cual fue la siguiente:

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación en el área de la Comisión de Fomento Sanitario. Lea cuidadosamente cada afirmación y **marque el número de opción que, en su opinión, respondería la mayoría de los empleados.**

Las 35 afirmaciones que se aplicaron son:

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.
2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.
3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.
4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.
5. La gerencia o dirección debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo
6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia o dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.
7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.
9. La gerencia o dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja sugerencia hecha por los empleados.
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.
11. Cuando la gerencia o dirección informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué de tales cambios.
12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.
14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.
16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la compañía.
17. La gerencia debería dar información completa de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.
22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.
24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.
25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.
26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.
28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?
29. ¿Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

### **2.5.3.1 Evaluación de la escala preferencial**

Para evaluar los resultados y establecer las opciones diferenciales entre empleados y supervisores, se realizó un formato de vaciado la cual se llenó con las siguientes instrucciones:

Como primer paso se deberá sacar un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el numero de empleados que respondieron registrándolo en la primera columna, tal y como lo señala Paul Timm.

Posteriormente se realizó la misma operación con las respuestas del supervisor que para este caso fueron los cuatro que se seleccionaron y se registra el promedio obtenido por cada afirmación contestada.

Se calculó un grado de error o diferencia de la siguiente manera:

a) “sustraiga el promedio del supervisor (columna2) del porcentaje obtenido por los subordinados (columna 1) y escriba el resultado en la comuna 3 señalando si se trata de un valor positivo o negativo (+ ó -)” (Timm,1986, cap XXII)

b) “asigne un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa, de manera similar a como se muestra a continuación.”

Columna 3	Columna 4
Diferencia	Unidad de error asignada
De 00 a 99	0
De 1 a 1.99	1
De 2 a 2.99	2
De 3 a 3.99	3
De 4 a 4.99	4
De 5 a 6.00	5

c) “compare las columnas 2 y 3 por cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, sume (un, uno) a la unidad de error y coloque el resultado en la columna 5.”

d) “sume los números de las columnas 4 y 5 para computar el nivel de error del supervisor y anote el resultado en la columna 6”.

“Si el resultado de la columna 6 (error del supervisor) es de 3 o más señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entre más alto sea este número es potencialmente más peligroso el malentendido.” (Timm, 1986, cap. XXII)

Al procesar los datos los resultados obtenidos de las 16 personas que se les aplicó el cuestionario se presentan en la siguiente página en el cuadro 5.

**Cuadro 5: Problemas de comunicación detectados**

	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna5	Columna 6	
Nº de afirmaciones	Promedio del Empleado	Promedio del Supervisor	Diferencia.	Unidad de error	error adicional	Promedio de error del supervisor	
1	3.2	5.7	2.5	2	3	5	problema de comunicación
2	5.1	5.7	0.6	0	1	1	
3	5.5	6	0.5	0	1	1	
4	4	3.7	-0.3	0	1	1	
5	3.4	4.2	0.8	0	1	1	
6	4.9	6.5	1.5	1	2	3	problema de comunicación
7	5.2	6.5	1.3	1	2	3	problema de comunicación
8	5.6	6	0.4	0	1	1	
9	5.3	5.7	0.4	0	1	1	
10	4.8	6	1.2	1	2	3	problema de comunicación
11	5.4	6.2	0.8	0	1	1	
12	5.8	6.2	0.4	0	1	1	
13	4.3	4	-0.3	0	1	1	
14	5.3	5.7	0.4	0	1	1	
15	5.8	5.2	-0.6	0	1	1	
16	5.4	6	0.6	0	1	1	
17	5.4	6.7	1.3	1	2	3	problema de comunicación
18	5.5	6.2	0.7	0	1	1	
19	5.5	5.7	0.2	0	1	1	
20	5.5	5.7	0.2	0	1	1	
21	5.4	5.5	0.1	0	1	1	
22	5.8	6.2	0.4	0	1	1	
23	5.8	6	0	0	1	1	
24	5.4	5.7	0.2	0	1	1	
25	5.3	5.2	-0.1	0	1	1	
26	6.3	5.7	-0.6	0	1	1	
27	5.5	5.5	0	0	1	1	
28	4.5	4.2	-0.3	0	1	1	
29	5.5	6	0.5	0	1	1	
30	5	6	1	1	2	3	problema de comunicación
31	5.9	6.5	0.6	0	1	1	
32	4.2	4.7	0.5	0	1	1	
33	5.3	5.7	0.4	0	1	1	
34	6.1	6.5	0.4	0	1	1	
35	5.8	6.5	0.7	0	1	1	

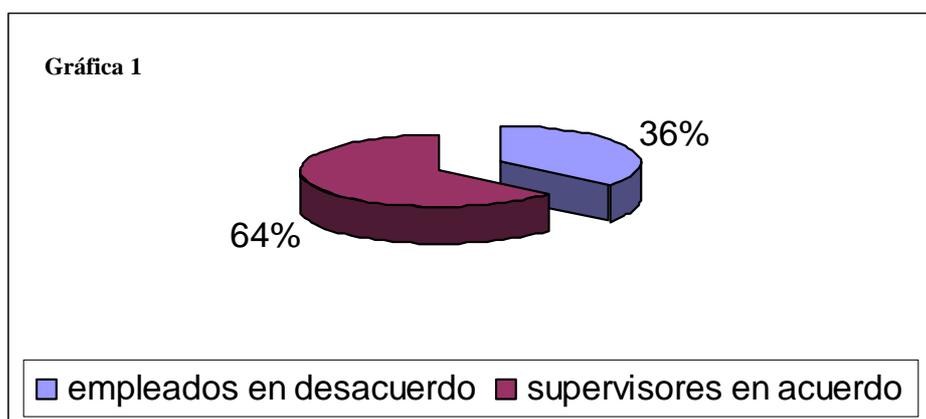
La técnica mostró algo interesante ya que los datos obtenidos en cuanto a las discrepancias arrojaron como resultado que existen 6 discrepancias entre los supervisores y los empleados, de estos 6 problemas de comunicación uno de ellos es aun más discrepante que todos pues alcanza un valor de 5, por lo cual es potencialmente más peligroso el malentendido.

## 2.5.4 Interpretación de resultados

Para su adecuada interpretación se graficarán los resultados con su respectiva información.

1) En el primer problema detectado el cual está relacionado con la pregunta número 1 la cual tiene por afirmación que “el fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.”

Al contestar esta pregunta se mostró que el promedio de la respuesta de los empleados fue de 3.2, mientras que el de los supervisores fue de 5.7, en términos porcentuales se representaría conforme a la gráfica 1.



Por lo tanto se puede interpretar de la siguiente manera.

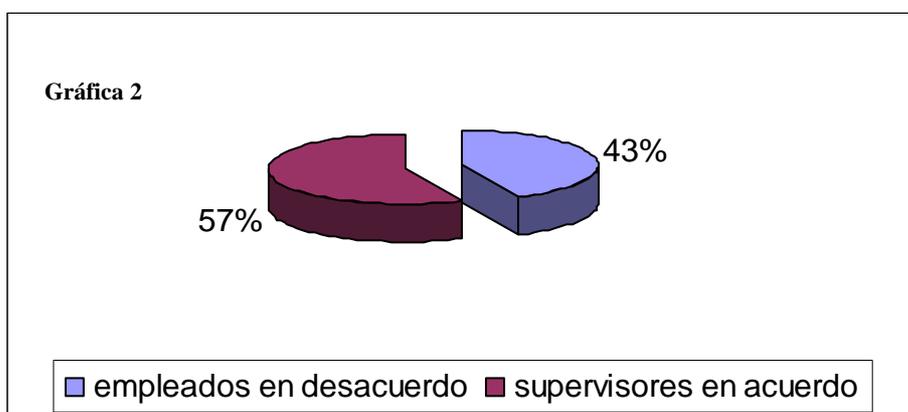
El empleado *no* considera el fracaso de la información hacia ellos acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa como una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado, por lo tanto su manifestación es en *desacuerdo* que es el equivalente a un 36%, además este desacuerdo refleja que ellos perciben que si existe aprecio y valoración hacia ellos.

Por el lado de los supervisores, consideran que el empleado cree que no es valorado y que el fracaso informativo es una evidencia de ello, siendo esta una afirmación que representa el 64 % que esta *deacuerdo*.

Siendo este uno de los malentendidos más peligrosos es recomendable corregir su percepción hacia los subordinados.

2) Otras de las discrepancias que se detectó fue en la pregunta número 6 y esa fue tocante a que “en el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia o dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.”

Mostrando que el promedio de la respuesta de los empleados es de 4.9, mientras que el de los supervisores fue de 6.5, en términos porcentuales se representaría conforme a la gráfica 2.

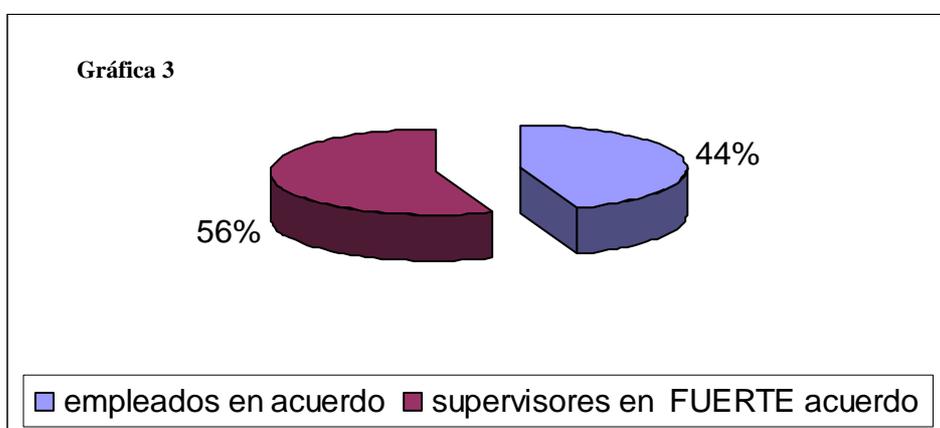


Los supervisores mostraron estar de acuerdo con la afirmación en un 57%, lo cual quiere decir que consideran que son informados los empleados previo a los movimientos. Aun cuando pareciera que todo empleado le gustaría ser informado previamente éstos mostraron estar en *desacuerdo* en un 43%, aunque algunos de ellos mostraron lo contrario. Esto pareciera ser alguna falta de interés por parte de los empleados y que sólo debiesen acatar órdenes sin ser informados de el qué y para qué.

3) La tercera discrepancia gira entorno a la afirmación de la pregunta 7 la cual indica que “se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.”

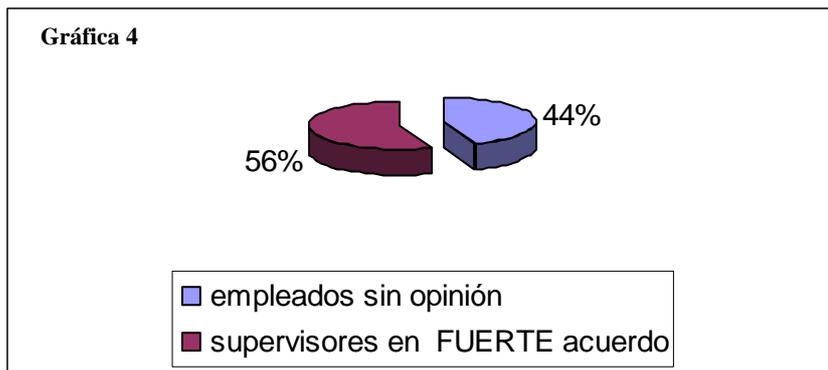
La gráfica 3 muestra que en promedio de 5.2 a los empleados que es el equivalente al 44% en acuerdo mientras que para los supervisores que en promedio de 6.5 señaló que está en fuerte acuerdo equivale al 56%.

Esto quiere decir que los jefes, consideraban que era muy importante para los empleados su punto de vista antes de que les afecte. La situación sigue estando asociada con falta de interés por parte del empleado en ser tomado en cuenta la cual también se asocia a que si obtiene más atención tendrán más trabajo y pudieran resultar con más carga de trabajo a quienes desempeñan mejor su trabajo.



4) En la afirmación número 10 de la encuesta mostró discrepancia en torno a que “los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo”.

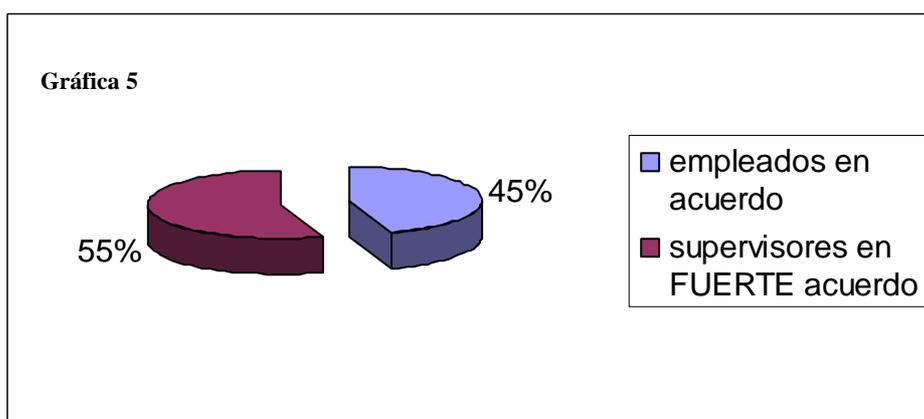
La gráfica 4 muestra que el promedio de la respuesta de los empleados fue de 4.8, mientras que el de los supervisores fue de 6, en términos porcentuales se representaría de la siguiente manera.



Los mandos medios predijeron en un 56% que los empleados contestarían en un *fuerte acuerdo* ante la afirmación, cuando ellos solo registraron un 44% que se ubica como una abstención o sin opinión, resultado de que hubo quienes estuvieron acuerdo y desacuerdo, debido a que quizás algunos empleados no les gustaría tratar los problemas fuera del trabajo.

5) La quinta discrepancia que esta relacionada con el tópico número 17 del cuestionario el cual señala que “la gerencia debería dar información completa de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.”

Se obtuvo un promedio de la respuesta de los empleados que fue de 5.4, mientras que el de los supervisores fue de 6.7, en términos porcentuales se representaría como lo muestra la gráfica 5.

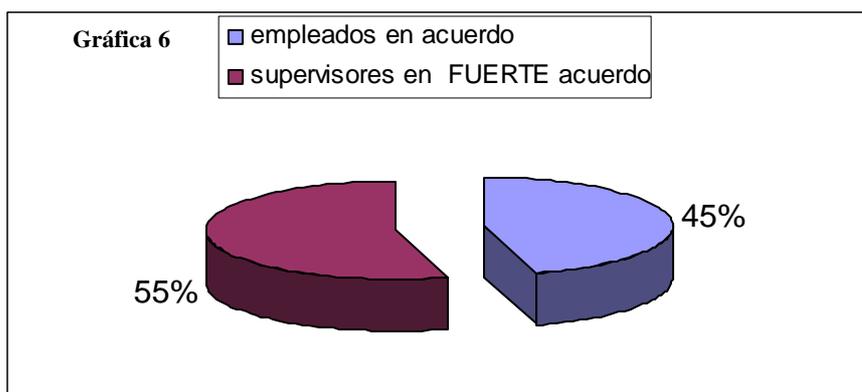


Los empleados están de acuerdo en un 45 % en que la gerencia debiera dar información de la planeación. Sin embargo, los supervisores esperaban que los empleados indicaran

en un 55% más en estar en un fuerte acuerdo, de alguna manera refleja que los gerentes sienten que es un muy fuerte compromiso el dar a conocer la planeación a la planeación general y específica.

6) La última discrepancia detectada esta en la pregunta número 30 la cual indica que “la mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte”, los supervisores esperaban que los empleados contestaran en un fuerte acuerdo ya que en promedio lo reflejo con el valor de 6, mientras que los empleados sólo manifestaron en estar en de acuerdo al mantener el valor de 5.

En valores porcentuales los supervisores, estuvieron esperando que los empleados contestaran en 55% en un fuerte acuerdo, cuando los empleados sólo mostraron un 44% tal y como lo refleja la gráfica 6.



Cabe señalar que esta afirmación que se mantiene en discrepancia con los empleados, se relaciona con el resto de las discrepancias y con aquella falta de interés detectada por los empleados, ya que se podría decir que los empleados no están tan interesados en conocer más sobre la COFEPRIS y que tan sólo se les proporcione la información necesaria de la organización.

Por lo tanto se puede detectar que los empleados carecen de motivación para involucrarse más con la organización y aunque se esperaba que ellos fueran los que demandaran más información, indica que están conformes con lo que reciben, esto es una característica clásica del tipo de personal que no esta comprometida con la

organización y asiste al trabajo de manera monótona. Además da muestra de que al carecer de interés en involucrarse en la organización también da muestra de que no se han fijado los valores de la organización en ellos, debido quizás a que al ingresar no pasaron por un proceso de enculturización.

La falta de interés también esta relacionada con el qué hacer, cuándo no se hace, no se demanda, en otras palabras el empleado no esta fuertemente habituados a que se les informe de muchas cosas, de ser así les extrañaría , y por consiguiente sus respuestas marcadas hubiesen sido en la variable de estar en muy fuerte acuerdo.

No sólo es importante conocer los problemas comunicativos, también es importante conocer la dirección o el flujo de la comunicación para ello en el siguiente apartado se estudiarán los diferentes tipos de flujos comunicativos que tiene la COFEPRIS.

### **2.5.5 Flujos comunicativos en la Comisión de Fomento**

Existen tres tipos de flujos de información: la ascendente, la descenderte y la horizontal, la Comisión de Fomento presenta estos tres niveles. A continuación se indicara de que manera y en que consisten cada un o de éstos flujos.

En la comunicación ascendente que “es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales”(Nosnik, 2004, p.42).

La práctica de la comunicación en la COFEPRIS es de forma ascendente, ya que va del subordinado hacia los superiores ya que por medio de ella se empiezan a conocer las opiniones de los subordinados (Martínez de Velasco, 1988, p. 42)

En la Comisión de Fomento las personas hacen uso de este flujo para decir algo de sí mismas, su desempeño y sus problemas, acerca de otras personas, usos, prácticas, políticas organizacionales y de lo que es necesario hacer y cómo se puede hacer.

En el aspecto horizontal la comunicación que se desarrolla entre personas de un mismo nivel jerárquico en donde los individuos se comunican directamente entre sí, es decir

que la Gerencia de Difusión como la Gerencia de Comunicación de Riesgos, la de vinculación con el Sector Público y otras gerencias pertenecientes a otras comisiones desempeñan este tipo de flujo.

En la descendente ya es hasta por tradición por así decir pues es la manera por excelencia y en general la forma en que se da este tipo de flujo ya que las ordenes siempre se dictan de arriba hacia abajo. Sin embargo se debe tener cuidado con este tipo de afirmaciones sobre todo en la Comisión de Fomento, aunque si se genera este tipo de comunicación, mucha de la información, no llega a otros niveles ni mucho menos a los de la escala más baja, debido a que la misma gerencia retiene la información y solo deja pasar lo que quiere a otras, afectando por lo menos a tres áreas.

Lo que habría que comenzar a hacer al respecto con la gerencia de difusión es que desarrolle “una actitud positiva de comunicación, desarrollar y mantener la confianza de los empleados y sobre todo desarrollar un plan de comunicación”(Nosnik, 2004, p.39).

## **2.6 Conclusiones**

Para concluir este capítulo se puede apreciar que hay un elevado costo temporal pues se invierte mucho tiempo en el diseño así como el costo económico que es de 140 mil pesos por trimestre, el uso del bomberazo se evidencia al tener alta intensidad de sus costos energéticos y sus costos psicológicos dejando poca oportunidad a la planeación.

La Gerencia de Difusión tiene problemas comunicativos ya que es aquí donde tiene que converger un entendimiento mutuo entre cada una de las partes para efectuar el trabajo, la comunicación deben ir como una alternativa de comportamiento que supone una interacción, indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana.

Es necesario que se considere emergentemente a la comunicación para el ahorro de energía con el fin de eficientar la organización así como la planeación adecuada de los procesos a efectuar pero en conjunción con cada una de las otras áreas, para así no duplicar el trabajo.

También se detectó que los empleados pocas veces se sienten involucrados con los éxitos de la COFEPRIS. Es necesario que se plantee una propuesta basada en la cultura organizacional. La identificación de los logros con la organización tiene mayor efecto cuando éstos son a escalas más pequeñas, es decir cuando ocurren en el área a nivel gerencial, entonces es cuando los empleados disfrutan de los logros.

Cabe señalar que la falta de interés detectada por los empleados, en la que los empleados no están tan interesados en conocer más sobre la COFEPRIS mantiene una relación con la falta de motivación para involucrarse más con la organización ya que están conformes con lo que reciben, Además de que carecen de interés en involucrarse en la organización y que los valores de la organización no están compenetrados en los sujetos, debido a que al ingresar no pasaron por un proceso de enculturización.

Para seguir comprendiendo a la organización es necesario optar por la visión que maneja la teoría de sistemas abiertos ya que esta corriente abre el panorama y presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad, logra identificar los subsistemas de la organización y hace énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí, con el todo y con los elementos externos más importantes.

Para terminar queda asentado que es necesario que la organización debe reducir sus costos para que se haga más productiva y que lejos de buscar una justificación presupuestal, es necesario que se conscientize sobre el un ahorro en sus diferentes aspectos del costo generalizado, en la medida en que se pongan en práctica estos conceptos y se desarrolle un plan de comunicación con las diferentes partes de la Comisión de Fomento entonces se podrá laborar mejor la gerencia.

La recomendación es hacer uso de la comunicación estratégica, donde la comunicación sea planeada, y sobre todo efectuada cara a cara donde no existan confusiones para su interpretación, evitando así el rumor y en caso de que este se diese se fuera combatir con yendo fondo de sus causas, manejando los hechos y manejando correctamente los canales y medios de comunicación formal.

Con una comunicación estratégica y planeada no solo a nivel interno si no externamente se podrá llegar a mantener una congruencia más estable entre lo que dice y hace, podrá involucrar más a los empleados y generar más conciencia entre ellos de lo que se hace en la Comisión de Fomento, convirtiéndolos en un grupo de apoyo y confianza donde se genere un clima de interés, compromiso, respeto y sobre todo de dialogo.

Para continuar la investigación es necesario proseguir con los diagnósticos, uno de éstos es el que se le tiene que hacer a los miembros, para conocer sus representaciones de lo que se han formado de la organización, el cual es el tema central que se abordó en el capítulo 3.

# **CAPÍTULO 3**

## **UNA MANERA DE REPRESENTAR LAS REPRESENTACIONES DE LA COMISIÓN DE FOMENTO SANITARIO**

En este capítulo se abordara la complejidad de la organización, se rescata la subjetividad de los individuos que conforman el área de la Comisión de Fomento Sanitario, sus percepciones y acciones que tiene en interacción con los otros individuos con los que día a día conviven. En este apartado se aborda las representaciones, los aspectos metodológicos sobre los grupos de discusión para explorar la subjetividad de los actores. Sus experiencias, expresiones y representaciones nos revelará cuáles pueden ser sus diferentes posiciones ante ciertos temas y sus diferentes modos de interactuar ante los demás así como los conflictos que ellos mismo presentan en la organización.

### **3.1 Problemas y conflictos informativo comunicativo asociado al problema medido**

“Observar el que hacer de una organización es informarse de sus tareas, propósitos, procesos y valores, a partir de este conocimiento informado se produce orden, se informa, se postula el espacio de la acción y las condiciones para valorar acciones, actitudes y logros”. (Ávila, et. al., 2001,pág 62)

En este sentido una mala información se reflejará en una mala planeación y en la inadecuada distribución de actividades y de todo aquello que se requiera para efectuar adecuadamente el trabajo.

La Gerencia de Difusión aunque presenta problemas de distribución de sus actividades que tienen que ver con lo informativo su principal problema se relaciona con lo comunicativo ya que es aquí donde tiene que converger un entendimiento mutuo entre cada una de las partes para efectuar el trabajo, para que se libere la tensión el desgaste, la preocupación, la ansiedad y la angustia de cada uno de sus miembros.

Recordemos que no sólo se trata de que la gerencia de difusión trabaje óptimamente a través de la comunicación, si no que también hay que tener en mente el como afecta al resto de la comisión ya que también con los otros debe de tener una mejor comunicación donde se pueda estar al tanto de las actividades y que juntos se de una solución óptima a los problemas de salud, sin que deje al resto de la comisión en la expectativa y sin información para trabajar, siendo que ésta no debería de ocupar el lugar privilegiado en el manejo de la información.

Su problema más fuerte es de índole comunicativo, pues la interacción comunicativa debe girar en torno a los mismos integrantes de la gerencia y entre las diferentes partes de la Comisión de Fomento.

Si bien sería necesario corregir la estructura para entonces crear una dirección de difusión y que dejara de ser una gerencia o bien ejercer nuevos mecanismos de comunicación y que nuevamente se incorporara a la estructura formal y lograra trabajar óptimamente con cada una de las partes que conforman a la Comisión de Fomento.

De cualquiera de las dos formas es necesario que se considere emergentemente a la comunicación para el ahorro de energía y que no genere el desgaste de otras áreas y de la suya misma con el fin de eficientar la organización así como la planeación adecuada de los procesos a efectuar pero en conjunción con cada una de las otras áreas, para así no duplicar el trabajo.

### **3.2 La complejidad organizacional**

Los problemas y conflictos informativos comunicativos asociados al problema medido son un reflejo de que existe una complejidad inmersa en las organizaciones, misma complejidad lleva a que se desarrollen problemas.

Se sabe que el entorno que rodea una organización es muy extenso y que ciertamente es más complejo que la organización ya que la organización abarca sólo algunas partes del entorno, ahora es este mismo entorno el que afecta a la organización, aun cuando este entorno se reduzca siempre habrá contingencias en la organización.

Una forma más clara de entender toda esta complejidad es a través de la teoría de sistemas ya que esta abre la oportunidad de entender a las organizaciones aún con toda y sus múltiples complejidades pues identifica las partes de la organización y hace énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas partes entre sí. “Además de que resalta la importancia de los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las organizaciones, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno”. (Fernández, 2003, p. 30)

N. Luhmann habla de sistemas vacíos donde el hombre no existe, es evacuado y queda fuera del sistema y más bien lo contempla como un sistema de roles, roles que toma el humano al desempeñar una actividad o al encontrarse inmerso en algún otro sistema, roles como el alumno, los trabajadores, número de empleados, números de derecho habientes. Quedando solamente como un rol para el sistema. Para Luhmann somos sistemas cognitivos ubicados en el entorno, por lo tanto como somos roles, no importa quien asuma el rol, el rol ya está así, determinado y por lo tanto el sujeto asumirá el rol.

Como el sistema cognitivo son las personas y estas son libres, son impredecibles e inabarcables por lo tanto se presentan como contingencias internas del sistema las cuales se manifiestan al asumir un rol, que no debería de ser la regla.

Sin embargo, ocurre y con frecuencia que quien ocupe un cargo se manifieste con autoridad de ese cargo un ejemplo que se aprecia en la COFEPRIS es cuando los gerentes, subdirectores o directores se montan en su rol, y dejan de lado sus

características individuales al hacer expresiones tales como:, “si ahora ya eres el director, actúa como director, habla como director, y trata de pensar como director”, o como cuando dicen “realiza una presentación que sea muy ejecutiva”, montarse en este rol podría parecer entonces que el sistema se mueve por inercia y que no persigue ninguna finalidad donde no hay productividad y sólo reproducción.

La pregunta sería ante la circunstancia de asumir un rol inevitablemente ¿si acaso se puede ser un rol distinto? Uno donde se pueda contemplar a los sentimientos y las ideas ¿No sería así a caso un rol distinto y aun mejor? ¿no sería esta la mejor manera en que se mueve un sistema?

Sin embargo, en otro punto menos cuestionable para Luhmann y que tiene mucha razón en cuanto a la comunicación al emitir un mensaje y se desee que el receptor responda determinadamente, se le deja un espacio de decisión para poder aceptar o no aceptar, actuar o no actuar, ya que nosotros decidimos, más no nos deciden, Luhmann se da cuenta de que no siempre al emitir un mensaje obtiene lo que un quiere ya que no tenemos voluntad sobre el receptor.

En una organización la cosa se complica cuando uno decide aceptar o no aceptar cierta información de otra área, ya que los miembros la pudiese considerar poco importante y relevante, caso que no ocurre fuera de la Comisión de Fomento Sanitario por mencionar un acontecimiento reciente, en el que la Comisión de Fomento Sanitario emitió una convocatoria para concursar en un diseño de páginas web donde se invito a 22 universidades, el mensaje fue el mismo para todos, la información fue la misma para todos, y tan solo se recibieron 6 propuestas, se esperaban más, por lo menos contemplaron 40 propuestas, más no contaban con que el receptor optó por no aceptar el mensaje y fue capaz de decidir.

Tal como lo señala Luhmann que cuando uno asume el papel del emisor, en este caso el de lanzar una convocatoria, lo que se esta haciendo es dar permiso a los receptores de que mal interpreten las cosas.

Con las malas interpretaciones tenemos como consecuencia una mala comunicación, que se puede convertir en una cadena infinita de malos entendidos, el mal entendido es

la razón de la comunicación. Todos somos diferentes por lo tanto hay malos entendidos, si todos entendiéramos lo mismo no habría comunicación. No hay que resolver el mal entendido, solo hay que irlo administrando para que más o menos se vaya por donde se quiso decir originalmente.

### **3.3. Subjetividad, percepción y acción**

La subjetividad esta construida por diferentes modelos culturales, cada modelo tiene una forma de ver las cosas y en esa distinción entra la subjetividad.

No se puede pensar la comunicación sin la acción; ya que la comunicación es un tipo de acción que coordina acciones, ahorra energía y propicia la eficiencia organizacional. Abraham Moles señala que el actor tiene la libertad de actuar o no actuar, la subjetividad la categoriza como categorías subjetivas la cual el mismo ser humano esta confinado. Se puede percibir lo mismo pero lo categorizamos de manera diferente.

Estas categorías perceptivas están divididas en tres , las cuales son:

1. **Wmwelt:** es el mundo cercano, el mundo más próximo a la intimidad, un mundo cálido que mueve a las personas. El cual estaría ubicado cercano a nosotros mismos.
2. **Merkwelt:** se refiere al mundo intermedio, compartido con otras personas, es percibido pero compartido, no hay una pertenencia ya que se percibe que no es de uno mismo , sino compartido. Este mundo se encuentra después del mundo Wmwelt y antes del mundo Fertwelt.
3. **Fertwelt:** es el mundo lejano intuido, es un mundo que no percibo con mis sentidos debido a la lejanía, no percibido de manera directas, se intuye que está ahí. Este mundo se encuentra después del mundo Merkwelt.

Las distancias de estos mundos no importan, más bien lo que importan son las percepciones, los mapas mentales que el actor tiene pertinentemente para actuar en el mundo.

Moles considera la subjetividad como categorías perceptivas, ya que se puede percibir o no, pero cada persona lo categoriza de diferente manera. Cada persona es diferente y llena de subjetividad. El ser humano percibe y discrimina en función de lo que “selecciona” .

Moles dice que la pura percepción de un problema crea un problema, o pueden haber problemas que no son percibidos como tales, las percepciones crean problemas pero también producen soluciones, entonces depende de que perciban y como lo perciben, por que en esa lógica se pueden crear problemas en donde no hay problemas. Pero también se pueden identificar problemas que se pueden resolver. Debido a estas percepciones se crea una realidad, ya que los seres humanos son complejos y por ende la organización se encuentra en una complejidad. El actuar depende de qué se perciba y cómo se esté percibiendo por cada uno de nosotros.

Es posible calcular el comportamiento del ser, toda acción corresponde a un calculo de costo-beneficio.

Abraham Moles (1983, p.41) dice que la comunicación coordina acciones, una acción es una inversión de energía, Moles ordena las acciones en dos posibilidades de ejecución: las de alta intensidad de energía y las de baja intensidad de energía. Ante esto la dimensión de un acto se puede medir de acuerdo a su magnitud. Así la comunicación es un tipo de acción de baja intensidad que puede desencadenar y coordinar acciones de alta intensidad energética.

Martín Serrano dice que los seres comunicativos realizan acciones ejecutivas y acciones expresivas, las acciones ejecutivas nos garantizan el logro de la finalidad, las acciones expresivas nos ahorran energía pero no garantizan la ejecución. Se consigue la ejecución siempre y cuando conseguimos la voluntad del otro y es ese otro al que hay que conquistar y convencer.

### **3.4 Importancia comunicativa de las representaciones**

En este mundo en el que estamos inmersos es necesario conocer las representaciones que se forma cada quien, al comunicarnos con el otro, al tratar de conocer al otro vamos conociendo sus representaciones, para abundar más sobre el significado de las representaciones se proporcionará una explicación más amplia.

Las representaciones son ideas formadas acerca del mundo. Pero esta ideas para ser sociológicamente representaciones, deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social ...”así las representaciones pasan a ser ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad.” (Revilla, 2001, p.7)

“Las representaciones son un concepto clave para comprender la dinámica y la complejidad de las relaciones sociales y de los constructos simbólicos, surge de las experiencias colectivas consolidadas del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad y son reinterpretadas por cada sociedad para informar dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones. Son modelos que proponen determinadas maneras de ver.” (Revilla, 2001, p.10)

La representación, en el campo de la comunicación, actúa organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en un modelo que posee algún sentido para el usuario o los usuarios de esa representación, las ideas que el individuo se formule sobre la realidad que lo rodea, le sirven para poder interrelacionarse con las realidades que le presente este mundo.

Las representaciones son una relación entre el hacer y el parecer, por un lado son un modelo para la acción llevan la intención de regular u ordenar el actuar de los individuos.

Son a su vez modelos de cognición que van encaminadas al aprendizaje, en este nivel las representaciones llevan una carga informativa que el sujeto al abstraerse de los hechos y en su carácter complejo puede modificar las representaciones ajustándolas a algo distinto de aquello para lo que fueron creadas, las representaciones en este sentido

llevan a la adquisición de nuevos conocimientos que le permiten al individuo reestructurar la realidad en la que se desarrolla.

Llevan una intención, en este sentido la representación va encaminada a cambiar los preceptos que en relación a un referente tiene el receptor, en determinados casos ostenta el comunicado.

Como modelo ordenador tienen la finalidad de proponer diversas maneras de ordenar el sistema social, son un instrumento legitimador, antecede a la experiencia de vida, el modelo se antepone a la vivencia y propone cómo la vivencia debe ser, ubicándose en un espacio temporal en el antes y después para así condicionar al ser humano.

Las representaciones son una propuesta de ideas que caracterizan o diferencian a una sociedad de otra, se van modificando de acuerdo al momento y la época en que se encuentren ubicadas y deben estar fundamentadas en una teoría social y del individuo, de tal manera que sea justificada y deje muy claro el porque de su existencia y la manera en que se debe de asumir.

“Los individuos aprenden desde la infancia los modelos representacionales, lo cual quiere decir que aprenden como interactuar socialmente. Estos modelos son aprendidos por varias vías, familia, escuela, comunicación todas ellas instituciones enculturizadoras y todas ellas excepto la familia instituciones que pueden definirse como específicamente comunicativas” (Revilla, 2001, p.13)

Las representaciones son la materia prima de la comunicación, la construcción colectiva de la realidad, esto no significa que en dicho proceso comunicativo se funden en las bases de la creación de esas representaciones, se crean a partir de la comprensión individual, su cultura, el contexto en el que se desarrolla, en las experiencias pasadas.

Tanto la comunicación como las representaciones son elementos íntimamente ligados ya que la comunicación no se puede dar sin una colectividad de representaciones y éstas no se pueden volver colectivas sino se comunican, es por ello que para estudiar a ambas se debe partir de la interrelación que mantienen para comprender el cómo nacen y se

colectivizan las representaciones y de que manera la comunicación es el vehículo para mantenerlas vigentes o cambiarlas cuando éstas ya hayan perdido pertinencia.

Cuando el actor tiene la necesidad de interrelacionar en un ambiente, contexto o con un individuo determinado lleva ya implícita una representación adquirida durante su proceso enculturizador lo que lo lleva en muchos casos a pre-juzgar su realidad con base en esas experiencias, así mismo el individuo puede cambiar sus representaciones de acuerdo al momento o grupo en que se encuentre, sus experiencias de vida o simplemente porque sus intereses han cambiado.

Para Bourdieu muchas de las representaciones que genera el individuo no son conscientes ya que las va adquiriendo de una manera habitual, lo que él llama Hábitus y define como tales a “los modelos que se aprenden como hábitos que son resultado de prácticas cotidianas” (Revilla, 2001, pág14). Son representaciones muy específicas que tienen que ver con la distinción entre un grupo y otro, una familia, un grupo social, una civilización etc. Las cuales son llevadas a la práctica desde la posición en que se encuentre u ocupe dentro de cada uno de estos grupos. En las organizaciones el individuo al llegar y presentarse como un elemento nuevo tiene que adaptarse y habituarse a estas representaciones.

En la organización se da lugar a representaciones, muchas de ellas adquiridas de manera habitual como ya se mencionaba y otras de manera contextual sin embargo van encaminadas a hacer válido el modelo organizacional y los integrantes de esa realidad organizacional son los que le dan validez al modelo, esa integración ayuda a crear una identidad organizacional lo que lleva a la reproducción del sistema la posibilidad de conservarse.

La estrategia conservadora conviene a los grupos subordinados con escaso capital cultural y que funden su identidad con sus rutinas y las estructuras organizacionales invariantes. Como se señalaba en el capítulo 2 que entre los empleados existe una falta de interés en conocer más sobre la COFEPRIS y que mantienen una falta de motivación para involucrarse más con la organización estando conformes con lo que reciben, manifiestan de alguna manera una identidad que han incorporado a sus actividades cotidianas y que su capital cultural fue creado con representaciones contextuales.

Estas representaciones tiene inferencia en los procesos de producción y reproducción de los sistemas sociales debido a la interrelación que guardan las representaciones con el entorno en que se desarrollan. Las representaciones tienen temporalidad y deben irse adecuando a los cambios que la sociedad va presentando, el sistema enculturizador tiene gran influencia en estos cambios.

Así en la organización se diferencian los que defienden el modelo por su escaso capital cultural y que finalmente se siente parte de algo lo que le ayuda a mantener su seguridad dentro de la organización. Por otro lado, se encuentran los actores que por su alto capital cultural ven en los cambios una forma de mantener la vigencia y el aprendizaje, son los que consideran la innovación como algo importante.

### **3. 5 Metodología para la investigación de grupo de discusión**

Los grupos pequeños, configuran ciertas perspectivas privilegiadas de los actores que permiten captar una vivencia colectiva y observar los comportamientos, permitiendo conocer de otra manera la realidad social, a través de un discurso grupal conocido como grupo de discusión.

El grupo de discusión es una práctica con peculiaridades propias, el grupo de discusión tiene como objetivo funcionar como medio de expresión de las ideologías sociales. (Ortí en Ibáñez, 1992 p.198)

El grupo es tan sólo un marco para captar las representaciones ideológicas, valores formaciones imaginarias y afectivas, etc. Dominantes en un determinado estrato, clase o sociedad global.

El grupo de discusión no debe de ser confundido con ningún tipo de procedimiento o dinámica psicológica o lleno de complejidades técnicas u ocultos resortes, ni que estén amañados. (Ortí en Ibáñez, 1992 p.198 ) No debe ser iniciado por manipuladores súper tecnócratas del grupo. Ni permitir dentro del grupo que existan integrantes conocedores de la técnica, ya que podrían hacer uso de ciertas claves para la práctica.

El grupo de discusión aplicado a la investigación sociológica motivacional constituye tan sólo un contacto con la realidad (Ortí en Ibáñez, 1992 p.199) o más bien es considerada como una reproducción teatral de la realidad, en condiciones más o menos controladas en donde los miembros del grupo colaboran en la definición y en el texto de sus propios papeles, semidirectivamente orientados por un director más o menos experimentado, al que le bastan un mínimo de experiencias en la conducción de grupos de este género, sentido común y una cierta capacidad de empatía y sobre todo el conocimiento más adecuado del propio problema discutido además de poder contar con una cultura general.

El director de esta teatralidad que más bien sería el moderador, el cual representará el papel de líder formal estará ubicado frente a un grupo de siete a doce personas, cuyos integrantes habrán sido seleccionados de forma anónima de acuerdo con las características sociales determinadas, pero es con integrantes que no tendrán ninguna relación entre sí, con el fin de que puedan elaborar su propio discurso sobre el tópico a investigar.

Mediante esta técnica libre o abierta se aspira a reproducir el discurso ideológico cotidiano o el discurso básico sobre la realidad social de la clase social o extracto, representado por los sujetos reunidos, para poder interpretar en su contexto más la valoración que tiene sobre los acontecimientos, sus creencias y expectativas sobre el mismo, así como la proyección de sus deseos, resistencias y temores conscientes e inconscientes. (Ortí en Ibáñez, 1992 p.199)

El grupo que representará la microsituación de lo que sucede a gran escala dentro de la COFEPRIS, se harán emerger las emociones básicas, los conflictos y las normas sociales dominantes vinculadas al tópico a investigar, que para este caso, será el de la comunicación interna.

La información así recogida es sometida primero a un análisis semiológico orientado a saturar sus posibilidades significativas, y posteriormente interpretada teórica y sociológicamente.

El contacto con las personas que han de formar el grupo, tiene que realizarlo siempre alguien diferente a quien lo dirige (moderador). “Se debe tener cuidado de quien contacte a las personas que participarán en el grupo de discusión no contaminen el grupo a formar en el sentido de introducir un sesgo personal en los integrantes que lo conformarán”. (Ortí en Ibáñez, 1992 p.200)

Cuando sean seleccionados los individuos, éstos deberán saber lo menos posible de la investigación y sus objetivos, con el fin de que no prefabriquen opiniones o posturas. Es muy común que a la reunión del grupo de discusión se presenten menos individuos que los que en un principio se esperaban. Para evitar esto, será necesario localizar un mayor número de personas que las necesarias.

El local ha de reunir un cierto número de condiciones, necesarias para que el grupo se desarrolle de la mejor manera posible, en el aspecto técnico, “deberá de ser un lugar agradable y sin mucho ruido, una mesa pequeña y baja y una disposición de los asientos que no determine ninguna preeminencia en las condiciones del diálogo”. (Ortí en Ibáñez, 1992 p.200)

Como condiciones de tipo simbólico se refiere que el local o lugar ha de estar separado del contexto real, de la vida de los participantes, por el ejemplo como los trabajadores son de la COFEPRIS, no se deberá de utilizar una sala de juntas o un salón de algún otro piso de la organización con el fin de no limitar sus expresiones, ya que de ser así, se limitarían al expresar sus realidades y no llegarían a tener un trasfondo. El segundo aspecto a cuidar del lugar, es que no ha de ofrecer contradicciones con los valores simbólicos del grupo por ejemplo, nunca podrá escogerse un lugar que represente a un cierto grupo o sector de la organización, como las instalaciones del sindicato o las salas de junta del sindicato.

El moderador no debe hablar previamente a la reunión con los participantes. Una persona ajena puede estar con éstos, esperando a que lleguen todos en una habitación diferente a dónde se ha de realizar la reunión.

En el centro de la mesa se colocó una grabadora de bolsillo o de reportero o micro grabadora, la cual grabará toda la reunión y los aportaciones de los involucrados. Se

enciende la grabadora y el moderador hará un acto de agradecimiento. Posteriormente el moderador explicara la dinámica de la reunión, así como el tema y el objetivo de la investigación.

El moderador no puede introducir juicios de valor sobre el tema, ha de adaptar el lenguaje a las características del grupo y tiene que mantener su autoridad moral. Durante el desarrollo posterior de la reunión, el moderador ha de intervenir lo menos posible. Sin embargo, habrá casos donde será necesario intervenir, los cuales son:

Cuando el grupo se encrespe o mantenga un silencio debido a la poca participación. Para evitar el silencio absoluto no debe introducir su opinión como elemento polémico, se limitará a relanzar opiniones ya expresiones por algún miembro del grupo y a los individuos aislados que permanezcan callados durante la reunión hay que motivarlos de alguna manera que para que se expresen a no ser que el mismo grupo los impulse y motive a participar. (Ortí en Ibáñez, 1992 p.201)

En principio hay que dejar que el grupo navegue a su aire para que el grupo vuelva al buen camino, es que el moderador interrumpa o intente volver a la discusión del tema por el punto en que se habían dejado.

“Si llegase a sobre salir algún líder espontáneo que monopolice la discusión del tema el moderador deberá de hacer lo posible para que intervenga menos”. (Ortí en Ibáñez, 1992 p.201)

### **3.6.-Aplicación del diseño**

La metodología mostrada por A. Orti , abre una camino a manera de sugerencia de cómo aplicar el grupo de discusión por lo cual para la aplicación del grupo de discusión en la COFEPRIS, se seleccionó al personal que se ubicada en la Comisión de Fomento Sanitario. Los integrantes fueron escogidos de una forma en que estuviera gente representativa de cada grupo de personas, en primer lugar se invitó a participar al grupo la persona responsable de las siguientes áreas:

Gerencia de Difusión ya que es donde radica el conflicto, y después se invitó a la Gerente de Vinculación con el Sector Privado y la Gerente de Vinculación con el Sector Público, se invitó al Gerente de Información.

También se le hizo un llamado a acudir al grupo, al personal denominado Líderes de Proyectos, ya que éste es un pequeño grupo donde son casi autónomos en sus ejecuciones, también se invitó al personal de la Dirección de Comunicación de Riesgos y Capacitación y al personal de la Subdirección de Capacitación

En el caso de la Subdirección de capacitación se le invitó ya que recientemente había tenido un cambio de área y además provenía del área de recursos humanos y por lo tanto podría aportar una visión más complementaria sumando la experiencia que tuvo anteriormente más la nueva experiencia que está adquiriendo en su nuevo cargo. Se invitó a la Gerente de Capacitación y se consideró que no habría problema en juntarlos ya que relativamente aun no habían fortalecido o creado lazos de amistad o de camaradería de una manera notable, en otras palabras no se podría formar un equipo que estuviera marcado en el grupo.

Se invitó a dos integrantes del equipo de Comunicación de Riesgos, pero con diferencia de cargos entre ellos ni uno era jefe del otro ni el otro era subordinado del otro simplemente uno era de confianza y el otro aun que también era de confianza tenía un cargo de enlace.

Sin embargo, faltaba por invitar al personal de base o al nivel operativo, pero éste tendría que ser capaz de sostener una discusión y que no se sintiera cohibido por los jefes, por lo tanto se invitó al representante sindical encargado de resolver los conflictos de los trabajadores. Tan sólo no se invitaron a dos gerencias ya que éstos sí tenían fuertes lazos afectivos con algunas otras gerencias. Por lo tanto se tuvo una lista de 11 integrantes de los cuales ya en la aplicación asistieron 9 personas invitadas. Quienes no asistieron al grupo fueron la Gerencia de Información y la Gerencia de Vinculación con el Sector Público por cargas de trabajo.

El grupo se desarrolló en el Wings ubicado en la avenida Chapultepec a una cuadra de la COFEPRIS, y fue fuera de los horarios de trabajo inicio a las 6:10 pm. Para terminar

a las 7:45pm, para la recopilación de la información obtenida durante el grupo de discusión se utilizó una micrograbadora o grabadora de reportero y una cámara de video con el fin de recuperar sus expresiones al hacer ciertas afirmaciones. Se les invitó a tomar café acompañado de un postre a los participantes con el fin de que se sintieran a gusto y relajados para poder expresar lo que piensan sobre determinados temas en la COFEPRIS.

Se utilizó un tema pretexto que fue “medios de comunicación interna” con el fin de no entrar directamente al tema el cual sería la comunicaron interna. El grupo fue dando sus experiencias brevemente y rápidamente brincaron del tema pretexto al tema a bordar, la recopilación fue enriquecedora y los temas que abordaron también fueron diversos, se les pidió una conclusión al final con el fin de reafirmar sus posturas.

Para la posterior captura e interpretación de los temas se diseño una matriz de doble entrada donde los temas se clasificaron por columnas y las posiciones sobre esos temas se integrarán por filas con el fin de poder ubicar fácilmente las posiciones que mantiene los actores ante los temas, tal como lo muestra el cuadro 6.

**Cuadro 6 : ejemplo de esquema para el grupo de discusión**

TEMAS ACTORES	Liderazgo	Comunicación	Capacitación	Motivación	.....	.....
A	Buen liderazgo	Mala comunicación en toda la Comisión	Innecesaria	Falta de motivación cuando ....		.....
B			Curso de inducción favorecería	.....	.....	
C	El liderazgo es necesario por....			.....		.....

Los actores se colocaran en la columna del lado izquierdo estos para conservar su identidad en el anonimato únicamente se proporcionará un par de letras para identificarlos.

Una vez teniendo esta matriz se podrá tener una de sus representaciones, de sus interacciones comunicativas que existen entre las áreas involucradas en la Comisión de Fomento Sanitario así como de los conflictos detectados , también se podrá conocer las culturas y las subculturas que existen en la COFEPRIS.

### **3.7 Reporte de resultados**

Ya en la transcripción del grupo de discusión los actores se concentraron los actores en costado izquierdo, éstos 9 actores tienen por identificación “D.T.”, “M.S.”, “J.A.”, “R.T.”, “M.M.”, “C.A.”, “RO.”, “RA” y “V.G.”

Las expresiones de estos 9 actores se encuentran a manera de mosaico en el cuadro número 7, los espacios en blanco indican que el actor no proporcionó opinión alguna sobre el tema que se marca en la tabla.

	Líderes	Propuestas en fomento	Propuestas de comunicación en S.F.S	Cargas de Trabajo	motivación	Comunicación	Comunicaron con el S.F.S	Calidad del empleado	Identidad con la organización
<b>D.T.</b>		en las reuniones mensuales todos enseñemos nuestro trabajo cada comisión tuviera un persona asignada para recabar la información diaria de todas las demás cursos para empleado y jefe	un software como de búsqueda tipo Messenger en el que todos estemos comunicados	las cargas de trabajo q tenemos q nos hace pensar que nada mas hay una área mucha duplicidad no se ha entendido bien la parte del proceso que cada uno lleva un cachito	parásitos trabajo muy sencillo que hasta los puede motivar	Mala comunicación		tengo una persona que no hace nada, yo tengo gente de base gente que trabaja	
<b>M.S</b>	Lo mas frecuente con lo que nos encontramos es la mala relación con el jefe visión del liderazgo, ellos no saben ser líderes	Dar reconocimientos da los premios y estímulos anuales por productividad  Curso a los jefes de trabajar en equipo personas con capacidad encaminarla a donde debe de ser	A veces esta uno en la red y uno lo utiliza para "te paso una carpeta de música o te paso unas imágenes"	si yo estoy cumpliendo, pues de la misma manera que sea reciproco	motivar al personal caer mal al jefe... la gente ya no quiere participar concierto de jazz para gente clasista, que diera tickets para una obra de teatro reconocimiento, al mejor trabajador	que hay cosas que no podemos pasar persona por persona, para nosotros es importantísimo, el pizarrón teniendo todo la tecnología al alcance, no podamos comunicarnos		nunca falto hago mi trabajo y gente que no es responsable, que llega tarde gente que no le interesa su trabajo	
<b>J.A</b>		vamos aun mundo sin papel, más virtual en el cual va tener un primerísimo lugar		la misión y la visión que es lo que debería ser el elemento rector del trabajo nuestro ;		muy sencilla que consiste en papeleo a través de oficios radio pasillo, que es el mas frecuente	en el sistema federal sanitario NO hay comunicación con la COFEPRIS, es un estilo de trabajo antiguo		sentirnos orgulloso de estar trabajando aquí
<b>R.T.</b>		reuniones que esta promoviendo el comisionado para conocer lo que hacen otras áreas		la gente no esta acostumbrada a trabajar en equipo por mucha carga de trabajo no estas pensando siempre en la misión y visión	aunque sea operativo, pero darle ese reconocimiento gente de base también , hace poquito, o no se hacer mas pero también lo que yo hice hubo un impacto	canales específicos que no son utilizados esta el Messenger, teléfono o las reuniones de trabajo diferentes entes los q tiene q estar comunicados		ignorancia que la gente no sabe la magnitud de todo el proyecto.	
<b>MM</b>	sensación de que la gente ya no se sienta tan poderosa, la gente te responde por que eres considerada			yo quiero avanzar pero no avanzó por que no depende de mi piensa que mi trabajo no es importante para los demás, trabajamos todos en equipo	No estamos para motivar a la gente a cada rato	muchas deficiencias de comunicación en la COFEPRIS me gusta esta sensación de que yo puedo ir con Diana y decir		gente que le gusta hacer las cosas, hay gente que de repente se desinfla gente de base es muy difícil	
<b>C.A.</b>	nos esta retroalimentando			si tiene que ver mucho con las cargas de trabajo	lograr que tu personal sepa, le de sentido a su trabajo y se apropie de ese trabajo, no conocen cual es la misión, visión	organizada, sistematizada como una estrategia y como un principio de la organización falta a COFEPRIS, no sabes que	A los estados hay que jalarlos mucho para que se apropien de un proyecto	simplemente no participa la gente no se apropia de proyectos, no	promover ese sentido de pertenencia a la institución

					los proyectos y como estamos organizado	hace cada quien		conoce el sentido, la gente no tiene interés al parecer	
<b>RO.</b>	jefes que los reúne y transmiten y hay otros que por falta de tiempo se comen la información	tablero de comunicación para información rápida y distinguir por colores, alerta = rojo, verde = logro responsable independientemente derivado de la comunicación		desconocimiento de que estamos haciendo en nuestro piso		adivinar por lo que vio, lo que alcanzo a escuchar unas palabras que esta pasando aquí  nos enteramos por el periódico, no nos enteramos por las vías correctas	me entero que estamos haciendo por que me hablan y me preguntan oye que esta pasando		
<b>RA</b>	El líder debe estar preocupado  cada organización se parece a sus líderes saber escuchar	ir involucrando a todos, a los niveles jerárquicos mas bajos, , en la toma de decisiones, despertar en la gente el deseo de hacer las cosas		trabaja y funciona por presión, hay gente que haces las cosa por temor, muchas mamás sus intereses principales no es el trabajo, es su familia		una comunicación aislada		subordinado se queda en su mundo, trabajo, no trabajo me comunico , no me comunico , que mas da ,	le van dando ganas ala gente que esta alrededor de trabajar en COFEPRIS, pero es igual que el status integrarme , es un proceso de ambos el que llega tiene que integrarse
<b>VG</b>	del tipo de comunicación se deriva principalmente de cómo son los líderes	mejorar la comunicación es mejorar el clima y la cultura de una organización ,							

**Cuadro 7: Mosaico de opiniones d el grupo de discusión**

Como se aprecia en la parte superior del cuadro 7 se pudieron concentrar 9 temas principales entre los nueve participantes, los cuales estuvieron dirigiendo sus diálogos en cuanto a la siguiente lista:

- 1) El liderazgo
- 2) Propuestas comunicativas en la COFEPRIS
- 3) Propuestas para el Sistema Federal Sanitario (S.F.S)
- 4) Cargas de trabajo
- 5) Motivación
- 6) La comunicación
- 7) Comunicación con el Sistema Federal Sanitario,
- 8) Calidad del empleado
- 9) Identidad de la organización.

Aunque no todos hablaron sobre el mismo tema o desarrollaron la conversación en torno a ese tema, si hubo puntos donde se cruzó la información y hubo opiniones encontradas y algunas otras en concordancia, en algunos otros temas las personas no expresaron comentario alguno y simplemente enfatizaron más sobre los puntos expresados con el fin de reafirmar lo que ya habían mencionado.

Ahora, con este esquema o mapa nos servirá para ir armando o ir dando una mejor interpretación frente a las diferentes posiciones en algún tema, ya que sobre una misma columna de la tabla uno podrá ir encontrando sus expresiones, lo cual nos ayudará a entender mejor la interacción comunicativa que mantiene entre los grupos a la vez de que también nos arroja las problemáticas laborales a la que se enfrentan éstos grupos.

### **3.8.-La interacción comunicativa**

Para entender mejor estas interacciones es necesario hacer una revisión a lo que se conoce como la cibernética, partiendo del modelo lineal de la comunicación humana la cibernética propone un modelo circular donde el emisor es receptor y el receptor es emisor, la comunicación adquiere un sentido de interacción, justo lo que sucedió con el grupo de discusión, ya que no hubo un solo emisor, ni un solo receptor.

La propuesta cibernética apunta hacia un intercambio de señales para que los procesos reguladores, productores y realizadores puedan ser emitidos por los actores debido al intercambio de señales.

En otros términos una manera más sencilla de explicar esto, es que un emisor genere ciertos actos expresivos que fungirán como sensor para que el receptor genere ciertos actos ejecutivos los cuales fungirán como el motor que se activa mediante el sensor. Al generar estos actos el receptor se convierte en emisor pues generara actos expresivos que se dirigirán al primer emisor que en ese entonces será un receptor y así sucesivamente a manera de circulo fungiendo como emisores-receptores, misma situación acontece a los actores de la organización pues estos funcionan como emisores-receptores.

La segunda propuesta gira entorno a la información comunicada donde se convierten en órdenes o instrucciones que inhiben o coordinan las acciones u operaciones de la organización.

“Las directivas de la organización tiene las funciones de un ordenador, adaptando estrategias a circunstancias variables, controlando la aplicación de los programas tomando decisiones en situaciones problemáticas, percibiendo y viviendo de sus experiencias , se desarrollan, mientras que la parte operativa se desarrolla desplegando acciones de alta energía”. (Ávila, 1997, p. 27)

De esta manera nos damos cuenta que el ordenador, el cual será el emisor de órdenes será pues el aparato de mando. La idea de aparato nos da la idea de emancipación y la de sojuzgamiento. La emancipación conlleva la idea de sojuzgamiento “Es el cerebro-mecánico, el sensor, es el que ordena, sojuzga al sistema o motor productor, y las retroacciones de éste modifican el entorno sojuzgándolo, el entorno delimitado y sojuzgado, sojuzga a su vez, al sensor quedando el sojuzgador sojuzgado.” (Ávila, 1997, p. 27)

Las organizaciones hacen que los sujetos, adquieran ciertas pautas conductuales, al estar ante un determinado grupo o al adquirir ciertos cargos, la misma Comisión de Fomento

Sanitario, resalta este tipo de sojuzgamientos, expresada por los integrantes de una dirección al ver el cambio de actitud de un compañero al ascender a una dirección.

El mismo grupo de discusión hizo reflejar el otro tipo de sojuzgamiento que señala Ávila en el que el hombre es sojuzgado por la máquina. Donde la tecnología nos independiza del trabajo o en cierta manera nos lo aligera pero a su vez nos ata e impone su propia lógica. Así las organizaciones humanas coexisten en un liberación tecnológica y en un subyugación informacional, al depender de la tecnología como único medio para efectuar las labores, el mismo grupo indicaba que se contaba con mucha tecnología, al saberla explotar al máximo te convierten cada vez más dependiente de ella, el no saberla explotar te inhabilita, de cualquier modo uno se encuentra ya sojuzgado por ésta misma.

“La relación mandato –comunicación ha sido siempre compleja, presenta dos caracteres complementarios, concurrentes, antagonistas, inciertos, rotativos, aleatorios, etc. La historia de la vida ha sido la historia de sojuzgamientos múltiples. La sobrevivencia de seres vivos implica necesariamente el sojuzgamiento de su entorno. Hay sojuzgamientos en los ecosistemas, aunque los ecosistemas no son sojuzgantes en si mismos, ya que carecen de aparato central y se organizan a través de las retroalimentaciones de los seres vivos que los constituyen. Entre los seres vivos, hay sojuzgamientos mutuos, parasitismos, cadenas de interdependencias, cooperaciones, luchas, competencias, sumisiones, etc.” (Ávila, 1997, p. 29)

De esta manera podremos aun con mayor amplitud conocer una mejor manera las representaciones que se generan en cada uno de los grupos, y la manera en que se encuentran sojuzgados entre si mismos en sus interacciones y posconflictos que se generan entre estos grupos.

### **3.9.-Reporte de resultados sobre las interacciones y los conflictos detectados.**

Analizando la matriz, donde se encuentran expresadas sus representaciones de manera textual, podemos encontrar diferentes puntos de opinión con respecto a nueve temas comenzando por el del liderazgo.

### **3.9.1 Liderazgo**

Por el lado del grupo sindicalizado que de alguna manera representa a la base sindicalizada, sus perfiles y características. En este grupo la mayoría de las personas consideran que puede surgir una mala relación con el jefe debido a que carecen del lado humano y comprensivo para otorgarles ciertos permisos, y que no en todos los casos pero cuando el líder muestra algún error es calificado como alguien quien que no sabe ser líder.

Mientras que para la gente de confianza, expresada por el sujeto “MM” indicaba que se sentía “una sensación de que la gente ya no se sienta tan poderosa, la gente te responde por que eres considerada”, en referencia a los líderes. Mientras que para los directores se genera una retroalimentación con los otros directivos más altos de la pirámide jerárquica, pero ya llegando a la escala gerencial la dirección empieza a mostrar rezagos en cuanto a la trasmisión de información ya que la expresión de las gerencias es que a veces, los jefes transmiten y a veces no. Para darle un mejor sentido a ésta interpretación lo cruzaremos con la opinión que se tiene viceversa en cuanto a la calidad del empleado que es otro de los temas en discusión.

### **3.9.2 Calidad del empleado**

La gente de difusión considera que la gente de base trabaja muy bien y que es responsable. Sin embargo, aun así existen elementos que son de base que no hacen un esfuerzo por hacer mejor su trabajo. El actor “MS” que representa a la base sindicalizada hace saber , que en efecto existe gente que nunca falta y que cumplen muy bien con su trabajo pero que a su vez existe gente que no es responsable y que llega tarde y que no le interesa el trabajo.

El personal de confianza también se percata que hay gente que le gusta hacer las cosas y otra que se desmotiva o se desinfla y que de alguna manera concuerda en que existe gente de base que es muy difícil, y que de alguna manera se asemeja con la opción de los mandos medios del área de capacitación donde señalan que el subordinado se queda en su mundo y tanto puede trabajar, como no trabajar, que puede comunicarse bien como no lo puede hacer.

La opinión de las direcciones y del personal de comunicación de riesgos es semejante pues consideran que la calidad del empleado repercute más allá del simplemente no hacer las labores, pues al ignorar la importancia de los proyectos y al poco colaborar afecta, consideran que la gente no tiene interés. Este tema a su vez se liga con la motivación pero antes de entrar en ese terreno es necesario cerrar este apartado con la aportación del área de capacitación en donde indican que el líder debe de estar preocupado y que el tipo de comunicación se deriva de cómo son los líderes, donde la organización se hará o se moldeará según a los líderes.

De esta manera se puede apreciar este círculo formado por la cibernética, donde el sensor que son los mandos medios, generan un estímulo verbal para que el trabajador genere una acción, dependiendo de este estímulo sensorial que genere dependerá la respuesta, la cual puede ser no favorable para los mandos medios, como ejemplo basta releer los párrafos anteriores donde los trabajadores ubicados en la escala más baja opinan que son malos líderes.

Entonces para resumir se detecta que en la medida que los líderes, sigan sojuzgando a los empleados éstos responderán de manera condicionada por ese sojuzgamiento y seguirán pensando que no son buenos líderes y segundo que los líderes no son capaces de retransmitir toda la información hacia abajo hasta llegar a la última escala.

### **3.9.3 Motivación**

En el aspecto de la motivación, el área de difusión, por cierto ya con un prejuicio ante la gente que no hace gran cosa señala que se les debe de dejar un trabajo muy sencillo y que incluso los puede motivar. Mientras que la gente de base señala que si desde un principio le cae mal uno al jefe la gente ya no quiere participar, y que no se encuentra motivada con eventos que no son de su categoría y que son considerados muy clasistas, que lo mejor sería dar un reconocimiento al trabajador. En este mismo precepto tienen a los empleados, los integrantes de Comunicación de Riesgos en el que se debe de considerar al empleado aun al de base, quizás la lógica gira entorno a que como los trabajos desarrollados ahí se hacen de manera grupal, casi nunca hay un autor unitario y por ende el reconocimiento es grupal. Como muestra habría que ver la expresión en la el

tema de motivación por el sujeto “R.T” al decir “gente de base también hace poquito, o no se hacer mas pero también lo que yo hice tuvo un impacto”.

La gente de confianza tiene una opinión diferente a los demás , debido a que esta más en contacto con los trabajadores de base, incluso se ha mezclado entre ellos, sus afirmaciones son que “no estamos para motivar a la gente a cada rato”, esto se debe a que ha podido ver de ser como los trabajadores de base, se les motiva o gozan de ciertos beneficios que ellos no tienen. Sin embargo, no han sido capaces estos beneficios o estímulos de genera una motivación en el trabajador, por el contrario hace uso de ellos. Si bien este argumento no se encuentra sustentado en el grupo de discusión, si se encuentra el la observación cotidiana, además de que ya tiene bastante tiempo en la organización. Por lo tanto la conoce más.

Mientras que para los directores la preocupación de la motivación gira entorno a motivarlos a que se preocupen más por su trabajo y que conozcan y encarnen la misión y visión de la organización, nuevamente siendo afectados por un mismo entorno ya sojuzgado ellos reaccionan de esa manera, estando hechos a la manera de la organización.

#### **3.9.4 Identidad con la organización**

En otro de los temas, el cual es el de la identidad con la organización que está ligado un tanto con la motivación, la gente que expreso una opinión sobre la identidad fue por qué de alguna manera ya se encuentra identificada con la organización , siendo que esta organización tiene escasos cuatro años, y que en sus primeros dos.

Aunque ya contaba con una identidad está estaba muy blanda para los actores, ya ha empezado a encarnarse en alguno de ellos como en el área de fomento quizás debido a que son más responsables de los proyectos y por lo tanto son porta voces de la organización . Por ello su afirmación es la de sentirse orgullos de estar trabajando aquí, lo mismo ocurre con la gente que se encuentra ocupando una dirección, su preocupación girará entorno a que se pueda promover ese sentido de pertenencia a la institución tal y como lo indica el actor C.A.

En el caso de capacitación su labor es de integración ya ha sido perneado por la institución y ya la asumen como suya que a la gente le va dando ganas de trabajar al menos en el aspecto gubernamental ya que empieza a adquirir estatus donde el que llega se tiene que integrar.

### **3.9.5 Cargas de trabajo**

Un punto importante en la mesa de discusión son las cargas de trabajo, ya que estas les afectan psicológicamente, pues según lo expresa el actor “D.T.” “hace pensar que nada mas hay un área y que se genera mucha duplicidad ya que no se ha entendido la parte de los procesos”.

Los trabajadores de base consideran que si uno esta cumpliendo esto debe ser recíproco y que los jefes deben de cumplir con ellos. Cuando este convenio implícito, en los trabajadores de base no se cumple, se acumula más el trabajo, es decir son una parte importante a considerar en la acumulación de cargas de trabajo, la aliteración de esta depende de la disposición que tengan los trabajadores y de que tanto se sientan comprometidos, hemos visto , que no todos se sienten comprometidos.

La gente de Fomento que es líder de proyectos, consideran que la misión y la visión deberían ser el elemento rector de nuestro trabajo, y que con eso se podría trabajar en un solo sentido.

El personal de comunicación de riesgos contrapone su opinión a la expresada por el sujeto “JA” al decir que uno no esta siempre pensando en la misión o en la visión por las cargas de trabajo, que mas bien las cargas de trabajo son por que “la gente no esta acostumbrada a trabajar en equipo”. La gente de confianza expresa el mismo sentimiento respecto al tema pues señala que quiere avanzar pero que “no se puede ya que no depende directamente” del actor “MM” el trabajo que se haga debe ser importante para los demás ya que se trabaja en equipo

Mientras que el actor “CA” asocia las cargas de trabajo con la falta de comunicación. El problema que se presenta en cuanto a este tema es que las cargas de trabajo se generan por que los empleados no son capaces de generar recíprocamente su función y que además no están trabajando bien en equipo.

### **3.9.6 Comunicación**

En el área de difusión señalan que “la comunicación esta muy mal”, que “uno no esta enterado de lo que el otro hace” siendo que son áreas vecinas, es decir que no somos capaces de informarnos de lo que el otro esta haciendo. Para la gente de base se menciona que “hay cosas que no pueden pasar de persona a persona” y que la forma más común de hacer saber algo es a través del pizarrón. Sin embargo, se asombra de que “contando con la tecnología no se le pueda explotar al máximo”. En esta interacción con el entorno se puede apreciar que se convierte en una limitante para el ser humano cuando la tecnología rebasa los conocimientos humanos y que a su vez lo condiciona para actuar.

Para el caso del actor “JA” que representa a los líderes de proyectos considera que “la comunicación es muy sencilla” que “consisten en el papeleo y que “lo más frecuente es el radio pasillo”, considerando a este grupo. Todos en su mayoría mantienen una antigüedad desde el inicio de la organización, salvo uno u otro elemento , son adultos y de alguna manera les a costado un poco de trabajo adaptarse en algunos aspectos a las tecnologías, si lo han hecho por que han sido capaces de sobrevivir ante ella sin embargo ha sido en los aspectos básicos y elementales. La muestra está en que prefieren seguir usando el radio pasillo y las pequeñas dificultades que tiene al enfrentarse a aspectos técnicos de su trabajo que de alguna manera están relacionados con la tecnología.

En el área de Comunicación de Riesgos los actores, que por su edad y su permanencia en la organización son más jóvenes que los anteriores por lo cual hacen referencia a las nuevas tecnologías pero que éstas no son usadas adecuadamente. En la observación cotidiana es notorio que si les dan uso a éstos pero los medios son coartados en la medida que no son utilizados por el otro.

En el caso de los de confianza que están representados por el actor “MM” optan por interactuar comunicativamente de manera directa cara a cara, ante las deficiencias comunicativas.

Desde la visión de las direcciones ejecutivas, señalan que no está organizada la comunicación, ni sistematizada y que por eso no se sabe que hace cada quien, debe su ubicación al interactuar con el personal, recaba esta información.

Para el caso de los niveles gerenciales ya la información empieza truncarse en el camino de tal manera que a veces interaccionan con su grupo de trabajo y a veces no, debido a que a penas alcanzaron a escuchar algo, ésto de alguna manera se traduce a lo que es el teléfono descompuesto y en el peor de los casos se enteran ya por una vía de publicación oficial.

En el área de capacitación sienten que otras áreas mantiene una comunicación aislada debido a que no surge esa interacción, se queda muy adentro la comunicación y deja de ser efectiva, si éstos son los niveles comunicativos que maneja el Sistema Federal Sanitario la situación aun es más conflictiva pues esta comunicación tiene que ver con Estados de la República.

### **3.9.7 Comunicación con el Sistema Federal Sanitario**

El Sistema Federal Sanitario esta compuesto por sectores de salud que trabajan en conjunción con la COFEPRIS. Sin embargo éste presenta problemas serios de comunicación, tales como lo muestran los líderes de proyecto, pues una de sus funciones principales es estar en constante comunicación con el S.F.S.

El sujeto “J.A.” expresó que el S.F.S. no tiene comunicación con la COFEPRIS ya que tiene un estilo de trabajo antiguo y rezagado, lo mismo pasa con los directivos de la COFEPRIS, pues también tiene contacto con ellos, pues señala que a los estados hay que estarlos jalando mucho para que se apropien de un proyecto, es decir en otras palabras que están señalando a los estados mantiene una forma tradicional y arcaica de

hacer las cosas y que es dispar con el de la COFEPRIS, por mucho que se comprometan, se tiene que estar constantemente tras de ellos para que ejerzan ciertas actividades, esto según se ha observado en la cotidianidad del área.

Dentro de los temas de la discusión afloraron algunas propuestas tanto para el Sistema Federal Sanitario (S.F.S.) como para la Comisión de Fomento. En el ámbito del S.F.S. surgieron algunas propuestas.

### **3.9.8 Propuestas en el S.F.S.**

Para el área de difusión , en conjunto con el área de sistemas están pensando en un software tipo messenger, en donde todos estén comunicados , con el fin de poder encontrarlos de una manera más rápida sin tener que acceder a listado de correos para estar en contacto con ellos y así tener una comunicación mas rápida con el S.F.S.

### **3.9.9 Propuestas de Fomento**

Mientras que las propuestas para toda la comisión fueran más nutridas ya que se encontró de parte del área de Fomento Sanitario que sería bueno que cada mes se siguieran haciendo las reuniones mensuales donde se mostraran los avances de las áreas y se supiera que están haciendo cada quien, además de que se propuso que en cada área existiera un encargado de recolectar la información de todas las áreas y por ultimo un curso compartido donde asistieran empleados y jefes para trabajo en equipo.

Semejante a la propuesta del curso el actor “M.S.” quien representa a la base indicó que el curso se impartiera a los jefes para que entendieran como hacer trabajo en equipo, pues desde su representación los jefes son los que tiene que aprender a ser buenos líderes y saber dirigir los grupos de trabajo y que las personas que tuvieran capacidades para hacer algo encaminarlas a las áreas a donde debieran estar con el fin de que fueran más productivas. Aunado a esto señaló que se deberían entregar premios y reconocimientos por productividad.

La opinión sobre una propuesta para comunicarse mejor en la Comisión de fomento por parte de los líderes de proyecto consistió en que se dejara el papeleo y que se usara más

lo virtual, en este caso los mail y el messenger, por un lado reduciendo todas las complicaciones que implicaba llenar un memo con un dato, número, etc. Su propuesta gira entorno a que una manera más dinámica de comunicarse sin tantas pausas y atendiendo de manera más directa las emergencias que se presentaran.

El área de Comunicación de Riesgos opto más por las reuniones o juntas mensuales con toda el área para que se retransmitiera la información que de alguna manera rescata lo formal, para no perder el carácter ni la seriedad del asunto, la propuesta fue del actor “RO” al manifestar que se “explotara más el tablero o pizarrón del área pues ahí se podrían colocar los avances y estarían a la vista de todos”. Así como integrar un código por colores donde todos conocieran el significado y así sabrían de los avances según el color o las alertas según fuera el caso.

En el área de capacitación optan más por el lado humano y piensan que la comunicación y el trabajo se podrían mejorar si se involucrara a todos los niveles jerárquicos más bajos en la toma de decisiones y que se despertara el deseo en la gente de hacer las cosas. Su lógica gira en torno a que participe el trabajador operativo en las decisiones y desde ahí se informe adecuadamente y no esperar a que sea informado por un jefe el cual al infórmale reciba una información ya valorada y preseleccionada por un intermediario.

Además que el actor “VG” hizo hincapié en “mejorar el clima y la cultura de la organización”.

### **3.10.-Ética y mediación comunicativa**

Debido a la diversidad de posiciones que existen es necesario considerarlas todas, con el fin de que cada uno se tomado en cuenta y no quede nadie excluido. Aun cuando las posiciones son muy encontradas se debe crear un espacio de mínimas condiciones para que se de la comunicación , debe de existir cierta ética comunicativa que funja como eje rector de estos acuerdos. Habermas propone ciertos principios éticos a seguir para que se genere esa comunicación.

Como primer principio ético señala que hay comunicación, si y solo si , se parte de un principio de igualdad. Esto significa que todos sabemos que tenemos diferencias , y que aun ante nuestras diferencias necesitamos acordar , si tenemos derecho a decir, debemos escuchar , se debe de reconocer que tiene derecho también el otro, que también tiene una razón y que ésta cuenta y llegar hasta ponerse en la lógica del otro.

El segundo principio nos indica que hay comunicación si y solo si hay autenticidad. Es decir, es ir al diálogo, sin la intención de engañar al otro, se debe poner la honestidad en primer lugar y no acudir al diálogo sin la intención verdadera, ya que no se puede llegar a negociar engañando pues no se podrá construir un acuerdo sobre bases falsas.

En el tercer principio Habermas señala que hay comunicación si y solo si, hay pertinencia. La pertinencia se refiere a las reglas de la propia relación. Toda relación establece sus propias reglas de interacción que realmente no están explícitas y se mantiene implícitas, cuando están implícitas no las respetamos y las cambiamos sin tomar en cuenta al otro.

En éste tercer principio ético se tiene que explicitar las reglas y modificarlas cuando sea necesario, pero al modificarlas considerar al otro y no modificarlas a la conveniencia de uno.

En el cuarto principio ético hace referencia a que nada funciona si no se busca un acuerdo con el otro. Voy dispuesto a acordar con el otro la comunicación. No deberá ser una imposición. Deberá ser desde el punto de vista de los dos, considerando que aceptan y que no aceptan.

Sin embargo, para llegar a cabo todos estos principios éticos es necesario que exista antes un acuerdo, ya que si uno se compromete pero el otro no está dispuesto y no quiere , se encuentra en desventaja uno, así que será necesario acordar estas reglas, si se acuerdan estas reglas entonces tendremos un principio más que no estaba contemplado por Habermas.

Xavier Ávila señala que el primer principio de todos es el del acuerdo ya que sin este no se podrían realizar los demás y no se cumplirían los propósitos comunicativos.

Entonces tenemos que antes que los principios de Habermas tenemos al acuerdo, luego a la igualdad, posteriormente la autenticidad, la pertinencia y nuevamente el acuerdo.

Bajo estos principios éticos, y bajo un modelo mediador se podrán construir propuestas donde todos sean considerados y las disidencias se puedan ir integrando.

### **3.10.1 Un modelo mediador**

Un modelo mediador es un modelo lógico que organiza “n” cantidad de elementos en un proceso que lleva de un punto inicial a un punto final. Es conocer una demanda y elaborar una satisfacción.

Para hacer que la comunicación se inserte en un proceso de ajuste y de cambio social es necesario ir enfocando a un modelo de mediación. “La mediación, como sistema institucionalizado, no solamente cumple funciones mediadoras, sino que produce objetos que transportan modelos de ajuste a los cambios que se originan en el plano cultural-tecnológico y en el plano de la innovación y del cambio cultural, que implica a su vez, el ajuste necesario, a una visión del mundo que justifique la relación entre el medio social y el medio natural. El actor social, sujeto-individuo, se sirve y es servido de estos modelos para integrar su visión del mundo y prescribir su actuar”, (Ávila, et.al, 2001, p.177) y por consiguiente garantizar su permanencia en los órdenes en que habita.

La mediación es una energía que reduce las disonancias cuando surge un cambio cultural y tecnológico y se contraponen y no se logran armonizar las relaciones del entorno con el medio social. Para la integración de las diferencias de los actores y la resolución de los conflictos es necesario integrar un modelo mediador que busque solucionar los conflictos detectados.

“La reducción de las disonancias implica tres elementos: el plano cognitivo, el plano de la situación y el plano de los principios. El plano de lo cognitivo está constituido por la mediación, el plano de la situación por los cambios del acontecer y el plano de los principios es donde operan las constancias para preservar el grupo. El mediador opera

desde cualquier plano hacia cualquier plano y desde diversos y diferentes referentes.”  
(Ávila, et.al, 2001, p.182)

Para poder aplicar un modelo mediador es necesario conocer bajo que cultura se rigen de modo general en la Comisión de Fomento Sanitario y que subculturas están inmersas bajo la cultura formal.

### **3.11.-La cultura formal y las corrientes de opinión**

La COFEPRIS como muchas otras organizaciones ha tenido que chocar con las subculturas al no considerarlas al no integrarlas a la cultura de la organización. Durante estos cuatro años al integrarse las ciertas dependencias del gobierno y consolidar la COFEPRIS, también se consolidaron las culturas para dejar una cultura que rigiera y se desecharan las demás, ante este proceso no existió una mediación del cambio o de adaptación.

La cultura que predomina en la COFEPRIS es de manera formal una cultura de salud, de prevenir los riesgos sanitarios a la población. Se refleja en las mismas instalaciones del edificio, su buen estado, su constante aseo por el personal de limpieza y el que este libre de humo de tabaco como institución gubernamental. Así como el de una constante preparación para la renovación de los conocimientos en materia de salud pública, hablan de una cultura de salud y protección y aun estando en esta cultura se habla mucho de un cambio de cultura de regulación a la protección de la salud.

Pero ya ubicados en otro terreno en el plano de las corrientes de opinión y de lo informal, existen otros intereses otros gustos. Lo que se pretende hacer a continuación es que se dará una breve caracterización de los grupos que se conectan con otros grupos.

Existe cierto grupo que le gusta mucho juntarse siempre para la hora de la comida, su hora de la comida se convierte en un momento de relajación total ya que pasan de restaurante en restaurante. Se escucha mucho La frase “y ahora adonde vamos a ir a comer” o “a cual nos toca ir”, el grupo es bien consolidado, ya que hay registro de que no solo en la hora de comer sino también se han reunido en los domicilios en ocasiones especiales para efectuar una actividad de convivencia.

A nivel operativo existe la subcultura de permanecer menos tiempo ocupado en actividades laborales, ya que la mayoría llega entre 7:00am y 7:30 am pero no pocas veces se ocupa de trabajar hasta las 9:00 a m que es cuando llegan los jefes, mientras se dedican a la plática, la hora promedio en que se retiran va desde la 1:00 pm a 2:30 pm y a veces se salen para atender otras actividades, es común en ocasiones no encontrar a alguien y siempre se desconoce donde se encuentra.

Pero principalmente a los trabajadores de nivel operativo les gusta platicar mucho, con los de la misma área, porque luego reciben visitas de otros pisos para poder tener una platica con viejas amistades.

Existe otra área que en su subcultura les gusta ser reconocidos, es decir gozan de recibir un halago verbal por sus actividades, a manera de grupo pretender destacar sobre los demás, sin buscar asensos colectivos, pretenden ser reconocidos aún por los más altos puestos de la escala jerárquica.

Por otro lado, en el área de los líderes de proyecto existe una cultura del individualismo, aun que estén en un cierto grupo juntos y aún que sus actividades son totalmente distintas uno de otro y trabaja separados, existe este grupo. Todos los que pertenecen a éste asumen la cultura del individualismo y la soberbia ya que se percibe una competencia entre ellos mismos, pero entre ellos mismos también hay apoyo como agrupación.

En el área de capacitación asumen por trabajar tarde, es el grupo que le gusta estar ahí tarde preparando las cosas para que no pasen por alto las pequeñas imperfecciones, es el grupo que cobra hora extras en su personal operativo y siempre tiene la idea de que necesitan más y más gente, el más numeroso en toda la comisión.

Existe una cultura humanista y de preocupación de ayuda al personal operativo y de comprensión en sus problemas.

El personal operativo también gusta de otras formas culturales como el de participar en concursos de ofrendas, disfruta de montar las ofrendas que es algo que, cada vez, año

con año adquiere mas y mas fuerza dentro de la organización. Además prefieren las comidas a lo grande los banquetes y no las reuniones donde den bocadillos, optan mas por los conciertos de rock que por los conciertote jazz.

### **3.12 Propuesta de mediación para los conflictos encontrados**

Ante el problema comunicativo detectado en el que se encuentra la comisión, ya que necesitan saber que están haciendo los demás para que el trabajo se desempeñe mejor tanto en la Comisión como en el Sistema Federal Sanitario, se plantea un modelo mediador el cual nombraremos modelo mediador mosaico dominó, pues éste tendrá las características del modelo mosaico pero con una variación la cual se explicará a continuación.

De acuerdo con Manuel Martín Serrano, los modelos mediadores podrían clasificarse como los que realizan la operación lógica de la intersección o mosaicos, los que incluyen, jerárquicos; los que excluyen, articuladores y los que identifican o abstractos. (Ávila, et.al, 2001, p. 180)

El modelo mosaico consiste en “los hechos que ocurren el medio humano son inicialmente independientes entre ellos e igualmente probables y que todas las cosas, objetos y seres que pueblan el medio humano son intercambiables entre si e independientes”. (Ávila, et.al, 2001, p.180) Aunando a este modelo le agregaríamos la capacidad de reproducir los elementos probables y que adquirieran un efecto domino para que lo que se haga aquí recorra un camino y tenga el mismo resultado en otra parte y en las mismas partes que recorrió.

Como ejemplo sería el uso de la propuesta del software tipo messenger que plantearon en el grupo de discusión, pero con la variable de acceder a información ya dispuesta para que se le de uso y que no se tenga que solicitar vía telefónica , fax, memorandum, etc. y así jalar de la red aquella información que será de benéfico y utilidad para otra área u comisión. Esta se encontrará por clasificaciones y subclasificaciones para su fácil localización.

El uso de otros medios ayudarían a la difusión de esta información ya sea a través de revistas, el pizarrón, la revista electrónica u algún otro medio y los acontecimientos se registrarían en estos medios colocando uno junto a otro sin que mantuvieran relación alguna.

El modelo del mosaico es conveniente porque hay “n” cantidad de información que se genera día a día en la COFEPRIS, y aun que se trabaje por procesos y se debiera retransmitir la información entre comisiones y luego entre áreas de una misma comisión, resulta un tanto complicado. Si toda la información se mostrara en un mosaico la gente no tendría que procesar toda la información, solo seleccionaría aquella que le permitiera ser de mayor utilidad y se pondría en contacto con aquellas áreas que generaron dicha información

“Este modelo es funcional por que permite el control social sobre los sujetos al mostrarles variedad e independencia y ocultar las articulaciones de los hechos y el orden mismo de ellos.” (Ávila, et.al, 2001, pág. 180)

En lo que respecta a este capítulo se ha concluido y se dará paso a la última parte de esta investigación el cual seguirá tratando más a fondo los aspectos culturales de esta organización y a su vez profundizara en una propuesta de intervención comunicativa.

## **CAPÍTULO 4**

# **EN BÚSQUEDA DE LA UNIFICACIÓN CULTURAL**

En este capítulo se abordará la cultura organizacional, su origen y evolución, así como sus campos de acción para poder realizar un diagnóstico de la cultura organizacional. Como propuesta plasma una serie de estrategias y planes comunicativas que brindarán una alternativa para resolver los problemas.

### **4.1 Origen y evolución de la cultura Organizacional**

En las últimas décadas dentro del terreno empresarial, se ha dado una expansión por construir y consolidar nuevas formas de administración, en este terreno se ha compenetrado la cultura organizacional cada vez ganando más terreno.

El desarrollo de la cultura organizacional se debe a la preocupación constante de las empresas en querer dar respuesta a los problemas que van encontrando, problemas como la noción misma de la organización, la aspiración a la que pretende llegar como organización, como modelo o como la visión ideal que siempre han tenido de ser, por eso la organización es un problema mismo al querer conjugar estos deseos y enfrentarse con lo que son y no son.

En este terreno donde las organizaciones han sido quebradas, afectadas, destruidas, rebasadas y logradas pero sólo temporalmente, México abre sus puertas a la reflexión con el fin de ver hacia donde se dirigen las empresas, para ver que se podría hacer para ser una mejor organización y así darse cuenta de aquella dimensión olvidada y que aun hoy a la fecha no es lo suficientemente atendida.

Las necesidades de éxito como organizaciones posibilita a las empresas a enfocarse en la cultura organizacional, los teóricos centran sus estudios en la cultura y en las organizaciones y adoptan una visión de las organizaciones como artefactos culturales. En estos orígenes, el concepto de cultura los lleva al cúmulo de muchas ideas que eran inconectables entre si.

Ruiz Olabuenaga en su libro de sociología de las organizaciones señala que hay una división principal entre el planteamiento de la cultura los cuales son: la cultura como un elemento implícito y la cultura como un elemento explícito.

En el planteamiento implícito “la cultura esta inmersa en todas las relaciones sociales y comprende todos los supuestos y expectativas de las que depende la interacción social” (Ruiz,1995,p.222) manteniendo como líneas de investigación las normas y valores las actitudes y creencias y la mentalidad. Mientras que en la construcción explícita la cultura es una especie de producto simbólico, que brota, espontánea o predeterminadamente, de la interacción social, básicamente es contemplada como obras específicas de libros, ritos, lenguas, movimientos ideológicos.

Durante este abordaje de la cultura, Ruiz reconoce que existen dos corrientes de análisis cultural donde una mantiene una orientación funcionalista “que pretende el concepto de cultura a garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, para, lo cual, se concibe la cultura como una variable interna cuya correcta administración y dirección puede convertirse en el foco clave del éxito empresarial.” (Ruiz,1995,p.223)

La otra corriente rechaza el concepto unitario de la cultura maneja la cultura de una manera más general habla de culturas en plural, con “subculturas y contraculturas, que se interfieren una con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos” (Ruiz, 1995, p.223)

Ahora queda bien mencionar cual es la tarea primordial de la cultura organizacional, sin perder de vista la relación que existe entre empresa e individuo y dándole un sentido instrumental y operativo a la cultura organizacional se podrá cumplir el objetivo de la aceptación de los criterios valorativos de conducta y recompensa para tras su aceptación lograr la identificación entre los objetivos corporativos y objetivos personales.

Ruiz Olabuenaga indica que para lograr este cometido se deberá estar basado en una estrategia en la que se pueda asimilar los valores primarios de las organizaciones y una aceptación por querer participar en la organización sin esperar otra recompensa mayor que la que los mismos valores ofrecen y satisfaciendo al personal a través de la relación costo/beneficio. Y por último, el compromiso que se debe tener para la obediencia en las organizaciones, ya que esta implicará un compromiso moral que conlleve ala aceptación de los valores.

Visto desde otro punto de vista y no muy diferente a lo ya mencionado, se podría decir que la cultura de una organización está constituido por aquellos “factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de la organización”(Pérez, 1998, p.15 inédito) los cuales serían los intereses, aspiraciones o ideales, valores, concepciones, opiniones y representaciones, emociones costumbre, tradiciones y modos de vida de los individuos.

#### **4.2 Campo de acción de la cultura Organizacional**

“Si la unidad y la cohesión son valores/instrumentos importantes para cristalizar una organización, pero éstos no pueden ser implantados únicamente en alusión a una lógica mecanicista por la intervención de factores humanos, entonces, la posibilidad de mejoramiento en las actividades de una organización depende también entre otros factores, de la comprensión y la intervención de los factores culturales.” (Pérez, 1998, p. 14 inédito)

Siendo así que la cultura misma se nos muestra como un recurso fundamental en la optimización de la organización, podremos tener en cuenta entonces como factores culturales a la misión de la organización, sus valores, el liderazgo, sus mitos, leyendas y

relatos, ritos, conocimientos, comportamiento, signos y símbolos, que maneje la claridad organizacional y su misma comunicación, todos éstos y cada uno de ellos, se convierten en un campo de acción específico para la cultura organizacional.

Jaime Pérez señala ciertas áreas donde también se puede actuar con el fin de optimizar el funcionamiento, específicamente donde se desarrolle una dinámica de cambio en la organización tales como *el estancamiento* el cual viven algunas organizaciones al tener un bloqueo al tener una *propuesta de cambio* y esta no está avanzando.

También la cultura organizacional interviene cuando existe un periodo de *decadencia* el cual sería cuando surge un deterioro paulatino de la energía y del estado del ánimo o al hacer una *renovación cultural*, ya que se tendrá que hacer un cambio drástico de los valores, de la forma de pensar y hacer de la organización.

En otras circunstancias tales como la de una *adaptación* debida por los ajustes de la personalidad cultural de una organización a los cambios del entorno, o en un proceso de revitalización donde se reinterprete la identidad cultural de la organización y se siga valorando o redescubriendo, las ventajas, cualidades e importancia del trabajo colectivo.

La cultura organizacional hace uso de una serie de instrumentos los cuales le permiten irse infiltrando en la organización, estos instrumentos son, los héroes, los cuales son los líderes, los valores, los ritos, y los mitos.

Abravanel hace referencia a estos conceptos del mito, rito y valores en su obra *Cultura organizacional, Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*, al señalar sobre las historias ya que señala que “sirven para presentar los hechos, bajo una forma concreta y viviente. “(Abravanel, 1992,p.59) además de que se ha demostrado que las historias incitan a los individuos a adherir los valores y acciones., la mayoría de los individuos encuentran más convincentes las historias que las opiniones derivadas de estadísticas.

Es fundamental considerar que existen ciertas funciones no verbales, las cuales serán necesarias abordar en ese terreno para conocer lo que es el rito. Al hablar de los ritos organizacionales se deberá entender como la “actividad emprendida con el fin más o

menos consistente de comprender mejor el carácter mismo de la organización y el contexto en el cual ella se sitúa.” (Abravanel, 1992,p.61)

Estos se pueden apreciar cuando existe una adoración colectiva aunada a un compromiso personal y una participación notable, además ayuda a consolidar y animar periódicamente la identidad del grupo, le inyecta vitalidad y desarrollo a la organización.

El tótem es otro componente organizacional, que representa el interés común, las banderas, uniformes, insignias, ceremonias, el director, dueño, empresario o fundador, llegan a formar parte de una representación totémica cuando existe un respeto exagerado por estos símbolos. “El tótem corporativo permanece silencioso e invisible...la arquitectura del edificio, la disposición del terreno y el mismo césped son partes constitutivas del tótem corporativo”. (Abravanel, 1992,p.67)

#### **4. 3 Caracterización de la Cultura Organizacional**

Dentro de los modelos de los autores que rechazan el concepto unitario de la cultura y que la adoptan con un sentido más plural y verlo como culturas o más bien “subculturas y contra culturas que se interfieren unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios, compromisos y reconocimientos mutuos”. (Ruiz, 1995, p. 237)

Las organizaciones son descritas metafóricamente como paraguas que cubre colecciones difusas de subculturas que, unas veces, contribuyen a la integración del conjunto y otras, más bien, representan amenazas y riesgos de disensión y conflicto. Estas discrepancias culturales se señalan a nivel status, de departamentos, profesión, en la COFEPRIS se caracterizan por la forma en que se agrupan al interior de la organización , por la forma en que conviven ciertos grupos.

De aquí se sigue el interés por “descubrir las condiciones en las que proliferan estas culturas, las circunstancias en las que pueden entrar en conflicto y las características de las que, en tal caso, salen triunfadores”. (Ruiz, 1995, p. 238)

“Se ha podido determinar así que las administraciones y fusiones son circunstancias privilegiadas para el conflicto de subculturas y que el triunfo depende, en gran parte de la presencia de algunos recursos escasos y críticos así como la habilidad para apropiarse de ellos y cambiar los usos de los símbolos organizacionales claves”. (Ruiz, 1995, p. 238)

Un fundamento básico del planteamiento subcultural es que estas culturas emergen desde la base, difieren y se enfrentan a la de los líderes y de la élite de la organización.

En este planteamiento la estructura social condiciona a la cultura. Las organizaciones no solamente son depósitos de cultura, son también focos de creación y de consumo de símbolos y de valores a través de la comunicación y de la relación social entre miembros.

En las características de la cultura organizacional como ya se había mencionado en el apartado de *el campo de la cultura organizacional*, la cultura organizacional se caracteriza también por el apego que tiene al influir en los factores culturales Jaime Pérez Dávila señala que son la misión, visión, valores, mitos, ritos, el tótem, el liderazgo, el comportamiento, el conocimiento y la comunicación.

Otra característica fundamental en la cultura organizacional es la clasificación que hace otro autor llamado Horacio Andrade el cual señala que existe culturas fuertes y funcionales y estas a su vez se cruzan con lo débil y lo disfuncional, a continuación se dará una explicación de estos:

Andrade indica que la cultura fuerte es cuando los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos; y que los valores rigen la conducta de los miembros de la organización manteniéndose jerarquizados en función de su importancia. Y que una cultura funcional es aquella que permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; motiva y compromete a sus integrantes y fomenta la integración y creando un ambiente de trabajo sano.

Otro punto que caracteriza a la cultura organizacionales es la situación a manejar ante las crisis y la relación estrecha que existe entre estos para ello se definirá primeramente

a crisis como “un suceso inusual que es valorado alto ya sea en importancia, proximidad e incertidumbre...momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes”(Andrade, 1996, p.2, núm 4 año 1 ). Las organizaciones que enfrenta una situación poco común la consideran como algo que podría tener un fuerte impacto en ellas.

Cultura débil disfuncional: Hay pocos significados compartidos, hay una gran heterogeneidad de la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. En crisis la gente se desorienta y responde reactivamente.

Fuerte disfuncional: Hay significados compartidos pero sin guía para la actuar en crisis ya que la organización ya no proporciona los resultados esperados. Las culturas tradicionales y arraigadas generar desorientación y resistencia al cambio. Tiende las organizaciones a usar viejas formulas que dejaron de ser exitosas.

Débil funcional: Hay pocos significados compartidos y en crisis hacen uso de acciones que pusieron en práctica manteniendo las validas, mantiene un pragmatismo que genera una representación de la crisis como algo poco realista y al enfrentarla no se apoya en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización y el riesgo de equivocarse es alto

Fuerte funcional hay una gran cantidad de significados compartidos que permite que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis los valores organizacionales siguen en vigencia generan acciones concertadas y planeadas.

Los cuales se representan según el modelo de Andrade de esta manera como lo muestra el cuadro número 8.

**Cuadro 8: Funcional, Disfuncional**

	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pocos significados compartidos</li> <li>-Heterogeneidad en la percepción y acción</li> <li>-Desorientación.</li> <li>-Reactividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Significados compartidos</li> <li>-Desorientación</li> <li>-Resistencia al cambio</li> <li>-Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pocos significados compartidos</li> <li>-Creencia de lo que ha funcionado sigue vigente</li> <li>-Percepción poco realista</li> <li>-Pragmatismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Significados compartidos</li> <li>-Percepción homogénea y realista</li> <li>-Acciones concertadas y planeadas</li> </ul>

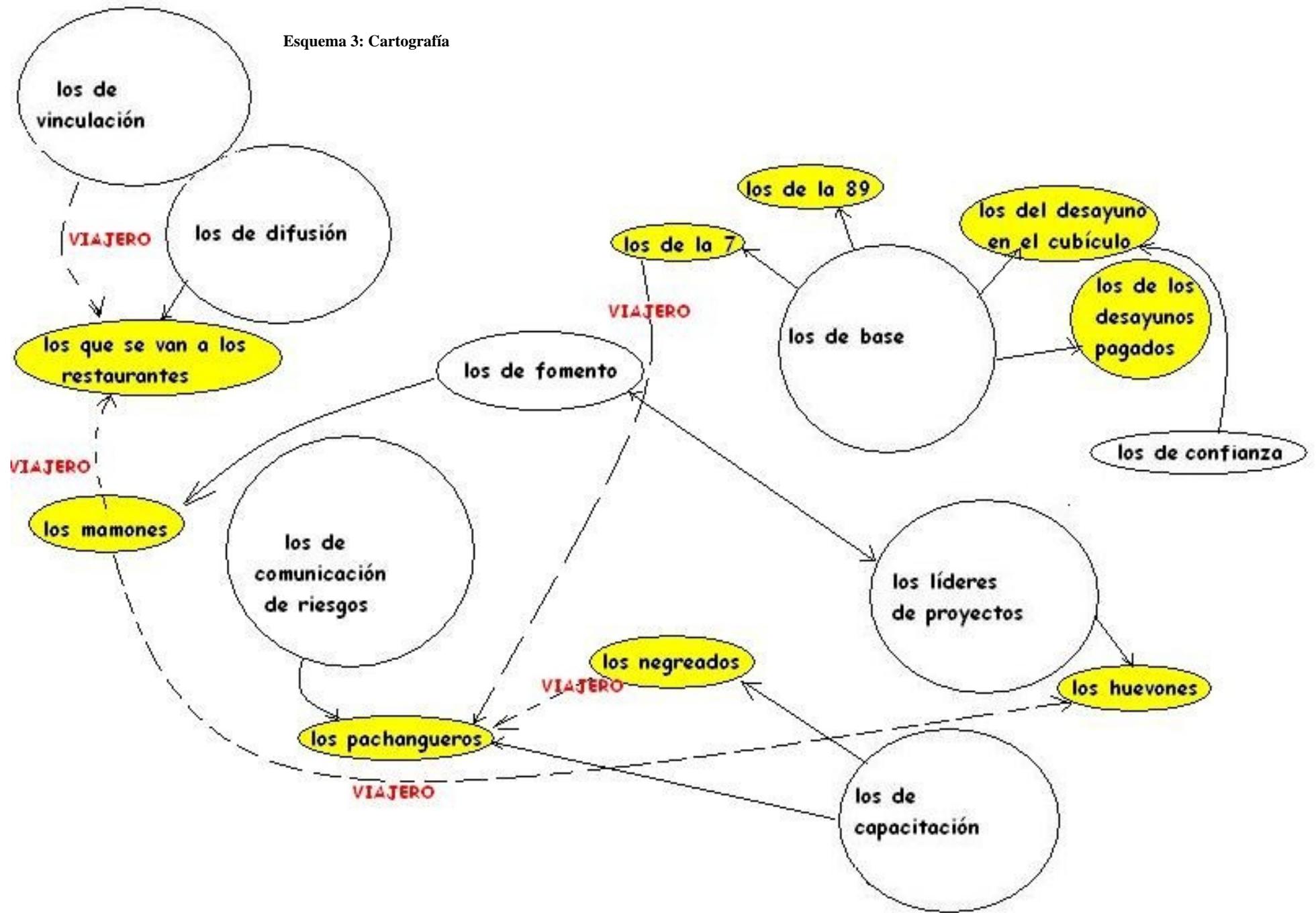
#### **4.4 Modelo de análisis**

A continuación se retomo de los autores expuestos en el apartado anterior las formas en que generan las subculturas y los factores culturales que plantea Jaime Pérez así como las categorías de la cultura de Horacio Andrade.

Para este análisis se retomo los grupos encontrados en el capítulo 3 de esta tesis y los elementos ya señalados por Ruiz Olabuenaga, para este estudio se realizó una cartografía de los grupos formales que indudablemente forman una cultura y a su vez varias subculturas.

Los grupos formales son los círculos en blanco y las subculturas están macadas en amarillo en el esquema 3, las líneas indicaran de que grupos surgen las subculturas y como conforman otras las cuales serían las que están en amarillo, los actores que son viajeros que brincan de un grupo a otro y adoptan temporalmente esas subculturas en el esquema están representados con líneas punteadas.

Esquema 3: Cartografía



Una vez conocidos estos grupos con sus subculturas será necesario conocer que tan consolidada están los cimientos culturales de la organización. En cuanto a lo que se planteó de Jaime Pérez en función de los factores culturales, se realizara un análisis. De los componentes de la COFEPRIS.

La siguiente matriz del cuadro 9, muestra que en la primera columna de derecha a izquierda, se enlistan los factores y posteriormente se explica su efecto en la organización y si este representa una fortaleza o una debilidad y su posible solución.

**Cuadro 9**

<b><i>Factor</i></b>	<b><i>Efecto</i></b>	<b><i>Fortaleza</i> <i>/Debilidad</i></b>	<b><i>Solución</i></b>
<b>Proceso de socialización y enculturización</b> <b>Si existen</b>	VALORES Si existe  CUALIDADES Y HABILIDADES DESEADAS No existe	Es una debilidad ya que los valores a pesar de que existen no están bien difundidos en el personal.  A pesar de que se imparten cursos éstos no están bien complementados pues no han sido capaces de moldear la actitud y voluntad del personal Ens. mayoría	Crear un proceso de socialización y enculturización, cambiar el contenido del curso que imparten de ética y valores, modernizarlo y adecuarlo a la COFEPRIS, haciendo más visibles los valores y no dejarlos en un libro.
<b>Misión</b> <b>Si existe</b>	Dar propósito y sentido a una gran cantidad de razones , recalcando la importancia del trabajo	Es una fortaleza, esta bien construida (clara, sencilla) proporciona la dirección hacia donde se quiere llegar	Aprovechar la buena construcción de la misión para poder difundir los valores , buscando mayor compenetración al aplicar el proceso de enculturización
<b>Conocimiento</b> <b>Si existe</b>	Promueve el conocimiento entre los empleados, mantiene un programa de desarrollo constante e impulsa a preparar a la gente	Es una fortaleza ya que mantiene un programa anual la COFEPRIS en el que constantemente cela por la capacitación y adquisición del conocimiento de los empleados	El explotar este recurso con mejores conocimientos lograra que se disipen lagunas y criterios abismales entre los empleados y los mandos medios.

<p><b>Liderazgo</b> <b>Si existe</b></p>	<p>Existen las dos clases de líderes en el liderazgo participativo, hay personal que impulsa la negociación que pregunta y escucha y que apoya y que comparte de los pocos privilegios. Liderazgo autoritario, es personificado no en su totalidad pero si en parte por el comisionado al gozar de ciertos privilegios, es un liderazgo de supervisión.</p>	<p>Debilidad, ya que no mantiene un liderazgo uniforme, la cultura que cada individuo tiene sobre la forma de líderear ha sido a través de su propia experiencia y formación ya que en este caso existen cursos esporádicos o de poca difusión</p>	<p>Proponer una capacitación a mandos medios y generar una retroalimentación con el fin de que se disipen las creencias viejas y se implante el nuevo modelo de liderazgo.</p> <p>Fomentar la participación de los subordinados y ser un ejemplo para su grupo.</p>
<p><b>Participación</b> <b>No existe</b></p>	<p>Aun que existen elementos participativos y que son capaces de afrontar decisiones importantes sin que contar con un cargo de mando medio, aún no se ha podido lograr que la participación llegue más haya de la responsabilidad de planear y organizar la empresa.</p>	<p>Es una debilidad, ya que las decisiones siguen descansando en un solo hombre o un grupo de hombres, sometiéndolos la organización a constantes decisiones, pierde el enriquecimiento de la retroalimentación y sobre todo se pierde el manejo adecuado de la organización.</p>	<p>Permitir que se generen aportaciones de todos los que integran a la Comisión de Fomento Sanitario a través de las juntas mensuales y permitir que las decisiones se lleven a cabo entre todo el personal laboral.</p>
<p><b>Claridad organizacional visión</b> <b>Si existe</b></p>	<p>Es clara y sencilla la visión pero incapaz de genera una claridad organizacional</p>	<p>Es una debilidad ya que existe una obstaculización por las expectativas grupales, las cuales nublan el rumbo adecuado a seguir de toda la organización</p>	<p>Proporcionar una amplia sensibilización a cada quien de la finalidad de su función y de la colaboración mutua, precisión de la función de de los otros , información , con el fin de que conozcan para que sirve su trabajo</p>
<p><b>Rituales</b> <b>Si existen</b></p>	<p>Cada año y con más fuerza se hace un concurso de ofrendas donde todos lo empleados pueden participar sin distinción, al igual que las fechas previas a la navidad cada piso</p>	<p>Fortaleza ya que refuerzan el ánimo, cumpliendo un papel purificador al expresar los buenos sentimientos</p>	<p>Fomentar la creación de más rituales que cumplan con el papel de reconocimiento o de status pues, es importante motivar al empleado y que este sepa que se le reconoce su trabajo.</p>

	se le asigna un árbol de navidad y los empleados deberán adornarlo, en ambos concursos se les otorgan premios a los empleados , y el último día del año se hacen rifas de despensas y algunos otros regalos.		
<b>Tótem corporativo Si existe</b>	El tótem en la COFEPRIS, es encarnado por el Secretario de Salud Julio Frenk, pues es exagerado la recepción cuando visita las instalaciones	Es fortaleza, ya que reafirma el conocimiento de que esta organización esta avalada por la secretaría de salud y reafirma que aún mantiene funciones compartidas, se mantiene un respeto.	Como el tótem es esporádico en su aparición sería bueno crear de bajo de las historias de la conformación de la COFEPRIS un tótem que tenga relación con su origen.
<b>Ideología Si existe</b>	La ideología es poder impactar en la salud o sobresaltan la misión al señalar que es la de proteger a la población contra riesgos sanitarios, incorpora 7 u 8 proyectos sustantivos.	Es una fortaleza, ya que al menos todos los integrantes de esta organización tiene una noción de trabajar en pro de la salud	Se debe aprovechar esta fortaleza para explotarla al máximo, para que se puedan cumplir los objetivos.
<b>Comunicación No existe</b>	La complejidad de la organización, y la poca comunicación que existe entre cada una de sus partes no permite canalizar los mismos objetivos, desviando la dirección y el rumbo adecuado a seguir.	Debilidad, ya que es una de las quejas más frecuentes de los grupos, el no poder tener una buena información de lo que esta sucediendo en otras áreas.	Se propone usar a la comunicación como una herramienta de integración y de culturización , buscar fomentar herramientas comunicativas para cada una de sus partes

Éstos factores encontrados, permitirán abordar la propuesta de Andrade en la cual se podrá clasificar a la organización los factores culturales que mantenga consolidados y si clasificarla como una organización con cultura fuerte o débil y funcional o disfuncional. Dentro de lo que se puede apreciar se ubicaría a la COFEPRIS como una organización débil funcional según el siguiente cuadro.

**Cuadro 10:Disfuncional, Funcional**

	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	-	
<b>FUNCIONAL</b>	<p>-Pocos significados compartidos, como el de la protección de la salud de la población</p> <p>-Creencia de lo que ha funcionado sigue vigente, “la mayoría hace referencia a cuando estaba en sus antiguas organizaciones, como funcionaba y que hacían allí”</p> <p>-Percepción poco realista</p> <p>-Pragmatismo “al pensar en que su único pedacito de realidad y no incorporar el todo de la organización , poca compenetración con la visión a alcanzar”</p>	-

El cuadro 10 muestra que la organización es débil funcional, ya que al crearse la COFEPRIS, hubo poca preocupación por un proceso de enculturización, que fuera capaz de generarles un comportamiento nuevo ante el cambio y que por el contrario fomentaron la incertidumbre y la duda, aun los esfuerzos por enculturizar son pocos y de poco impacto, la única referencia que comparten todos es que pertenecen a una institución de salud que vela por el bienestar de la población.

#### **4.5 Diagnóstico de la cultura organizacional**

Durante los análisis que se han efectuado durante toda esta investigación se percibe que la organización no se dio el tiempo necesario para poder generar un proceso de enculturización y que en sus orígenes, al crearse e incorporar a la gente, lo hizo como un simple cambio o muda de ropa, pensando que más o menos estarían desempeñando las mismas funciones. Sin embargo, esto cambio un poco ya que se incorporó una forma de trabajar por procesos y como no se realizó un proceso de enculturización, no se generó un cambio de actitud, de tal manera que la gente sigue trabajando de manera desvinculada de otras áreas.

El querer incorporar un aprendizaje o en culturizar sobre la marcha, no fue lo suficientemente cohesivo como para generar cambios importantes, solo en algunos puntos o áreas, se logro este cambio, sin embargo no se ha logrado una generalidad como para que todos caminen sobre la misma dirección., aún se sigue lidiando con un muchas áreas para que se logre trabajar en equipo y conjunción.

El afán de querer ser una institución gubernamental de vanguardia y de ser distinguida entre las otras le ha costado también al personal poder adaptarse a los medios tecnológicos y la necesidad de querer dar pronta atención a los problemas y cargas de trabajo en la Comisión de Fomento Sanitario, ha llevado a que la misma gerencia de difusión se desvinculará de manera informal de la dirección y operara directamente los asuntos del comisionado, con el fin de combatir la demora y los procesos burocráticos.

El mismo grupo de discusión reveló una falta de comunicación entre sus partes , la cual se debe en gran parte a que no se ha comprendido el propósito y la función de la organización, es decir que para muchos no esta claro el rumbo o lo confunden con facilidad, todo esto debido a que no se generó una cultura organizacional para la COFEPRIS al momento de conformarse.

#### **4.6 El papel de la comunicación organizacional como mediador**

La comunicación y la cultura dentro de las organizaciones son instrumentos que acercan y vinculan. En los próximos apartados se propondrá una forma en que éstos puedan dar un mejor rumbo y dirección a los procesos de la Comisión de Fomento Sanitario.

Se ha detectado y comprobado a través de diversos estudios que el cambio en forma pura e integral no funciona ni resulta, por ello es importante reconocer la tradición reconocer los aspectos que mantiene esta tradición, por ello importante valorar las culturas existentes en la organización, haciendo uso de la comunicación, ya que “la comunicación es imprescindible cada vez que el manejo del mundo obliga a que el ser vivo tome en cuenta la cooperación, la oposición o la mera existencia de los otros”. (Pérez, 1998,p.34, sin publicar)

Considerar todos, considerar al otro es la forma en que se podrán hacer una cultura integradora, de las culturas ya existentes se debe seleccionar que cosas se deben cambiar para conservar lo que se está haciendo, para este caso es la cultura la que hay que cambiar y conservar aquellos fortalezas de la organización que haciendo uso de ella nos permitirán cambiar.

Los diagnósticos que fueron elaborados en los capítulos anteriores proporcionaron información sobre puntos fuertes de la organización y puntos débiles, así como la identificación de las situaciones problemáticas.

Para dar respuesta a los problemas se deberá plantear una plataforma estratégica como punto de partida para la solución de los problemas, ya que las estrategias serán el conjunto de acciones orientadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible. (Pérez, 1998, 1 sin publicar)

#### **4.7 Partiendo de una estrategia**

Para comenzar la lista de los problemas encontrados está el que ha estado generando la gerencia de difusión y el cual se ha estado midiendo, el problema básicamente radica en que impide relacionarse apropiadamente con las partes restantes de la Comisión de Fomento Sanitario, la gerencia al recibir la información de otras comisiones no la retransmite fácilmente y la conserva para generar acciones aisladas, mientras que las otras áreas a cuenta gotas realizan sus tareas, terminando por hacer algo que ya había elaborado la gerencia de difusión tres meses atrás y terminan por desacreditarlo, en otras ocasiones no tan peores terminan por hacer una adaptación. Toda esta situación que gira en torno a la gerencia de difusión, genera un quiebre comunicativo.

Para articular mejor esta estrategia es necesario aprovechar las fortalezas detectadas y buscar contrarrestar las debilidades, los diagnósticos de los capítulos anteriores permiten a través de la aplicación del FODA debelar estas características las cuales fueron las siguientes:

## **Fortalezas**

1. Reconocimientos de innovación en los dos últimos años
2. A logrado hacer modificaciones legales con el fin de eficientar servicios y ejercer sus funciones
3. Su asociación y agrupación con la OMS OPS
4. Incorporación de tecnología en la organización así como su modernización
5. En cuatro años ya hay ritos bien establecidos

## **Oportunidad**

1. La COFEPRIS va adquiriendo un papel destacado en el ámbito internacional
2. Desarrollo de convenios con diferentes sectores de la industria
3. Eficientar el servicio del CIS
4. Reuniones mensuales de la Comisión de Fomento Sanitario que se abandonaron
5. Generalmente se habla bien en los medios
6. Población joven en su mayoría de fácil adaptación al cambio
7. Valores

## **Debilidades**

1. Falta de líderes, hay muchas vacantes a nivel mando medio en las diferentes comisiones
2. Poca valoración hacia al empleado
3. Falta de interés del empleado en querer informarse
4. Falta de interés en saber más de la COFEPRIS
5. Existe mucho desgaste energético
6. Poca comunicación entre las diferentes partes
7. No existe una cultura organizacional que sea homogénea

## **Amenaza**

1. Cambio político o situación política inestable.

En las debilidades la falta de líderes genera un quiebre pues los pocos líderes que existen asumen la responsabilidades que se descargarían en las plazas vacantes, generando así un desgaste energético tanto para el responsable como para el área, saturándose de responsabilidades o en otras palabras genera cargas de trabajo, la saturación de trabajo también genera poco interés por querer conocer lo que se hace o saber más de la misma COFEPRIS. Aunado a que el personal de base en su mayoría se retira temprano de las instalaciones debido a la diversidad de horarios que existen en la COFEPRIS, tanta

diversidad que no se ha generado una cultura que sea heterogénea capaz de concentrar las diversidades e intereses. El no existir una cultura organizacional desencadena de alguna manera en que no haya una buena comunicación entre las áreas. Estas debilidades se derivan de que no hay un buen proceso de enculturización y ni lo hubo en el momento en que se instituyó la COFEPRIS.

Haciendo una evaluación de estos aspectos que debilitan a la organización y que la fragmentan, es necesario echar mano de las fortalezas y de las oportunidades enlistadas anteriormente en las cuales encontramos que los reconocimientos que ha logrado la COFEPRIS, en el aspecto innovador y que es una fortaleza dentro de la administración pública no se ha logrado penetrar este logro junto con el personal, clara muestra de que los trabajadores no están compenetrados con la organización, sin embargo, puede ser usada como una oportunidad para el proceso de enculturización.

Para el caso de las modificaciones legales que ha logrado permitieron una fortaleza ya que cada vez le es permitido a la organización tomar decisiones y atribuciones que antes eran exclusivas de la Secretaría de Salud. Esta oportunidad permite abrir las posibilidades de modificación internamente en cuestiones estructurales y presupuestales, las cuales abrirán la posibilidad de la consumación de la propuesta de intervención comunicativa.

Se deberá buscar un proceso de socialización y enculturización, para generar una cultura organizacional en el cual los ritos que están establecidos y que están adquiriendo fuerza logren ser usados como herramientas para transmitir los valores, el problema medido debe afrontarse fomentando la comunicación, a través de juntas o reuniones mensuales las cuales son consideradas como una oportunidad a desarrollar ya que en el grupo de discusión las personas hicieron hincapié en que se retomarán con el fin de que cada quien conociera lo que esta haciendo el otro y así lograr que en la comisión pueda funcionar de una manera integrada y unida.

Para esta propuesta de intervención comunicativa se pretende construir un proyecto donde todos los actores sean considerados donde la propuesta sea compartida por todos, como la cultura es considerado un elemento que sirve para construir y forjar, idealmente, las mismas representaciones y aspiraciones, generando la unidad y rumbo a la organización. El

proyecto o la propuesta tendrá como eje rector la cultura y llevara por nombre “*Juntos por una cultura con salud*” para así evita la fuga de energía que desemboca en muchos y diferentes caminos, que suelen ser contradictorios y desgastantes para la Comisión de Fomento Sanitario.

El **objetivo** del proyecto es el de generar una cultura organizacional donde los valores sean retransmitidos con el fin de lograr una unidad y conseguir que sean capaces de caracterizar los riesgos sanitarios y de dar una oportuna aplicación de intervenciones para prevenirlos, suprimirlos o erradicarlos. Y el de crear nuevas redes de comunicación. Capaces de generar compromisos de equipos y de individuos estimulados a incrementar la eficiencia y la excelencia de servicio.

La **justificación** planteada en este proyecto es al no desarrollarse este programa la Comisión de Fomento Sanitario tendería dentro de las posibilidades a seguirá haciendo trabajos duplicados, retrazados, de poco alcance y trasfondo y año con año cubrirá pocas expectativas, también los empleados caerían en una desmotivación más profunda, los grupos seguirían desarticulados donde los trabajadores de base solo se quedaría a cubrir horas extras mal aprovechadas ya que no tendría las habilidades deseadas para efectuar otras responsabilidades y el resto se retiraría temprano dejando nuevamente la mayor de las responsabilidades a los mandos medios de los cuales los logros serían a penas satisfactorios.

El proyecto lleva como política, el mantener una cohesión, dar igualdad de posibilidades e imparcialidad entre los integrantes de la Comisión de Fomento Sanitario y deberá de estar lejos de favorecer algunos cuantos grupos, esto quiere decir que las acciones involucradas en este proyecto deberán estar enfocadas en consideración de todos. El tipo de proceso de comunicación será dirigido de manera interpersonal y de manera grupal.

Para apuntalar el proyecto en la dirección correcta dentro de esta plataforma estratégica se buscará orientar las acciones en tres programas los cuales estarán enfocados primeramente en las *formas de participación* (que tiene que ver con lo que se tiene que hacer de manera consensuada) posteriormente en los *procesos de socialización y enculturización* (con el fin de promover los valore y difundir cualidades y habilidades deseadas de los actores de la

Comisión de Fomento Sanitario) y por último un programa enfocado a *fortalecer y explotar los rituales* (creando ceremonias de reconocimiento, interno, individual y colectivo y haciendo uso de las ya existentes para el fomento de los valores en el proceso de socialización y enculturización).

Con base al proyecto definido anteriormente Jaime Pérez Dávila señala que se debe incluir una estrategia comunicativa pertinente a la organizacional en la que deberán incorporar una serie de factores que le darán sustento.

#### **4.8 Estrategia comunicativa para la Comisión de Fomento Sanitario.**

Una estrategia comunicativa según los preceptos de Pérez Dávila expresados en Diversidad y Comunicación debe estar conformada por un mensaje institucional o mensaje deseado a transmitir de manera general, la meta de ese mensaje institucional y el propósito o sentido de ese mensaje, posteriormente se indicara el proceso de comunicación, los tipos de publico a quienes se pretende llegar, sus formas de aproximación, medios y productos comunicativos a proponer, su sistema de distribución, formas de evaluación y retroalimentación para la adecuación de los mensajes y por último sus límites y alcances que la comunicación tenga en el proyecto.

***El mensaje institucional*** que se desea a transmitir es **“por que también se puede tener una sana comunicación” / “trabaja por la salud de todos”**.

***La meta del mensaje institucional*** es logra que el personal de la Comisión se involucre y relacione el mensaje con los programas de participación, socialización y enculturización y en los rituales a través de los productos comunicativos a proponer.

***El propósito o sentido del mensaje institucional*** es crear en los en los lectores del mensaje la valoración de la comunicación a la vez de que sea hace conciencia cede manera implícita que no hay una buena comunicación y que al igual que se pretende que en la población exista una buena salud se puede tener una sana comunicación, además de que si se pretende buscar la salud de cualquier expuesto a un riesgo, enfatizar que también se trabaje por la salud de nosotros mismos en todos los sentidos.

**Los procesos de comunicación** puestos en juego serán los procesos de comunicación interpersonal y en otros casos, grupal.

**Los tipos de público a quienes se quiere llegar** serán únicamente internos los cuales son todos aquellos que pertenecen a la Comisión de Fomento Sanitario el cual esta integrada por los trabajadores de base, confianza, y mandos medios

**Las formas de aproximación a los distintos públicos** será en términos generales a través del pizarrón, para los trabajadores de base, de confianza y mandos medios se les retransmitirá en calendarios y en una tarjeta mensual cuando se realicen las juntas.

**Los medios y productos comunicativos** propuestos derivado de la aplicación del FODA para esta propuesta están compuestos de una junta o reunión mensual con toda la Comisión de Fomento Sanitario, una síntesis informativas como resultado de las reuniones, un reforzamiento de ritos navideños y de las ofrendas fomentando la participación de todos y la unidad e instituyendo un nuevo rito donde se realice una ceremonias de reconocimiento, la impartición de un curso reenfocando los valores de la organización y haciendo uso del pizarrón para transmitir el mensaje institucional, así como la distribución de calendarios con el lema rector del proyecto.

**Los sistemas de distribución** de los serían que la secretaría particular diera aviso al Comisionado, de la junta mensual, planteara la fecha y la retransmitiría la secretaria particular a los mandos medios, para ese día la gerencia de difusión elaborará y distribuirá a través de las secretarias de los mandos medios, y correspondientes a sus áreas la tarjeta con el lema rector en los lugares de los empleados, para el siguiente mes otra área seleccionada alfabéticamente será quien haga las tarjetas con el lema y así hasta pasar todas las áreas hasta nuevamente comenzar.

El mensaje rector que estará colocado en el pizarrón a la vista de todos, cambiará según sea el área asignada a realizar las tarjetas ya que también deberá cambiar el que estará ubicado en este espacio, las modificaciones tanto de la tarjeta como el del pizarrón solo serán de colorido, posición y tipografía con el fin de seguir captando la atención. Para el caso de los calendarios con el mensaje rector, se mandarán hacer a través de la Gerencia de Difusión.

En las juntas se fomentará la participación de todo el personal y la síntesis informativa se realizaría por los mismos expositores y esta estaría en resguardo del personal del Comisionado de Fomento Sanitario, si se llegara a solicitar por otra área, podrán requerirlo al final de la reunión o posteriormente acudir con el personal ya mencionado.

Los cursos se programarán por áreas, en un plazo de 6 meses todas las áreas de la Comisión de Fomento Sanitario ya deberán haber cubierto este curso, las mismas áreas serán responsables de solicitarlo a recursos humanos y ellos a través de una solicitud del comisionado de Fomento Sanitario pedirá la impartición de un curso se replanteen los valores y se generen habilidades deseadas.

En los rituales únicamente se agregar en la convocatoria, que sea requisito indispensable la participación de todos, tanto de base, confianza y mandos medios siendo por lo menos 20 minutos que le dedique y que designen quienes se quedan a continuar para que el resto regrese a sus actividades.

La institución del nuevo ritual el cual consistirá en una ceremonia de reconocimiento se efectuará al final del año donde cada área otorgará un reconocimiento simbólico a través de una estatuilla según su desempeño en el año y una a manera grupal, estas ceremonias deberán realizarse en la sala de juntas y reuniones de la COFEPRIS.

***Los sistemas de retroalimentación*** se generarán en las mismas juntas a través de la participación y del escucha del empleado como auditor, las tarjetas y el pizarrón también fungen una retroalimentación, cuando le corresponda a cada área ya que en el proceso de la elaboración y el deseo de retransmitirlo de la mejor manera generará un ambiente de competencia sana y se ubicarán momentáneamente como emisores de los mensajes.

En los cursos la misma dinámica los llevará a la participación y a la expresión de sus inquietudes de ahí la importancia de acudir por áreas y que por lo menos exista un mando medio que acuda para que exista una retroalimentación

***Los sistemas de evaluación*** se reflejaran en el cambio de actitudes y de disposición, para el caso de las reuniones, se evaluará conforme se este disipando el cuello de botella del problema medido y los quiebres informativos, en la medida que se soliciten la información

expuesta en la junta, indicará el éxito del programa ya que indicará un interés por parte de las otras áreas.

Para el caso de los cursos se efectuara una evaluación al final del curso con el propósito de saber si el empleado ha comprendido los nuevos replanteamientos de valores enfocados a su organización y si ha adquirido nuevas habilidades.

En el caso de los ritos y ceremonias de reconocimientos, se les proporcionará un formato a los empleados, pasado los eventos, con el propósito de recoger sus experiencias y conocer si esta fue gratificante para todos.

*Los límites y alcances* de la comunicación será de principio una liberación del cuello de botella, ya que todas las áreas de la Comisión de Fomento Sanitario conocerán el resto de la información que retiene la gerencia de Difusión y a su vez la gerencia de difusión conocerá la importancia de las otras áreas, así como sus necesidades, existirá una amplia retroalimentación entre las áreas, otro de los logros que se conseguirá es que abra una mayor integración del personal comprometido con la COFEPRIS, capaz de valorar su trabajo y de valorar la importancia que tiene lo que hace y hacia donde repercutirá sus esfuerzos, en otras palabras existirá una Comisión informada y comprometida, con un sentido de unidad y de disponibilidad.

De alguna manera los elementos ya mencionados en esta estrategia de comunicación servirán como base para establecerlos los planes de comunicación para alcanzar las metas deseadas.

#### **4.9 La Comisión de Fomento requiere un Plan de Comunicación**

Como ya se había mencionado, los problemas de la Comisión de Fomento Sanitario radican básicamente en que mucha de la información que llega a la Comisión, llega primero a manos de la gerencia de difusión y que esta no es retransmitida a las demás áreas para su atención oportuna y conjunta, lo cual genera quiebres informativos y de relaciones, pues otras áreas reciben una parte de la información, el resto de las áreas desconocen si deben acudir a la gerencia de información, no hay una forma adecuada de acomodarse, por otro lado los empleados se muestran poco cooperativos y desconocen lo

que hacen, el ¿para qué? y el ¿Por qué?, el cual es producto también de las cargas de trabajo, de la duplicidad de trabajo y de la poca comunicación.

Ante esta situación es necesario idear un plan el cual se pueda atacar los problemas para ello primeramente se planteara el objetivo o meta a la que se pretende llegar con el plan. En este proyecto se plantearan 3 objetivos ya que propondrá 3 planes.

#### **4.9.1 OBJETIVO DEL PLAN I**

Se pretende fomentar la comunicación de todas las áreas de la Comisión de Fomento Sanitario fomentando la participación, el diálogo y el consenso de las áreas.

#### **Políticas de comunicación**

Cada plan de comunicación deberá contener “acciones que se requieren para cristalizar los objetivos, los cuales se constituirán en normas de actuación para todas las acciones comunicativas” (Pérez, 1998, p. 63). Para este plan es que mes tras mes se lleve acabo la junta o la reunión de la Comisión, todos los integrantes de la comisión deberán asistir sin excepción de personas salvo que se encuentre en capacitación o por inconvenientes de salud, las exposiciones en las juntas serán de las misma áreas y estas deberán ser dinámicas, en Power Point, con el fin de crear una síntesis informativa al final de las exposiciones.

El vocabulario rector.

Serán conceptos y palabras en los mensajes institucionales. “De este vocabulario se rige al conjunto de los mensajes emitidos por la organización, se construyen argumentos motivacionales que no es otra cosas que frases u oraciones que cristalicen los conceptos.” (Pérez, 1998, pág 65). Como los que se habían planteado anteriormente los cuales son: **“por que también se puede tener una sana comunicación” / “trabaja por la salud de todos” “tu trabajo nos importa a todos”**.

### **Programas específico**

Estas serán acciones específicas encaminadas a hacer operativas los objetivos y las estrategias generales, básicamente son un conjunto de programas de comunicación para este plan se hará uso de los flujos de comunicación.

### **Programa de comunicación**

Cabe señalar que se trabajará con el público interno únicamente pues al efficientarse internamente, se podrá dar mejores resultados y mantener una congruencia con lo que se dice al exterior.

Para este público interno existen programa de comunicación, para el proyecto se seleccionó el de flujo de información o de redes y canales.

### ***Redes y canales de la Comisión de Fomento Sanitario***

El programa de flujos de información (redes y canales) señala que se debe de redescubrir las redes internas que no se pegan al esquema formal de la organización y se debe de ubicar los elementos de contacto en esas redes o propiciar esos contactos y ofrecer información que pueda correr por esos ámbitos, se deberá estar atento a la red para informarse y reconocer lo que pasa en el área , así como saber que se piensa y que se siente y evaluar cómo es tomada y tratada la información ofrecida.

### **La pertinencia del proceso de Comunicación**

Básicamente será el diálogo interpersonal pues de esta manera se limarán todas aquellas posibilidades de error, permitiendo la retroalimentación inmediata de quedar alguna duda posible entre los individuos.

## **Productos comunicativos del plan I**

### *Las reuniones o juntas:*

Estas se planearán mensualmente con toda la Comisión de Fomento Sanitario, la secretaria particular dará aviso al Comisionado de la Junta mensual, planteará la fecha según los tiempos de su agenda y la retransmitirá a la secretaria particular, esta a vez dará aviso a los mandos medios, para que preparen para ese día la exposición de sus temas o más bien que den a conocer el contenido de las actividades que están haciendo,

En las juntas de manera breve expondrán las áreas, si estos tienen algún logro o acontecimiento importante se tomarán unos minutos extras y al término de cada tema, se fomentará la participación de todo el personal. La reunión durará en promedio de una hora, al final se elaborará por parte de la secretaria particular una síntesis informativa la cual sería el resultado de la conjunción de los materiales expuestos y esta estaría en resguardo del personal del Comisionado de Fomento Sanitario, si otras áreas desearán la información con el fin de enriquecer y complementar el procedimiento del trabajo y se evite la duplicidad. Podrá solicitarla al final de la reunión o posteriormente acudir con el personal encargado de hacer la compilación de los materiales.

### *Tarjetas con el lema:*

Cuando la secretaria particular sepa de la fecha en que se realizará la reunión mensual de la Comisión de Fomento Sanitario dará aviso también a la gerencia de difusión que le corresponderá elaborar y distribuir a todo el personal en los lugares de los empleados de la Comisión las tarjetas con el lema rector, para el siguiente mes otra área seleccionada alfabéticamente será quien haga las tarjetas con el lema y así hasta pasar todas las áreas hasta nuevamente comenzar. La gerencia de difusión comenzará sin importar el orden alfabético ya que esta es el área donde se genera el quiebre, por lo tanto es conveniente que comience esta misma área para generar el ejemplo. Las tarjetas no deberán exceder el tamaño de media carta y podrán hacerse con cualquier tipo de papel, y cualquier gama de color tanto se pueda modificar como la creatividad de las áreas logren otorgarle al lema.

La evaluación se podría reflejar de algún manera en que tan unidos estén los grupos para generar sus tarjetas, si entre éstos se genera una sana competencia entonces se esmeraran por que cada vez sean mejor, mientras mejor sean las tarjetas servirá de parámetro el esmero y dedicación que le otorguen a las tarjetas para saber la importancia que le están otorgando al mensaje.

#### *El pizarrón:*

El mensaje rector que estará colocado en el pizarrón a la vista de todos, cambiara de formato , más no de contenido según sea el área asignada a realizar las tarjetas ya que también deberá cambiar el que estará ubicado en el espacio del pizarrón, las modificaciones serán semejantes a la de la tarjeta , tales modificaciones serían las que tuvieran que ver con el de colorido, posición y tipografía, esto es también con el fin de seguir captando la atención.

En el caso del tamaño aquí podrá variar, así como los materiales, de tal manera que sea totalmente libre su elaboración, con el fin de no limitar la creatividad de los empleados. La forma de evaluar sería semejante a la de los mensajes, a través de la participación y superación creativa.

#### *Calendarios:*

Para el caso de los calendarios estos se gestionarán a través de la gerencia de difusión ya que ellos tiene un conocimiento de los proveedores que mejor manejan este tipo de cosas, el calendarios tendrá en cada mes el mensaje rector o el lema, las presentaciones serán a criterio del proveedor y se le distribuirá a cada uno de los empleados entre los primeros meses del año los cuales serían en febrero o marzo a más tardar.

#### **4.9.2 OBJETIVO DEL PLAN II**

Promover los valores a través de pautas que normen el comportamiento cotidiano con el fin de difundir cualidades y habilidades deseadas a través de un *procesos de socialización y enculturización*.

##### **Políticas de comunicación**

Para este plan se deberá de cubrir la capacitación en un plazo no mayor a los seis meses empezando el año, donde los trabajadores, a través del curso conocerán los valores enfocados a la COFEPRIS, los asistentes deberán ir por áreas con el fin de no dejar desatendida el área debido a que se encuentren en capacitación deberán asistir la mitad de un área y la mitad de otra gerencia, acompañados de un mando medio. Si la capacidad de inmueble lo permite se podrá coordinar hasta tres o cuatro áreas, todos los integrantes de la comisión deberán asistir sin excepción de personas, estos serán avisador por el área de recursos humanos personalmente vía telefónica una vez que el comisionado lo haya solicitado.

##### **El vocabulario rector**

Se buscará mantener un equilibrio con los otros planes por lo cual se mantendrán los mismos vocablos los cuales son: **“por que también se puede tener una sana comunicación” / “trabaja por la salud de todos” y “tu trabajo nos importa a todos”**.

Par este plan se incluye la variable **“mi compromiso es con la salud de todos”**, esto es con el fin de que el vocablo rector genere orgullo y sentido de pertenencia a la COFEPRIS.

##### **Programas específico**

Las acciones específicas para este plan que se seleccionaron del repertorio de los programas de comunicación. Son la comunicación administrativa y estilos y estructuras comunicativas.

## **Programa de comunicación**

En este plan de comunicación nuevamente se hará referencia al público. Para este público interno existen programas de comunicación, dentro de este plan se seleccionó la comunicación administrativa y estilos y estructuras comunicativas.

### **Comunicación administrativa**

El programa de comunicación administrativa señala que se debe generar la información necesaria para el desarrollo de las actividades laborales esto se puede lograr a través de la capacitación donde se generara una explicación adecuada de las cosas por hacer con una valoración y un nuevo sentido de responsabilidad, en este programa de comunicación al actor se le podrá invitar a intervenir y conocerá los requisitos de la acción a cubrir.

### **Estilos y estructuras comunicativas**

En este programa de comunicación aunado a la de la capacitación generado por la comunicación administrativa, propondrá un estilo de lenguaje el cual será inclusivo, con el fin de que el trabajador se sienta dentro y no fuera de los compromisos e, se generara un sentido del trabajo y se introducirán los conceptos retóricos del proyecto así como los valores deseados.

### **La pertinencia del proceso de Comunicación**

En este plan será el diálogo grupal debido a las capacitaciones y en ocasiones interpersonal cuando se genere la retroalimentación.

## **Productos comunicativos del plan II**

### *Cursos de capacitación*

Los cursos se programarán por áreas, en un plazo de 6 meses todas las áreas de la Comisión de Fomento Sanitario ya deberán haber cubierto este curso, las mismas áreas serán responsables de solicitarlo a recursos humanos, a través de una solicitud del comisionado de Fomento Sanitario se pedirá la impartición de un curso que replanteen los valores y se generen habilidades deseadas.

### **4.9.3OBJETIVO DEL PLAN III**

Fortalecer y explotar los rituales, con el fin de mantener una cohesión entre los valores, los grupos y la Comisión de Fomento Sanitario.

#### **Políticas de comunicación**

Para este plan se deberá de aprovechar los rituales, se trabajará con el personal de la COFEPRIS, para proponer en el programa de desarrollo humano el involucramiento de todo el personal para la ejecución de los ritos con el fin de generar la unidad, colaboración y trabajo en equipo. Dentro de las bases que publican en las convocatorias a participar en el concurso de ofrendas y el árbol navideño deberán integrar como requisito la participación del personal de base, confianza y mandos, medios el personal de desarrollo humano dará pasara con una lista con los nombres del personal que integra la Comisión y esta deberá ser firmada en su presencia por todos.

Los mandos medios al cabo de un tiempo de entre 15 y 20 minutos deberán asignar al personal quienes concluirán el trabajo.

Los nuevos ritos a introducir en la Comisión de Fomento Sanitario tendrán un carácter de formalidad, es decir se harán mediante ceremonias.

#### **El vocabulario rector**

Se mantendrá el equilibrio con los otros planes por lo cual se mantendrán los mismos vocablos los cuales son: **“por que también se puede tener una sana comunicación” / “trabaja por la salud de todos” y “tu trabajo nos importa a todos”.**

#### **Programas específico**

Las acciones específicas para este plan es el estilos y estructuras comunicativas.

#### **Programa de comunicación**

Para este plan se hará un enfoque del público interno y estilos y estructuras comunicativas.

### **Estilos y estructuras comunicativas**

En este programa de comunicación se podrá configurar el ambiente con el fin de generar la cordialidad, el consenso, la flexibilidad, el estilo del lenguaje será inclusivo, y en los rituales nuevos o ceremoniales se introducirán nuevos conceptos al empleado.

### **La pertinencia del proceso de Comunicación**

En este plan será el diálogo interpersonal cuando se genere la retroalimentación, en los ceremoniales también los reconocimientos serán a través de la comunicación interpersonal, únicamente se tornará grupal en el momento en que se de el reconocimiento grupal o de equipo.

### **Productos comunicativos del plan III**

#### *Ritos*

Los ritos del día de muertos que básicamente se basa en la colocación de ofrendas y los ritos navideños cada vez están adquiriendo mayor fuerza. Sin embargo, pueden caer en la desmotivación si este se tornara tedioso, por ello es recomendable aprovechar estos rituales.

#### *Ceremonias de reconocimiento*

Este nuevo ritual deberá tiene como finalidad alentar al trabajador que se esmero durante el año, el carácter de la formalidad le dará un sentido de credibilidad, se generará el respeto a la labor efectuada, esto impulsará al trabajador a comprometerse con la organización y a no defraudar la confianza.

#### **4.10 Conclusiones**

En los capítulos anteriores se ha dado cuenta del entorno la estructura y de la forma de proceder informalmente por lo consiguiente se concluye que en muchos aspectos en general se encuentra estable la organización, al menos en su entorno y que por ser una organización creada como modelo ante las otras organizaciones gubernamentales muestra cambios y perfeccionismos en sus componentes de la estructura, como en el caso del procedimiento de reclutamiento y selección. Sin embargo, por muy perfecta que parezca esta estructura esto no la hace inmune a los modificaciones que los actores hacen con su formas y métodos para proceder, es aquí donde hace un quiebre estructural flaquea la organización.

Los miembros siempre van a tener una forma de efectuar las cosas diferentes a las ideales, la estructura informal esta presente en todas las organizaciones. Su estructura, su planeación su fortaleza y rigidez no han sido suficientes para frenar en ese jaloneo a los miembros. Lo rescatable de este estudio es que ahora no sólo la organización se puede apreciar con un enfoque humanista o clasista, si no que se puede ver como un sistema viviente la cual sería la mejor opción para conocer una organización tan compleja como lo es la COFEPRIS.

Requiere un trabajo arduo en sus miembros para buscar la manera ideal donde se busque un punto de convergencia para su buen funcionamiento, la organización debe reducir sus costos para que se haga más productiva y que lejos de buscar una justificación presupuestal, por que a veces en esas justificaciones se derrocha el dinero donde nunca hay un freno o límite para efectuar las labores. Es necesario que se conscientize sobre el ahorro en sus diferentes aspectos del costo generalizado, en la medida en que se pongan en práctica estos conceptos y se desarrolle un plan de comunicación con las diferentes partes de la Comisión de Fomento entonces se podrá laborar mejor la gerencia.

También se concluye que la comunicación es vista de manera muy general, donde los empleados dan por hecho que la comunicación es un proceso natural, y que naturalmente se

debe dar, en donde no se debiera uno complicar mucho, pues a modo de pensar de ellos sería únicamente cuestión de abrir la boca para comunicar algo, cuando en realidad no es así, la comunicación es un proceso que se debe cuidar trabajar y planear.

La recomendación es hacer uso de la comunicación estratégica, donde la comunicación sea planeada, y sobre todo efectuada cara a cara donde no existan confusiones para su interpretación, evitando así el rumor y en caso de que este se diese se fuera combatir con yendo fondo de sus causas, manejando los hechos y manejando correctamente los canales y medios de comunicación formal.

Con una comunicación estratégica y planeada no solo a nivel interno si no externamente se podrá llegar a mantener una congruencia más estable entre lo que dice y hace, podrá involucrar más a los empleados y generar más conciencia entre ellos de lo que se hace en la Comisión de Fomento, sin llegar a que se convierta en un bloque demandante y de choque, si no de un grupo de apoyo y confianza donde se genere un clima de interés, compromiso, respeto y sobre todo de dialogo.

Ante la diversidad de los problemas encontrados o detectados por las diferentes representaciones de los grupos encontrados y las culturas que estos han ido generando podría resultar difícil proponer un modelo de mediación adecuado para solucionar los problemas, tal vez para estos casos es mejor desarrollar una propuesta de mediación que este combinada o en conjunción con otro modelo de mediación .

Habría que trabajar una nueva representación creada para los miembros y para la organización con el fin de que esta adquiriera fuerza, relevancia y sentido para los miembros tanto internos como externos, ya que aun en el exterior se desconoce la existencia de esta organización y para aclarar la mente de los otros es más fácil hacer la relación a que pertenece a la Secretaría de Salud, curiosamente cuando uno hace esta referencia los individuos hacen un auto ajuste cognitivo en sus representaciones para más o menos entender en que consiste esta organización.

En otro aspecto es importante considerar que no hay una cultura sólida sobre la COFEPRIS y aun que la cultura que mantiene gira entorno a la salud, no se encuentra bien consolidada, ya que como la mayoría de los integrantes de esta organización provenían de antiguas dependencias, en las cuales permanecieron muchos años, es difícil ubicarlos o más bien adaptarlos a una nueva cultura y aun más difícil cuando no se ha hecho una labor por en culturizarlos, y este problema tiene una escala en magnitud ya que las mismas comisiones no han terminado de entender que ahora deben trabajar por procesos y aun lo siguen haciendo de manera individualizada y aislada de ahí que se generen problemas de comunicación.

Si nos vamos a escalas más grandes el mismo Sistema Federal Sanitario, el cual esta conformado por representantes de los estados y ubicados en las diferentes entidades aun no ha entendido o mas bien no ha tenido ese trasfondo cultural donde haya comprendido que debe de trabajar en conjunción con la institución rectora. Es decir aun siguen viejos modelos, al parecer podría ser también un problema de resistencia al cambio, lo cual aun esta por analizarse.

Me parece que la comunicación es una pieza clave en las organizaciones, pero esta siempre deberá de ir acompañada de los compromisos, es decir que se debe generar junto con los compromisos tanto del hablante como del oyente, y dejar de pensar que la comunicación es un acto que se da naturalmente y sin planeación, dejándolo de ver a la manera reducida de los administradores y dejar de fungir como un operador de los medios cambiar los paradigmas del pensar que para hacer comunicación interna basta publicar una revista interna o aparezcan la lista de cumpleaños del mes en el pizarrón.

Para cambiar el paradigma e introducirse en el cambio será necesario para ser parte del experimento por así decirlo del cambio que puede generar la misma comunicación. Ya lo mencionaba Pérez Dávila al citar a Gregory Bateson al señalar que la comunicación es una herramienta principal de procesos de socialización y enculturización.

Indudablemente si se quiere hacer un cambio, una inserción a un proceso nuevo de enculturización se deberá echar mano de la comunicación.

Como conclusión meramente verdadera que me gustaría asentar firmemente es que ahora la comunicación debe de verse como un instrumento que sirve para articular y orientar la acción social.

Solo queda dejar claro que entonces el papel del comunicólogo deberá cambiar y ser el quien administre la comunicación dentro de las organizaciones para dejar de ser operador de los medios.

Lo rescatable de esta investigación es que ahora se conoce un rasgo característico de las organizaciones mexicanas ya que la COFEPRIS dejó ver que el centralismo sigue siendo una de las prácticas constantes de las organizaciones y que afecta también en las ejecuciones las cuales las torna extremadamente lentas.

Otro aspecto importante es que existe de alguna manera un principio de desconfianza de los mandos medios para con los subordinados, dato que fue confirmado en el grupo de discusión, esta desconfianza se debe a su mala calidad y poco compromiso con el trabajo y la organización de aquí donde se desprende la propuesta de generar una cultura organizacional para la COFEPRIS.

Y como otro aspecto importante a resaltar está el que aun se aplica el paradigma del control, donde la información se vuelve uno de los recursos más valiosos, se le controla y se le guarda, el resultado ya lo hemos visto a lo largo del estudio el cual es dejar a la organización sin dirección y sin prioridades, se queda confundidas, nada sabe a ciencia cierta lo que hay que hacer, generando la duplicidad de trabajos.

## Anexo I

**D.T.**-Bueno, yo creo que hay un gran problema de comunicación... a lo mejor dentro de las comisiones hay un poco de problema, pero de comisión a comisión hay muchos problemas y de la COFEPRIS al sistema Federal Sanitario hay un problema mayor....

Lo que me sucede a mi que veo la parte de los medios es ...de repente el secretario de salud de Guadalajara, de Jalisco dice una cosa y aquí la postura es otra por ejemplo, la píldora del día siguiente es un ejemplo de lo que nos ha contado Israel, este esta en el cuadro básico, por que todos lo apoyamos, y de repente el secretario de salud dice, no... es que hay que ver por que a lo mejor si causa aborto, eso ocasionó un problemón.

A veces pasa con la misma institución, voy a poner un ejemplo, hacemos un comunicado de transgénicos, todo mundo sabe que los transgénicos no son buenos, a las dos semanas, Solomon, da una entrevista sobre las alergias en los niños y dice que uno de los problemas de las alergias son los transgénicos, es otro problema que se nos viene, eso obviamente en los medios les causa mucho ruido, eso es como a nivel medio.

A nivel de la misma COFEPRIS yo veo que hay mucha duplicidad , o sea como que no se ha entendido bien la parte del proceso que cada uno lleva un cachito, entonces se retiro lo del xabac la vacuna del xabac, y bueno hicimos todo el comunicado verdad y nadie le paso a la bióloga Albuerne que es la que hace el retiro la nota de lo que estaba sucediendo, entonces que pasa, que los estados hacen el retiro y la bióloga no tiene ni idea, entonces, tenemos que trabajar mucho pero yo creo que eso es parte de disciplina de cada vez que te toque algo mandarlo inmediatamente a las áreas que les corresponda luego entre fomento sanitario también tenemos un problema de comunicación , que eso yo creo que se puede arreglar mas fácilmente , por ejemplo... Rochely hace dos semanas o mes a penas conoció una parte de la cápsula que ya habíamos hecho de alimentos yo estoy seguro que ninguno de ustedes conoce , ni el de productos milagro, ni el de alimentos, ni el de tinacos y cisternas ni nada, eso y yo creo se puede resolver muy fácil en las reuniones mensuales que hacemos en fomento , que yo se lo comento caso , que realmente como que todos enseñemos nuestro trabajo dentro de fomento y también en todas las áreas de la COFEPRIS , luego por otra parte estamos trabajando , junto con ,Marisol Chicano, y con Verónica Gonzáles, con el centro de información

estamos hablando estamos trabajando ahorita, un software como de búsqueda de información como para que nos ayude a todas las áreas , tanto como búsqueda de información para prevenir riesgos, como para que nos sirva como un tipo Messenger en el que todos estemos comunicados, entonces así de repente te habla un estado , para preguntarte que tiene un medio , entonces inmediatamente por Messenger, oye esta pasando eso , a ok entonces te resuelvo tal, o cuando pasa una alerta , por ejemplo se retira “tal “ que le va a pegar a todo el mundo, o sea como que estamos pensando como tipo Messenger para que todos estemos comunicados, es un software que apenas estamos trabajando y esperamos que funcione bien, también Georgina Casain hubiera sido muy bueno que la invitaras a Georgina Casain, esta metida también en esta parte de lo del software para que todo mundo se pueda comunicar , pues yo creo que un poco , como las cargas de trabajo que tenemos que no nos hace pensar que nada mas hay una área , no que necesita esa información que no esta llegando , a todo el mundo se le barre , saco mi chambita y ya no me importa lo que suceda entonces tenemos que buscar un método, yo diría que fuera como un Messenger, y de lo demás , fueran las reuniones de la Comisión Federal, donde cada quien mostrara parte de su trabajo para que todo mundo conociera lo que se esta haciendo y yo creo que ya.

**Moderador**-Alguna opinión al respecto de lo que dijo D.T.

**MS**- Creo que por ser áreas tan distintas hay cosas que nooo....no lo vemos de esa manera , por ejemplo en el caso mío, el de nosotros que estamos en el sindicato, , igual o sea igual, falta comunicación , todo es a diferentes niveles, por lo que se esta manejando, por ejemplo yo veo, la red que tenemos interna es algo que esta muy utilizado, creo que nosotros como sindicato le podemos sacar muchísimo provecho , podemos tener las condiciones generales, en la red para que la gente las pueda consultar hay tramites que hay que hacer con el ISSTE por ejemplo todos esos formatos , ya en la red que la gente necesite hacer un tramite y bajarlo, de hecho nosotros este, ya tenemos, bueno yo , me puse a crear una carpeta en la red con cierta información, bueno alguna información , ahí lo que intentamos mas o menos es que la gente toda esa información la tenga pero aun así no.

**D.T.**- Te refieres al intranet.

**S.T.-** Si la intranet, si la red de la comisión , ya vez que hay grupos, hay carpetas de trabajo, hay grupos, es que esa es la cosa estamos sin utilizarlos, a veces esta uno en la red y a veces uno lo utiliza para oye hay te paso una carpeta de música o te paso unas imágenes o sea yo creo que se le puede sacar mucho provecho , es un medio de comunicación que esta muy abandonado y se puede utilizar para muchas cosas heeeee, en cuanto a los pizarrones yo creo que es esencial , por que hay cosas que no podemos pasar persona por persona, oye va a ver esto va a ver el otro para nosotros es importantísimo, el pizarrón, obviamente la comunicación , el hecho de que yo pase y vaya , el hecho de que yo este al pendiente una o dos veces a la semana es para que la gente , alguna inquietud o que tenga, lo utilicemos, nosotros tenemos que usar todo lo que este a nuestro alcance para que la gente este comunicada con nosotros, que exista esa comunicación con el sindicato, a parte no se si se acuerdan que estuvimos como que muy olvidados , entonces la idea es que no queremos que sea así, pues seria mi opinión .

**J.A.-**Sin embargo yo creo que nuestra institución vive como que distintos mundos de la comunicación, por un lado tenemos una comunicación muy sencilla que consiste fundamentalmente en papeleo a través de oficios y todo este trabajo, finalmente es el que es más serio es el que hace contestar los distintos flujos de información por que mas que comunicación es la forma de cómo se esta desarrollando la información.

Pero también tenemos unos más sofisticados como la intranet o como las mismas computadoras que te permiten a través de los sistemas y dando información, vamos esos podrían ser clasificados como medios de comunicación formal, pero también tenemos otro medio de comunicación que es más de comunicación y es menos de información pero que es el teléfono descompuesto , el radio pasillo, que es finalmente donde se da ese flujo de información, que es el mas frecuente, que sin estar, en la realidad es el que tiene mayor dinamismo, creo que en ese sentido lo que se tiene que hacer , si logramos como una fortaleza explotar estos instrumentos que han puesto a nuestra disposición que son la intranet, que es la red telefónica, por que además no solamente, bueno hay otro mundo , que es el mundo hacia fuera, que es el mundo que va hacia el sistema federal sanitario, te lo juro en el sistema federal sanitario no hay comunicación con la COFEPRIS, es un estilo de trabajo antiguo, demasiado vertical en la que la finalidad de la comunicación que es hacer horizontal todo el flujo ahí se rompe, entonces tu les preguntas algo y lo desconocen y en algún momento funciona también como radio

pasillo por que no supieron adonde se quedo la información o cual es la información veraz, aun que para esto tenemos este otro instrumento que son los memos, los oficios también nos hace falta muchas mesas de trabajo otra forma que también no hemos podido explotar lo suficientemente que el sindicato a tenido mucho que ver es todos estos encuentros informales de la gente que no es radio pasillo, que es una forma de encontrarse y compartir mensajes de manera informal sobre temas un poco mas serios que son los del trabajo.

Te juro que estos mundos conviven ahí, y también hay niveles de personas que tiene que ver con esos mundos, mientras menos acceso tienes al sistema de comunicación , más utilizas el radio pasillo , mientras mas sofisticado es tu trabajo pues mas utilizas los medios electrónicos. Al menos en principio es lo que yo he visto creo que en realidad es mucho mas profundo el asunto, creo que hay que analizar por ejemplo si, si, si este desarrollo organizacional, esta cumpliendo la función de enlazar, no, de hacernos compartir finalmente la misión y la visión que es lo que debería ser el elemento rector del trabajo nuestro ¡es muy distinto trabajar así! Por que plantea la necesidad de trabar en consenso y el proceso te hace pertenecer a una etapa conociendo todo. Y no solamente una sola etapa sin conocer lo demás, yo pienso que es mucho mas rico, pero si luego me das la palabra , podemos seguir platicando de eso.

**R.T.-**Pues a mí me interesaría hablar sobre las dificultades que yo tengo. Cotidianas, yo estoy trabajando un proyecto de fomento , y las dificultades que yo tengo entre las gentes que están involucradas en ese proyecto, dígame los coordinadores, dígame los diversas áreas que en cierta forma en este proceso horizontal , tiene que intervenir en el desarrollo del logro de los objetivos de los proyectos, mucho tiene que ver con los canales de información que existen, pero también tiene que ver mucho con las personas que realmente quieran comunicarse o no quieran comunicarse es decir, existe canales muy específicos o ya conocidos , que son para comunicarse pero que no son utilizados , esta el Messenger, esta el teléfono o están las reuniones de trabajo como mencionaban pero que simplemente no se hacen mucho por que tiene que ver con que “creen que no deben de comunicarse” sin embargo el proceso para llegar a esos objetivos tiene que haber una coordinación y un trabajo en conjunto es decir si la gente no esta acostumbrada a trabajar en equipo, ha comunicarse a informarse a ver como van los avances a ver cuales son las nuevas estrategias o los cambios que pueden existir en cada

uno de los estados en donde se va implementar estos proyectos , ¡pues tu aun que quieras comunicarte si no sabes cual va ser ese cambio, pues no vas a poder avanzar no! Es decir no vas a poder avanzar por que no sabes cual va ser ese cambio, mientras tu este caminando en otro sentido muy diferente y eso sucede en el área de comunicación con la parte de los lideres de proyecto o con la parte de la comunicación de evidencia y manejo de riesgo , con la parte de comunicación de riesgo y los estados , con la parte del líder de proyecto con los estados , es decir son diferentes entes los que tiene que 4estar comunicados en un mismo canal y aun que existan los instrumentos o los medios de comunicación no se da por que la gente no lo quiere hacer o no lo hace simplemente , es decir no se si por cargas de trabajo, no se si por no esta acostumbrado hacerlo o no se si por queeee..., simplemente no sabemos hacerlo, no sabemos trabajar en equipo, entonces a mí me parece que esas son las principales dificultades que a mí se me presentan en cuanto a comunicación interna para el desarrollo de mis actividades y el logro de los objetivos en el cual se enmarcan esas actividades que no son solamente solo yo hacer mis actividades si no que están marcadas en un proyecto mas amplio , entonces aun que yo quiera hacer las cosas bien, o crea que las estoy haciendo bien a lo mejor no, por que el proyecto no va en ese sentido o esas actividades no van bien diseccionadas.

**RO.-**Aquí es el proceso

**R.T.-**Exactamente, es un proceso dentro de un macro proceso tal vez.

**D.T.-**Yo quiero tomar la palabra

**R.T.-**Si calro

**D.T.-**Es un problema de ignorancia de que la gente no sepa lo que tiene que hacer o es un problema de actitud ¿de donde viene ¿de donde crees que venga?

**R.T.-**Puede ser multifactorial, a veces puede ser de la misma ignorancia que la gente no sabe o no tiene el , o no sabe la magnitud de todo el proyecto. A mí me puede pasar por que yo soy una parte únicamente del proyecto, si no conozco todo el proyecto quizás estoy mal encaminado en la parte que a mi me corresponde, o a lo mejor que ese coordinador del proyecto no tiene bien toda la visión de cual es la parte que a mí me corresponde dar para ese proyecto y no me la pide de esa manera, no, es decir a lo mejor no tiene muy bien la visión clara de cuales son los objetivos o como encaja la parte de comunicación de riesgo en esa parte de su proyecto .

**M.M.-**Yo quiero hablar mas bien con respecto a las ventajas a lo mejor es cierto que hay muchas deficiencias de comunicación en la COFEPRIS, pero como yo no he visto desde otro punto de vista cuando estábamos en salud ambiental cuando yo trabajaba en salud ambiental antes de que se conformara la COFEPRIS, recuerdo que todo era mucho por oficio, que todo era ,mucho por memo, que la gente de los estados,, que la gente de los estados nos tenia que enviar cosas a nosotros como dirección federal que nosotros las teníamos que aceptar y después ellos ya tomaban las acciones pertinentes , yo siento que ahorita me gusta esta sensación de que yo puedo ir con Diana y decir “Diana te encargo los trípticos de loza y se que en algún momento lo tendré que hacer oficial, mediante un memo firmado por Adelaida....pero creo que existe ahorita una ventaja de comunicación que antes no se daba yo recuerdo cuando estaba en salud ambiental , a veces en los mismo departamentos, en las mismas direcciones tenias que enviarle un memo a otra persona , cuando podrías hacerlo por teléfono, no y eso antes a nivel federal , cuando teníamos que enviarle un oficio al estado y se hacían ...como que eran muchas burocracias , siento que la ventaja que ahorita tiene la COFEPRIS es esa que ya que como que todo un poco mas fácil , ya hay mas comunicación en ese sentido, existen deficiencias de comunicaciones en el sentido de que como dice Rogelio a veces yo quiero avanzar pero no avanzó por que no depende de mi por que a lo mejor la decisión no es mía, no ; yo recuerdo que en otros proyectos pasaba que la decisión, yo hubiera toma la decisión de hacer 500 carteles , pero no era mi, decisión , tenia que ser con que de otra persona, entonces ahora como que siento que hay un poco mas de ventaja a como estábamos antes, hay muchas deficiencias pero creo que ha cambiado y esta sensación de que la gente ya no se sienta tan poderosa y que no dependa de una persona para avanzar a cambiado, a como yo lo vi antes en salud ambiental en otra administración.

**C.A.-**Bueno yo quiero platicar un poco sobre la comunicación organizacional, no precisamente de nuestra institución si no a nivel general, o sea cual es al importancia de la comunicación organizacional, desde mi punto de vista es como la comunicación de riesgos, en la comunicación de riesgos sabemos que en una población que no esta consiente del riesgo que esta sufriendo simplemente no participa, lo mismo ocurre en nuestra institución y en ,muchas otras instituciones, José Antonio decía que tenemos

que compartir esa misión, esa visión, esa organización, la comunicación organizacional siento que nuestra institución no está armada como una estrategia muy definida muy sistematizada. Entonces tú puedes platicar con la gente y muchas veces te das cuenta que no conoce cuál es la misión, cuál es la visión cuáles son los proyectos sustantivos, cómo estamos organizados, cómo interactuamos y eso a veces retrasa ciertos avances en una institución entonces tú puedes usar muchos medios, para comunicarte con tu personal.

Lo primero que debes de hacer es promover ese sentido de pertenencia a la institución y esa visión de servicio y eso no se logra si no a través del conocimiento de que es la institución ¿cómo es? Hacia dónde va?, que hace y para qué lo hace? Mientras no sea así puedes realizar el trabajo enajenado. Que realizas el trabajo `pero no sabes para qué es, o sea tú sabes que te toca hacer ese trabajo y que lo tienes que hacer pero no tienes esa apropiación de los proyectos que hemos visto, que la gente no se apropia de los proyectos por que no conoce el sentido por que no sabe para qué va a trabajar , para quien va a trabajar , puedes armar toda una estrategia usar diferentes medios desde sitios estratégicos este comedor, áreas , los pizarrones pero si ese esfuerzo no está diseccionado, no está sistematizado , quiere decir que la comunicación organizacional como tal no está desarrollándose .

Puedes platicar con muchísima gente y preguntarle ¿Cuál es la misión de COFEPRIS? y bueno a lo mejor se lo sabe de memoria, pero cuando está trabajando , con otra gente sobre todo con los estados, te das cuenta que hay que jalarlos mucho para que se apropien de un proyecto para que le den un sentido al trabajo, entonces la comunicación organizacional lo que te permite es tener un conocimiento y reconocimiento de que es la institución , cómo funciona y para qué sirve el trabajo que estás realizando, cómo lo tienes que ir vinculando y el proceso de comunicación entre internos y luego entre áreas y generando más vínculos las redes el tejer esas redes es el fin (propósito)de la comunicación organizacional y eso se da en la medida en que tú verdaderamente como organización , promuevas un esquema de comunicación interna, o sea la comunicación interna tú puedes utilizar un medio de comunicación como pudiera ser una revista, una página web, pueden ser muchas estrategias pero tienes que comenzar por lograr que tu personal sepa, le des sentido a su trabajo y se apropie de ese trabajo, yo creo que esa es la base de la comunicación organizacional de ahí puedes generar muchas estrategias pero

tienes que ir las diseccionando por ejemplo, nosotros en COFEPRIS tenemos una revista que es la revista del Sistema Federal Sanitario, entonces cuando tu le pides una colaboración alguna gente del S.F.S. algún estado, alguna comisión lo ve como una carga de trabajo,. Entonces tienes que platicar con la gente y decirle que la revista electrónica de COFEPRIS es una herramienta de trabajo, le dices que quisieras hacer tu con esta herramienta de trabajo que yo estoy poniendo a tu disposición, como FARMACOPEA, como Comisión De Autorización tu te tienes que comunicar con los estados los estados van a ver lo que tu les estas pidiendo entonces utiliza ese medio para comunicarte y para buscar ese flujo de comunicación, que a final de cuentas lo que hace un sistema de comunicación organizacional es hacer que los proyectos, que las acciones se retroalimenten y vayan caminando hacia donde tiene que caminar, eso es lo que hace la comunicación organizacional cuando se hace de manera organizada, sistematizada como una estrategia y como un principio de la organización que creo que es lo que le falta a COFEPRIS, es cierto que anda por ahí un video de inducción que se le da a la gente y la gente va a ver ese video de inducción como una obligación, como una carga de trabajo, entonces es buscar el mecanismo, la forma de llegarle a la gente, de sensibilizarla para que le entre a la comunicación organizacional porque a lo mejor los mandos medios tenemos una reunión mensual con nuestro comisionado que es una gente muy líder y que nos esta retroalimentando, o con nuestro comisionado de fomento, pero a nivel operativo hay un distanciamiento no están homologados, incluso los valores, los sentimientos las voluntades, entonces eso es lo que tenemos que trabajar mucho todavía en COFEPRIS, la comunicación pero comenzando por la comunicación organizacional que es la que permite tender redes para mejorar el trabajo y para que como trabajador te sientas identificado, te sientas parte de una organización, eso es lo que yo podría comentar.

**M.M.-RO.** nos podrías platicar la falta de comunicación que ustedes tiene como comunicación ?

**RO-**Mi área lleva vinculación con los organismos industriales, con las cámaras con las asociaciones con todo aquello que tiene relación con su hacer y que hacer con la COFEPRIS.

Yo veo que además de todo lo que ustedes han mencionado que es bastante interesante y útil y real que la comunicación que se da ...si hacemos un similar con la familia, una familia madura, es una familia que se comunica entre papá mamá tiene su comunicación a su nivel que nada tiene que ver con los hijos y hay otra comunicación que es de padres a hijos y dependerá de la edad y de lo que le tiene que decir. Cuando no se da es v cuando empieza el chiquito adivinar por lo que vio o por lo que alcanzo a escuchar unas palabras que es lo que esta pasando aquí. Pero además nuestro hacer COFEPRIS, tiene un impacto muy fuerte en la sociedad en la población.

Te enteras que hay algo importante por que esta acelerada, que no se aparece, que esta la puerta cerrada y que la ve despeinada entonces dices hay una bronca, hay un problema pero nunca te enteras por una vía oficial que esta pasando y nosotros como estamos respondiendo a lo mejor lo estamos haciendo muy bien pero internamente hay un desconocimiento de que estamos haciendo en nuestro piso ya no digan que esta haciendo el otro como esta respondiendo ahorita las demás áreas ante este pacto, nos enteramos por el periódico , pero no nos enteramos por las vías correctas, entonces cada medio; por ejemplo el tablero de comunicación es un medio que podemos utilizar para información rápida' o ahí esta se va a distinguir por colores, por decir algo ¡alerta! Sale el papelito rojo y el papelito verde es algún logro que ya hicimos algún alcance, algo que nos este indicando, no necesariamente el cumpleaños y los santos y los chistes por que ese es otro medio que se puede dar en otro momento no ahorita entonces a mí manera de ver parte de la comunicación interna es que estamos haciendo que esta impactando hacia la población y esa población a veces me entero que estamos haciendo por que me hablan y me preguntan oye que esta pasando ...que hay esto y esto ¡ha! Voy averiguar no, y esa es otra forma pero a mí me toca esa vía de comunicación, pero también , como decían depende también de los jefes por que hay jefes que los reúne y que si transmite lo que sabe o lo que cree que pueda interesarle a los otros y hay otros que por falta de tiempo de lo que sea se comen la información y entonces ya nonos llega o nosotros no la hacemos llegar o también de parte del personal no se comunican pero queda aquí en un a isla, pero no sube, entonces tu estas esperando cuando ya todo mundo esta, y ahora que paso, que esta pasando que tienen... y algo que pudo haberse solucionado pero así! se fue haciendo una bola de nieve y un mal entendido , mas difícil de controlar, entonces tanto de arriba pa abajo, como de abajo pa arriba, como de adentro hacia fuera.

**MS**-Yo quiero opinar algo, yo creo que todo lo que hemos platicado aquí en la mesa, pienso que los medios los hay, tenemos, hay recursos, pero lo que definitivamente se está perdiendo es el canal de comunicación, al escucharlos digo como es posible que teniendo todo, la tecnología al alcance, no podamos comunicarnos, ¿es un problema del ser humano que tiene miedo al comunicarse o que pasa no se?

**Sujeto D.T.**-Es por carga de trabajo

**Sujeto MS**-Por eso creo que el medio se está rompiendo, carga de trabajo.

**Sujeto D.T.**-Si cada comisión tuviera un apersona asignada para recabar la información diaria de todas las demás podría solucionarse.

Yo tengo una persona que es Guillermo que no hace nada, como tú que tienes a Gustavo, está el Dr. Quintero,

**C.A.**-Ya hace mucho! Revisa la página web

**D.T.** -¡!!!Bendito sea dios!!!!

**C.A.**- En inglés en francés, en portugués y en alemán

**D.T.**-¿todo eso habla?

**C.A.**-(asienta con la cabeza) revisa la página y me dice donde están los errores.

**D.T.**- No ...esta cañón, bueno hay que ver que la gente que no está haciendo mucho y como dice Celia hasta que no estén motivados van a empezar a integrarse, podemos usarlos como enlaces, o sea tú sacas un convenio tal, no! ¡Gustavo yo estoy sacando este convenio! ¡Guillermo yo estoy sacando este boletín de prensa! preparamos una nota, estamos viendo lo de plaguicidas en Chiapas, bla bla ... y son los encargados en todos los paneles en todos los pisos de decir lo que está haciendo en Fomento, pero con que sea una persona que no esté haciendo nada que esté desaprovechada y que esté harta, por que nosotros decimos, hay es que es un parásito!, pero es trabajo como muy sencillo que hasta los puede motivar y nos puede resolver el problema y en cada comisión se podría proponer hacer eso, así más o menos la gente se puede integrar.

**J.A.**-Los encargados de la comunicación

**D.T.**-Los encargados de la comunicación, coordinadores, enlaces

Algo también dijo Celia, que me gustaría retomarlo de aquí, así como decir la percepción de todos, es diferente en los mandos medios desde el gerente el director el subdirector, el comisionado y personal operativo, ¿me gustaría saberla opinión real de todo de lo que está haciendo la comisión? y de si ¿está funcionando bien? siendo así

como sinceros, bueno por que a mí una vez me pregunto el lic. Enriques tu como ves a la gente, y le digo bueno depende a quien le pregunte y depende mas a que comisión y seria bueno rescatar lo que ustedes piensan o saben, o tu que estas mas directamente con la gente.

**C.A.**-Estoy totalmente de acuerdo contigo y considero, lo que hace falta es una estrategia de comunicación organizacional es decir sistematizar esos esfuerzos, y direccionarlos hacia donde los tenemos que direccionar que es lograr que haya resultados en el trabajo o misión que quiera alcanzar la COFEPRIS, pero yo vuelvo a reiterar , eso parte del conocimiento y reconocimiento el trabajador a todos los niveles de la organización logre tener o le logres transmitir tu como organización, entonces hacer un esquema de comunicación organizacional yo creo que es una prioridad y como decías tu es increíble creer que teniendo los recursos que tenemos he , no lo podamos lograros porque no los hemos capitalizado, si tiene que ver mucho con las cargas de trabajo, pero tenemos que desarrollar estrategias como las que tu propones queme parecen muy interesantes o seria muy bien o que pudiéramos enterarnos que esta haciendo quien, pero comenzar por el conocimiento de quienes somos y que hacemos, por que tu le preguntas a cualquier gente , oye tu sabes ¿Cómo esta la estructura de la comisión de autorización ? ¿Qué hace importaciones, que hace exportaciones? que hace el cis? , no! Vez a los compañeros pero no sabes que hace cada quien , entonces en la medida que sepas que hace cada quien , o yo creo que ya puedes partir de una sensibilización por que es cierto la gente no tiene interés al parecer o parece que no tiene interés, pareciera ser que hay un problema de actitud pero a lo mejor lo que ocurre es que no estamos manejando las estrategias correctas o mas adecuadas.

**J.A.**-Se me ocurre ahorita que mencionaste lo de inducción a la COFEPRIS, primeramente esa es una de las formas de inducir a esta comunicación organizacional , como que tendría mas bien que continuar este proceso , porque les dices que es la COFEPRIS y luego los dejas, nunca mas le vuelves a dar seguimiento, pienso, son tres cosas el conocer la misión, el reconocer la visión que tiene y otro , otro valor que tiene agregado, que nos están dando los trabajadores , es sentirnos orgulloso de estar trabajando aquí, si no estas informado de lo que haces , ¿Cómo vas a estar orgulloso? Ahí esta no, por eso yo pienso que es necesario hacer fluir mas la información pero también que esta información tenga una intención y que esta intención sea precisamente

fortalecer estos lazos organizacionales que existen, finalmente a lo que vamos es aun mundo sin papel a un mundo más virtual en el cual el valor que es un concepto abstracto va tener un primerísimo lugar , por ahí tenemos que entrarle, yo creo, y quizás pueda ser un trabajo de...

**D.T.-** Equipo

**J.A.-** Si claro

**M.S.-** Bueno, creo que también una cosa, yo creo que desconocemos que realmente hace cada área , pero no es suficiente con saber que hace cada área, creo que hay que motivar al personal, creo que es algo muy importante que se motive al personal , o sea tan solo desde el hecho que yo le caiga mal a mi jefe y mi jefe sea conmigo de cierta manera , ya ahí se rompió el canal de comunicación , entonces ya desde ahí la gente esta inconforme, ya desde ahí la gente ya no quiere participar , la gente ya no le interesa, porque por que la gente no esta motivada , la gente no le va interesar, si yo estoy en una área donde la cual yo no me siento a gusto, yo no me encuentro, por que no me puedo desarrollar, no lo va hacer. Eso es algo que nosotros vivimos a diario , es que mi jefe me dijo, es que no me quiere firmar esto, no me puedo ni parar al baño, creo que es algo que comienza desde conocer que estamos haciendo hasta la misma relación que tenemos con la gente que trabajamos, o sea de la misma área así como las otras áreas creo que es algo muy importante que la gente se encuentre motivada.

**D.T.-** ¿Qué problemas detectas Miguel en cuanto a la gente, esta percepción que tienes tu de las quejas de la gente? ¿cuales son los problemas que tu has detectado? Miguel esta en el sindicato, entonces le pregunto cuales son los problemas que ha detectado de inconformidad en la gente, por que lo primerito que tendría que ser es una buen a relación interpersonal, no hay ese paquete, cuales son esas quejas.

**MS.-** Lo mas frecuente con lo que nos encontramos es la mala relación con el jefe, eso es lo mas frecuente, o sea, no me llevo bien , le pido algo no me lo quiere autorizar, sobre todo hay mucha gente que es conciente, es como un dar y un recibir si yo estoy haciendo lo que pueda en mi trabajo, si yo estoy cumpliendo, pues de la misma manera que sea reciproco, entonces ahí es donde la gente se queja, dice, nunca falto hago mi trabajo y el día en que lo necesito se me niega la ayuda por ejemplo eso es algo que mucha gente se queja , mas sin embargo también tenemos el caso contrario , la gente

que no es responsable, que llega tarde , que se quiere ir temprano , no cumple con el trabajo, y pide el apoyo al jefe, oye sabes que , que me quiero ir temprano, entonces el jefe dice, espérame no, pero ni si quiera me has entregado lo que te encargué hace una semana y ya te quieres ir, o sea eso también es otro problema no!, o sea ahí influye mucho, eso es lo mas frecuente , entonces la gente se acerca con nosotros, es que no me lo quiere firmar, de ante ano nosotros conocemos como es la persona a lo mejor suele ser un poco irresponsable en su trabajo, bueno tenemos que apoyarle, pero es muy frecuente eso , que la gente este desmotivada por ese tipo de situaciones.

**D.T.-**Una pregunta los conciertos, los concursos de ofrendas y todo eso ¿a servido?

**MS-**Fíjate que eso a mí me , al menos a mí me gusto mucho, yo creo que era una, bueno al menos el tiempo que tenemos aquí, al menos cuando estábamos en salud ambiental pues cuando, nunca. Entonces la gente se muestra contenta, desafortunadamente, exactamente. Por ejemplo el concierto de jazz es para gente así como... digo no me quiero ver mal hablar de ...pero es como para gente muuyyy....clasista. Pero no a todos les gusta entonces , por ejemplo ahí es que es un buen momento para acercarse y conocer algo diferente , digo a lo mejor a mí no me gusta el jazz , bueno me voy acercar lo voy a escuchar y alo mejor me gusta no, mmmm....hay ciertos eventos a los que la gente no le interesa , por ejemplo a mí, al menos a mí parecer todo lo que sea de en eventos culturales esta muy bien creo que.

Mira mucha gente se queja es que no alcance boleto, no me dan boleto y ya pedí y ya no había y a la mera hora este cuando uno va al concierto , a la obra de teatro esta el hijo el papá, o sea toda la familia, entonces mucha gente se crea esa mala imagen, se supone que era para el trabajador y esta yendo todo mundo , menos los trabajadores, los que no lo queremos aprovechar es uno mismo, o sea a mí que perfecto que haya las actividades de ajedrez concurso de fotografía, los conciertos que hubo de música, las obras de teatro , esto de las pastorela , que se haya recuperado la tradición de las ofrendas , yo creo que la gente se mostró muy participativa , bueno se vio con lo de las ofrendas, ese tipo de cosas, es l que motiva a la gente , desafortunadamente hay conflictos , incluso aun que todo aquello haya participación llega haber, por ejemplo los premios yo siento que son insuficientes por que por ejemplo no se creo que una vez dieron un viaje y participan como 20, 30 personas, entonces que hacemos, entonces también la gente se desanima, bueno le vamos a entrar y luego es un relajó con los premios , no nos dan o nada , nos dan una cosa.

A lo mejor sería que diera tickets para una obra de teatro, no se van a participar 40 en la ofrenda y en vez de una video casetera o un DVD a todo mundo le dieron tickets para una obra de teatro o una entrada al cine.

Yo lo que le veo problema a la obra de teatro, es que no todos van, si me dieron boleto pero dicen yo no voy a ir eso no me gusta, yo creo que a lo mejor hacer una encuesta, oiga que le gusta, de hecho nosotros la hicimos un tiempesito, para ver la inquietud en la gente., sobre toda en actividades, otro tipo de actividades por ejemplo a ti que te interesa o cual intereses, no se si te gusta alguna obra de teatro, o sea actividades diferentes y creo que sería mas o menos por el estilo, algo mas elaborado y ver el interés de la gente y mas o menos tener una idea, y ver si mas o menos a la mayoría de la gente le gustan los conciertos de Rocco, bueno vamos a ver si para la otra vemos un concierto de rock o le gusta algo mas popular, bueno pues vamos a ver, no se buscar otras opciones.

**RT.-**Retomando esa parte donde es importante conocer lo que hacen las diferentes áreas, también es importante la gente donde ya se rompió esos canales de comunicación donde tu dices, dentro de conocer lo que hacen las otras áreas y esta el conocer lo que hace su propia área y específicamente lo que hace el o la importancia de lo que hace el dentro de ese proceso, o dentro de esas actividades de su propia área que a su vez son de la propia Comisión y a su vez de la propia COFEPRIS es decir darle el lugar darle una importancia al trabajo que el esta haciendo aun que se administrativo, aunque sea operativo, aun que sea lo que sea pero darle ese reconocimiento y esa visión de hacia donde va su trabajo, que no solo quede ahí sino que va a algo mas grande que es otra actividad no.

**MS-**Bueno ahora que tomas esto, no se de repente se me ocurre ahorita que se puede motivar a las personas, bueno la comisión tiene recursos, no sería cuestión de ver de si hay la posibilidad, bueno la Secretaría de Salud da reconocimientos da los premios y estímulos anuales por productividad permanencia. Pero por que no la comisión ha pensando o tratando de ver esto como una empresa, en una empresa dicen tenemos el trabajador y se le hace el reconocimiento, bueno por que no hacerlo aquí en la comisión, por ejemplo los de puntualidad, en el trabajo y se les incentiva de esa manera, es otra, y no esperar al premio anual, que luego es un jaloneo, que no que a mí me toca

que yo si vine que el no, que por que le cae bien al jefe, o sea hay maneras, creo que la comisión tiene recursos para incentivar a las personas.

**MM-**Quiero mencionar, es cierto que mucha gente queremos motivarnos, por que yo lo he visto he visto que hay gente que le gusta hacer las cosas, hay gente que de repente se desinflató , yo recuerdo una persona de la dirección que empezó a trabajar mucho , empezó a trabajar muy bien y llego un momento en que se desinflató completamente no, me dio mucha tristeza por que en un tiempo muy corto pudimos lograr, pudimos ver las capacidades que tenia y de pronto esta persona se desinflató completamente no, y no se motivar , no se a lo mejor nosotros a raíz de los cambio que hubieron en la dirección , entonces ahorita siento que muchas personas que están en la dirección o que están en la comisión son gente que toda su vida a trabajado así, que toda su vida ha sido así de que a mí me gusta trabajar, pero no consideran mi trabajo , mi trabajo no es importante para los demás , entonces como no es importante para los demás no me importa no, con esta persona existía una buena comunicación con la directora , pero después , ya no, se acabo, creo que estamos para motivar a la gente a cada rato uno es suficientemente capaz de decidir y tomar decisiones y ver que esta bien y que esta mal , no puedes hacer muchas cosas y deshacerte, es cierto que tiene que ver la comunicación con tu jefe es cierto que tiene que ver como te desempeñas pero también mucho es personal y no se como decirlo pero la gente de base es así.

**D.T.-**No todos, yo tengo pura gente de base gente como Delia, como Rosy, gente que trabaja

**MM-** Si,

**D.T.-**Gente que no se queja que tiene que llegar a las 7 te digo una semana completa se queda tarde y no me pidió ni un día a cambio.

**MM-**Eso como lo consideras, por que por que eres tu, si hubiera sido otra persona si no hubiera sido Diana Turner, en el sentido de cómo eres tu a lo mejor no lo hubieran hecho, como dices a lo mejor no todos, pero la gente de base es muy difícil, yo estoy hablando de jazmín , cuando la lic. Celia era subdirectora, recuerdo que ella trabajo mucho, hizo muchas cosas y cuando entra Adelaida cambia , cambia completamente por que había un problema anterior, había un antecedente, si es como difícil, tampoco puedes estar como estira y afloja con la gente, cada uno debe saber que es lo que debe hacer y darse sus tiempos para hacerlo y bueno ahí la comunicación tiene mucho que

ver que Celia era la subdirectora , es lo que te digo la gente te responde por que eres Diana si fuera otra persona no se si harían lo mismo. Porque eres considerada por que ves muchas cosas que a lo mejor otros no verían.

**M.S-**Ahí se explica un poco lo que yo acabo de decir, debe ser reciproco en el caso de diana, yo tengo mucho tiempo de conocer a Diana y mas o menos se como es, cuando yo estaba con López Chaire, a mí no me pesaba quedarme 2 3 de la mañana por sacar el trabajo y el me dijo si quieres tomate un día, y le decía no, no, no te preocupes, y de veras yo no lo hice, después cuando se viene todos los cambio y todo esto , a veces unos e encuentra que no hay flexibilidad, uno se da cuenta el jefe es medio así, hay que tratarlo con pincitas y es cuando uno deja de aportar, es cuando uno dice si yo daba el 100% ni me lo agradece , no tiene caso.

Si hay gente en ese aspecto que a lo mejor no le interesa su trabajo , no esta a gusto en el área y no rinde y , pero hay gente que es entregada 100% al trabajo entonces si , creo que debe haber un canal entre el jefe , a mí se me hacia muy practico cuando hubo esto el curso que se dio de integración de equipos de trabajo creo era muy interesantote, desafortunadamente como que no se llevo el enfoque, se dio la teoría muy bonito, pero ya la práctica , nadie lo aplico, era algo interesante alo mejor era buen proyecto en su momento , me acuerdo cuando iba a los curso, decían pues eso deberían tomarlo los jefes uno trata de trabajar en equipo y ellos no tiene esa visión del liderazgo, ellos no saben ser lideres.

**D.T.-**más bien para ambos.

**MS-** Eso es lo que se proponía en el curso , yo recuerdo mucha gente que decía es que mi jefe debería de estar aquí para que el tomara eso , esa era la inquietud de toda la gente , yo creo que ahí hay algo interesante, que se podría retomar y a lo mejor hacer una especie de taller donde participara tanto los mandos medios , el jefe con el persona e interactuar y ver o simplemente también se me hizo interesante cuando hubo todas estas encuestas sobre las actitudes de las gentes, la gente totalmente interesada en otra área sabes aquí no por que esto no le entiendo no es lo mío , mas sin embargo por ejemplo en las brigadas yo estoy feliz , mira que yo como persona yo puedo aportar mas, yo creo que por ahí podría haber todo un cambio en ese aspecto y las personas que tiene capacidad para resolver cierto tipo de trabajo, encaminarla a donde debe de ser o bueno si ya no se puede el cambio tan drástico de que te van a mandar a tal comisión,

peri dentro de la misma área vemos que tiene muchas disposición , en este aspecto vamos por aquí y puede ser útil para esto.

**RT-A** mí me parece que es importante esas reuniones que esta promoviendo el comisionado por que es importante conocer que están haciendo otras áreas , eso sirve para poder integrarse aun equipo mayor por que puedes tener un equipo con tu gente muy cercana y no mas haya pero si puedes entender lo que están haciendo los otros , puedes tener mejor convivencia con la demás gente , puedes tener mejor comunicación con las demás gente puedes entender mejor lo que tu estas haciendo, puedes entender mejor lo que la comisión esta esperando de ti puesto que no existe ese conocimiento del proceso en el que tu estas inmerso, o a lo mejor lo conoces pero no estas pensando siempre por mucha carga de trabajo no estas pensando siempre en la misión, en la visión de lo que se esta esperando de tu papel en esa comisión , me parece muy interesante no solo que es lo que se esta haciendo si no decir quienes lo están haciendo , si no presentar todo el equipo que esta colaborando para que el logro o los resultados que se están dando son parte de un equipo y no solamente de ese subdirector por que lo que sucede en esas situaciones es que se rompen esos canales , que la gente de base dice yo también , hago poquito, o no se hacer mas o no tengo capacidad para hacer mas pero también lo que yo hice hubo un impacto en ese ganan resultado, Es importante conocer esas capacidad que tu dices y bueno, chamba tenemos todos hasta de mas si, tienes gente que a lo mejor no esta haciendo algo pero tu sabes que tiene una capacidad que colabore contigo, con eso va ser feliz, se va integrar al equipo y te va ayudar un poco o mucho en bajar tu carga de trabajo.

**MS**-No solamente la gente de base es renuente, tanto de base como desconfianza yo creo que en general por ejemplo hay mucha gente de base que no se esta utilizando, ustedes saben que tuvimos un compañero que fue premio nacional de investigación ¡y el es de base! Salvado Juárez Patiño, chava uno que esta en el 2 piso el fue P.N.I. ¡y el es de base y sin embargo ahí esta!

Esta en dictamen , pero el es investigador, pero el es de base, de repente sentía si como un tache para los de base, yo creo que lo importante es tratar de buscar esa conexión para que haya la comunicación ese lazo que se rompió se vuelva hacer como yo decía quiero repetirlo creo que es importante retomar lo de estos programas de integración de

equipos, hay un potencial muy grande en eso, si no un reconocimiento a los trabajadores, como un reconocimiento, oye el fue el mejor trabajador, se hizo una encuesta yo que se , ahí esta un reconocimiento, creo que como persona es muy motivador, eso motiva a la gente a dar mas , creo que debe de haber una sensibilización por parte de la gente de los mandos medios, a veces yo se por cargas de trabajo , a veces es la presión , yo te entiendo pero a mí también me urge mi trabajo , creo que debe de haber un equilibrio , creo que se debe de buscar por ahí.

**RO-**Retomando la propuesta que diana comento, creo que es importante que si realmente se quiere tomar en serio la comunicación interna tiene que haber un responsable independientemente de que haya alegres entusiastas o asignados voluntarios a que se realice ese trabajo, tiene que llevar un orden, tiene que llevar una metodología , un sistema.

Si la comunicación interna se quiere dar, pues tendrá que ser también por etapas y tendrá que ser llevado acabo su proceso de maduración, eso es lo que realmente le diría, el administro podría decir asi como yo llevo la capacitación del personal interno, puede salir con que yo llevo la comunicación del personal interno, podría ser mas yo lo vería anclada aquí en esta área de la comisión de fomento por que aquí esta ¡toda la comunicación ¡ entonces tiene que derivarse de la comunicación y ahí tener un corresponsal o el asignado y tendrá que tener también línea directa tanto como su jefe como recibir la información de las cabezas de las diferentes comisiones, entonces se hace , se tiene que hacer dentro de la estructura y se tiene que hacer bien, sino se va a fomentar el rumor el chisme pero ahora si con permiso. Televisa es un monopolio

**D.T.-**¿pero por que tiene un STATUS?

**CA-**Tu trabajaste en Televisa

**D.T.-**Yo trabaje ahí

**CA-**A mí me intriga el caso de la empresa Televisa, por que tu ves al trabajador de Televisa y traen la chamarra de Televisa y te dicen yo soy televiso y es amarilla y además esta horrible y les pagan tres pesos y les hacen trabajar muchisisimo, pero ellos tienen un orgullo de pertenecer a Televisa, Diana trabajo en Televisa y bien o nos esta diciendo que algo asi en especial que hagan como organización , no , tendrán un buen sistema de estímulos y recompensas un buen sistema de comunicación interna.

**RO-**Todo es cuestión de que sea una empresa grande

**RA-**Exacto! Además existen empresas por que se van haciendo importantes por posición.

**CA-**Te dan status

**RA-**No se en México hace unas decenas de años trabajar en ferrocarriles nacionales de México era gente privilegiada, los salarios de Televisa son buenos comparados con sus competidores.

**D.T.-**Te refieren con el gobierno

**RA-** no, no

**D.T.-**Es que es diferente en la televisión ver un programa y llevarte el crédito, aun que seas camarógrafo, res como decir mira yo trabajo aquí.

**RA-**Yo creo que muchas personas tienen que incorporarse a teléfonos de México, a Televisa, a PEMEX por ejemplo y puedes ser que internamente estén mejor que nosotros, pero ya de entrada significa un estatus.

**D.T.-**Se ponen la camiseta, por que a lo mejor pueden hablar pestes en la comisión, te lo puedo asegurar si alguien de los estados le dice a COFFEPRIS, seguro

**CA-**En los estados hasta un status tienen , cuando va COFEPRIS en el estado

**RA-**La SSA nos considera privilegiados, todo el sector salud considera a la COFEPRIS privilegiados, tenemos los bienes , los recursos , los materiales, los equipos y es cierto hay una preocupación al respecto , mobiliario equipo y todo eso y si van dando ganas ala gente que esta alrededor de trabajar en COFEPRIS, pero es igual que el status

**VG-**Yo pienso que los procesos de comunicación dentro de una organización tiene que ver con procesos culturales y de clima organizacional , las características del tipo de comunicación se deriva principalmente de cómo son los lideres y de cómo ellos tiene su estilo de comunicación eso va como bajando así, en cascada y se va reproduciendo y a partir de ahí de ese clima que se genere de esa cultura que se este permeando en la organización te va generando los esquemas de comunicación de las personas y bueno que es la cultura organizacional es todo un esquema de creencias valores, hábitos, tradiciones que se comparten y son comunes a la gente que elabora en una organización y que bueno dentro de una organización cada equipo de trabajo tiene su propia particularidad eso es cierto también, porque algunos pueden tener un equipo mas compacto y otros mas difusos pero es a partir de la forma en que puedan integrar o

difuminar o esparcir las ideas de la misma organización y de lo que se quiere hacer, eso digo yo.

Ahora como mejorar la comunicación es mejorar el clima y la cultura de una organización, no es tanto de la persona, bueno si tiene que ver mucho la característica personal pero también esa característica personal esta influida por la cultura de la organización.

**MM**-Es lo que te iba a preguntar , como mejoras esa cultura , como le das esos valores a la gente , no quiero ser, a lo mejor ahorita Miguel se quedo con la idea de que odio a los de base, al contraria yo , fui persona de base , digo la cultura y los valores te los dan en tu casa, no puedes venir a educar una gente aquí, entonces el lo que yo he visto, por que yo el tiempo en que la licenciada fue la subdirectora, como que trabajamos, había un equipo , éramos cinco gatos , y esos gatos sabían que hacer cada uno, yo no podía trabajar si no trabajaba otra persona, nosotros trabajamos todos en equipo, de pronto se perdió por que entraron los de fomento entraron otras personas , siento que ahorita, se esta perdiendo un poquito eso, pero que paso en ese momento y como dices tiene mucho que ver el líder, la cabeza , la cabeza que te deja libre , que dice la estas regando, o no vete poro aca antes no era eso , cuando teníamos la otra directora no era así, las cosas eran diferentes, pero también mucho tiene que ver tu persona, no puedes hacer una persona culta, no puedes a una persona darle valores, cuando no los tubo antes, entonces me cuesta un poquito de trabajo creer que la comunicación interna depende mucho de los lideres, si se que depende mucho de los lideres pero también es personal , no!

**VG**-Es personal por que tiene que ver con el tipo de que tanto te cae la persona y un poco que tengas la apertura de tolerancia y de equilibrar los diferentes caracteres que conforman al mismo equipo por que todos somos diferentes, pero el que media debe ser el líder , siempre .

**RA**-El líder debe estar preocupado por eso , alo mejor el subordinado no lo esta, el subordinado se queda en su mundo, trabajo, no trabajo me comunico , no me comunico , que mas da , voy cumpla o voy y hago como que cumpla y me regreso , yo creo que tiene que ver mucho con los intereses, algo como que lo que decía Viky, estoy de acuerdo que tiene que ver mucho con los lideres y en general todo , pero los lideres son los que van a dirigir, son los que van permeando todo hacia todos, tu puedes encontrarte

en cuanto a COFEPRIS en el personal de base que hay muchas mamás, yo lo he vivido y sus intereses principales no es el trabajo, no es COFEPRIS, ni siquiera el formar un equipo de trabajo, puede ser que se logren relaciones sociales estupendas pero su principal interés es su familia, son sus hijos y si llega haber un momento y a lo mejor es para todos , el que tiene que tomar la decisión entre su trabajo y su familia va a declinarse hacia su familia , me parece bien , me parece correcto desde luego que si hay quienes con mas facilidad , por cualquier motivo se quieren ir lpo lo facial y no buscar la solución de os problemas con otras alternativas, piden permiso de faltar en exceso, y a lo mejor trabaja su esposo en otro lado y podría pedirlos y el no los pide o al revés, trabaja su esposa en otro lado, o sea igual , cuando se les concede empieza haber como un abuso, por ejemplo el laboratorio nacional, vivió con una comunicación excesiva, vivió como aislado , era casi como un club social, pero se quedaron en el tiempo y había una buena comunicación, pero no era una comunicación que una organización pretende así donde dirigirla, entonces cada organización se parece a sus lideres, sus lideres le dan el perfil , esta COFEPRIS en dos o tres años nova ser la misma COFEPRIS por que vamos a tener otro dirigente otro líder, yo he estado en organizaciones , trabaje en un tiempo en una organización en la que trabajo Maria Celia y trabaje en dos épocas diferentes y era distinta , fue distinta, entonces como son los lideres ira siendo la organización ,ahora unan manera de mejorarla es ir involucrando a todos, si a los niveles jerárquicos mas bajos, al subordinado al subalterno, en la toma de decisiones, en la participación de opiniones, a veces no se da nada o una de sus alternativas como viable, pero lo están escuchando, lo estas involucrando y habrá ocasiones en que lo retomas y habrá que reconocerlo, si yo por ejemplo veo el área de VG que hay un buen equipo de trabajo interno, mañana van a venir a las siete de la mañana

**VG-**Yo no se los pedí

**RA-**Pero como se les va tomando en cuenta y se les va involucrando en las actividades y en las responsabilidades, saben que su aportación es importante y que si no lo hacen , hay un hueco que perjudica al resultado y además muchas veces al compañero que esta al lado.

A veces la gente trabaja y funciona un poco por presión, hay gente que haces las cosa por temor, no quieren perder el trabajo , es muy difícil conseguir trabajo afuera, entonces lo están cuidando y cuidando y lo hacen por temor, por compromiso. Yo soy de la idea de que tienes que despertar en la gente el deseo de hacer las cosas, hay otros que obligan hacer las cosas , es un poquito mas difícil , finalmente la gente cuando no

esta a gusto pretende cambiarse , si no lo hace es por que no tiene la oportunidad, pero si tu conservas a alguien y ese alguien quiere estar ahí y quiere hacer las cosas y además quiere hacerlas bien , significa que esta teniendo una comunicación en el sentido correcto , no tal vez como sucedió en el laboratorio que hasta parentescos había y todo eso.

**VG**-Se casaban entre ellos, jajaja

**RA**-Yo creo que hay que saber escuchar, saber hablar, a veces , lo he dicho muchas veces, yo ,mismo me he equivocado, una palabra , aun que no sea cortante para ti o tajante puede serlo para el otro y no te das cuenta , si lo haces y tiene s que volver a rectificar tiene s que volver a rectificar , tienes que reconocer que te equivocaste y a veces uno debe lamentar que el otro lo interprete asi , tal vez uno no sienta que haya lastimado o intentado lastimar a alguien , la intención es otra pero el otro lo percibe de otra manera, hay que reconocer lo que hace la gente , hay que saber escucharlo , hay que saber dirigirse con ellos, hay que reconocerles lo que hacen y hacerlos que participen , hay que involucrarlos, incluso hasta los estímulos que uno pretenda para mejorar o motivar su participación.

**VG**-Es mucho de escucha y mucha tolerancia y mucha paciencia y mucha comprensión y mucha empatía.

**RA**-Y requiere tiempo también por que no es una compra de la noche ala mañana , en los procesos en los que por ejemplo yo pienso que esta Adelaida tiene que sufrir un proceso de integración nuevamente.

**CA**-Así es

**RA**-Hasta ella, que ya en algún momento estuvo con ustedes, yo que esta llegando se puede decir que todavía , se puede decir que estoy pisando la almohadilla , tengo que integrarme , es un proceso de ambos pero principalmente el que llega tiene que integrarse , el otro grupo ya esta integrado.

**MM**-Que buen que llegaron a eso lo que yo vi antes a como yo lo veo ahorita , es lo que le digo a la lic. Celia cuando era ella la subdirectora era otra cosa.

**RA**-Es que se le subió ja jaj aj

**MM**-No en el sentido de que estábamos organizados, ahora ya hay otras cosas , ya hay otros niveles, otras cosas que le tendría que considerar , ahora que llega Adelaida se tendría que acomodar, nosotros ya estábamos acomodados

**RA-Y** a veces ese proceso es sufrido

**MM**-Entonces entra Adelaida y las cosas como que se tambalean un poquito

**RA**-Es el proceso es una transición que se consigue y no siempre es miel sobre hojuelas

**MM**-Antes la comunicación era mas directa

**RA**-Por que ya la habían consolidado

**MM**-Era lo que le decía a David, es que antes ibas y le decías directamente a Celia , no le entiendo me regreso y ahora no, lo que alguna vez platicaba con David es que a veces que haya tantos niveles te quita comunicación , por que yo le tengo que decir a Adelaida y Adelaida le tiene que decir a Celia le tiene que decir, o sea, ese tipo de cosas a veces se pierde un poquito la comunicación , es como un teléfono descompuesto para que cuando llega la información con ...

**RA**-Pero también resulta muy complicado una estructura asi plana

**VG**-Si porque note da tiempo de escuchar a todos

**RA**-Aquí tienes que ser muy humano, tienes que saber cuando alguien llega como esta , si algo le sucedió, si alguien no llega a tiempo , no estar ¡que horas son estas de llegar! Si no preocuparte que le sucedió y en que le puedes ayudar , primero, primero, primero, si alguien falta y cuando llega ¡hay que milagro! No tampoco , es preocupante un poco a lo que le esta pasando a la persona, si la persona cometió una negligencia en llegar tarde o faltar, esa actitud lo va hacerse sentir peor, que si lo amonestas.

**VG**-La comunicación es muy compleja, dicen que el 99% de los problemas humanos, radica en un problema de comunicación. Somos muy complejos.

**CA**-La conclusión seria retomar un poco lo que hemos dicho aquí , llegamos a cultura, al clima laboral y bueno yo regresaría un poco al que es mi visión como comunicóloga, lo que es la comunicación organizacional , mi conclusión y bueno ya lo platique, es que la comunicación organizacional dentro de COFEPRIS o dentro de cualquier institución debe ser un esfuerzo diseccionado y sistematizado de la organización, generando una planeación y una serie de estrategias , que permitan ala trabajador conocer y reconocer la organización en la que trabaja, si no haces trabajo enajenado , en la medida en que tu tengas conocimiento de cual va ser el resultado o para que sirve tu trabajo ahí empiezan

a tenderse las redes de comunicación , medios puedes usar un boletín interno , que son muy funcionales, una pagina web, los pizarrones una campaña interna con sitios estratégicos , incluso en algunas instituciones se usa audio , puedes partir de muchas estrategias , yo creo que la organización , de estos medios de comunicación que tiene tan dispuestos , los agrupe y los canalice así lo que es la comunicación organizacional , que el trabajador , conozca la misión, la visión , las demás áreas , como es su trabajo , lo interiorice , quienes están con migo , pero tiene que ir paralelamente con una motivación , si no hay un buen líder la comunicación organizacional no te va a servir para nada , tiene que hacer estrategias de comunicación, con los medios mas adecuados , y los mensajes mas adecuados , hacia la dirección a la que tu quieres lleva a tu grupo de trabajo , eso es lo que yo te podría concluir de la comunicación, organizacional.

**RA-**La capacitación , no creo que sea la solución a todos los problemas, tiene que ver mucho con la actitud, desde luego que así algunos lideres y algunas personas , los subalternos no conocen nada al respecto , a lo mejor nunca van hacer nada, es reconocer esto , pero no necesariamente tiene que ser el grupo de jefes y subalternos, por que en una organización como la nuestra si se ausentan todos se paraliza la operación del área , por otro lado los resultados de la capacitación , no son de manera inmediata y no se les da un seguimiento si realmente se aplica posteriormente en la vida laboral.

## **Bibliografía**

Abravanel, Allaire, et al. Cultura organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992

Ávila Guzmán, Xavier, (2004) Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, México, UNAM.

Ávila Guzmán Xavier. (1991) Hacia una definición del objeto de estudio de la comunicación. Apuntes inéditos, ENEP Acatlán-UNAM. México.

Bartoli, Annie. (1983) Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós.

Castells, Manuel. (2000) La era de la información Vol.1, La sociedad red. México, Siglo XXI

COFEPRIS (2003). Programa de Acción: Protección Contra Riesgos Sanitarios Sistema Federal de Protección Sanitaria (1ª ed.) México, Secretaría de Salud.

COFEPRIS, (2005) Manual de procedimiento de la COFEPRIS, (1ª ed.) México.

D'Aprix, Roger. (1998) La comunicación clave de la productividad. México, limusa.

Etkin, J. Y L. Schvarstein, (1989) Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós.

Etzioni, Amitai, (1986) Organizaciones modernas, México, UTHEA.

Fernández, Carlos, (2003) La comunicación en las organizaciones, México, Trillas.

Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile, Hachete, 1989.

- Luhmann, Niklas, (1997) Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós.
- Martín Serrano, Manuel. (1992) Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán.
- Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a
- Mayntz, Renate. (1990) Sociología de la organización, España, Alianza Universidad
- Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. (1973) Teoría de los actos, México, Trillas.
- Muriel, María Luisa.(1980) La comunicación institucional, Quito, CIESPAL.
- Pérez Dávila, Jaime. Comunicación y Diversidad, ENEP Acatlán, 1998, inédito
- Pérez Dávila, Jaime. Imágenes de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito
- Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, ENEP Acatlán, 1998, inédito.
- Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (2004)  
México
- Rodríguez, M. Darío,(1999) Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega.
- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995.
- Salaman y Thompson. (2001) Control e ideología en las organizaciones, México, FCE.
- Serrano, Rafael. et.al. (2001)La organización habitable, México, Fecha Publicidad
- Timm, Paul. (1986) Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall.

Weil, Pascale (1994) La comunicación institucional. La comunicación global y de gestión,  
Barcelona, Paidós

[www. Cofepris.gob.mx](http://www.Cofepris.gob.mx)

[www.oms.gov](http://www.oms.gov)

---