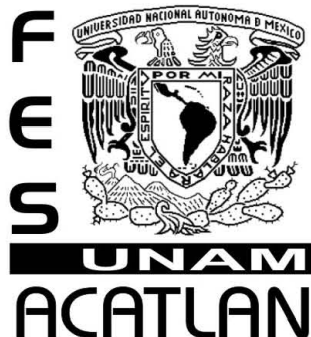


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

ACATLÁN

**DE LAS REPRESENTACIONES A LAS ORGANIZACIONES,
ESTUDIO DE CASO DEL DIF MUNICIPAL: ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO
Y REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**EN LA OPCIÓN DE SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR:
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PERIODISMO Y
COMUNICACIÓN COLECTIVA**

**PRESENTA:
MARÍA DE LOURDES GONZÁLEZ SÁMANO**

**ASESOR:
LIC. IRMA SILVA FRANCO**

ACATLÁN ESTADO DE MÉXICO,

MARZO 2006



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

DEDICATORIA

A las tres mujeres más importantes en mi vida y a mi esposo.

AGRADECIMIENTOS

A MI MADRE

Es éste, un pequeño tributo para ti que aun hoy, eres un modelo difícil de alcanzar.

A MI HERMANA, MA. ELENA

Contigo aprendí el sentido de tres palabras: *familia, esfuerzo y amor*. Tus enseñanzas, tu ejemplo y tu infinita capacidad para amar están siempre presentes en mi vida. Por todo lo que dejaste pasar para que yo llegara hasta aquí: Gracias, espero que haya valido la pena...

A MI ABUELA, MAXIMINA LARA VILLASANA

Porque tu esfuerzo y amor por el trabajo siguen siendo un ejemplo para mí. Gracias por creer en mí, donde quiera que estés.

A MI ABUELO MACARIO

Porque siempre has estado conmigo, por ser mi estrella y mi orgullo.

A MI ESPOSO, JOSÉ JUAN

Por los desvelos y el tiempo dedicado, porque siempre has creído en mí. Tu compañía y tus cuidados me daban motivos para seguir en esa lucha contra el tiempo, contra el sueño y contra mí. Gracias por la entereza y el respeto que siempre mostraste en este esfuerzo compartido. Eres el único a quien no tengo que contar lo que esto nos ha costado.

A MIS HERMANOS

Por ser el motivo de inspiración en para dar emprender cada proyecto, su existencia hizo que la vida cobrará sentido.

A ISSAC. Por tus palabras, tu cariño y tu confianza en mí.

ISRAEL. Por los momentos compartidos y por ser tan distinto a mí.

A MI TÍO, GABRIEL SÁMANO LARA

Por tu apoyo en todo este tiempo, espero que haya valido la pena, gracias a ello descubrí que las características de un buen maestro, también son de familia.

A MI AMIGO, ING. DANIEL ORTEGA FONSECA

Por prestarme a tu organización (el DIF) y por soportar todas mis interrogantes. Tú confianza hizo que mi compromiso se mantuviera en este trabajo. A ti, mi respeto, admiración y mi agradecimiento; sobretodo, por ser mi mejor amigo.

AL L. C. EFRÉN ORDÓÑEZ

Por su paciencia y por todo el tiempo dedicado a resolver mis dudas.

A MI ASESORA, LIC. IRMA SILVA FRANCO

Por la paciencia y el tiempo dedicado y sobre todo por la atención al presente trabajo.

A MIS MAESTROS DEL SEMINARIO

Gracias por sus enseñanzas y su esfuerzo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	VI
<i>CAPÍTULO I. DE LAS TRES ALICIAS A LA ORGANIZACIÓN: ENTORNO, ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL DIF MUNICIPAL</i>	
1. DEL MUNDO DE ALICIA AL ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL DEL DIF DE OCOYOACAC	1
1.1. De quién es Alicia a la caracterización de la organización	2
1.2. Ámbitos de desempeño del DIF Municipal de Ocoyoacac	3
1.3. Del mercado que cubre el DIF de Ocoyoacac: ámbitos de trabajo	5
1.4. Imágenes y relaciones del DIF Municipal con el gobierno	5
1.5. El DIF y sus usuarios	8
1.6. De las percepciones de los proveedores	11
1.7. Las innovaciones tecnológicas	14
1.8. Opinión pública y el Sistema Municipal DIF	15
1.9. Reflexiones sobre el entorno del DIF	18
2. DE ALICIA EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS AL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL	19
2.1. Historia del DIF Nacional	19
2.2. EL DIF y su ideario organizacional	23
2.2.1 Misión	23
2.2.2 Visión	24
2.2.3 Valores	24
2.3. El DIF y sus objetivos	24
2.4. La Dirección General del DIF de Ocoyoacac y su estructura formal	25
2.5. La Dirección General y sus organigramas	28
2.6. La Dirección General y sus miembros	31
2.7. Perfiles de puesto	33
2.8. De cómo realiza el reclutamiento y selección de personal el DIF municipal	36
2.9. Proceso formal de trabajo de la Dirección General	39
2.10. De la tecnología a la paradoja: Inventario de Recursos Tecnológicos	40
2.11. Reflexiones sobre entorno, estructura y funcionamiento del DIF	40

3. DEL MUNDO DE ALICIA A LA OTRA ALICIA: ESTRUCTURA FORMAL VS. ESTRUCTURA FUNCIONAL	41
3.1 Desarrollo de planes en la Dirección General: estructura formal VS. estructura Funcional	42
3.2 Proceso de entrega de despensas y desayunos: ¿servicio o suplicio?	45
3.3 Reflexiones sobre la estructura formal y funcional en el DIF	49
4. DE LAS REFLEXIONES A LAS CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I.	50

CAPÍTULO II. DE LA DIFERENCIA ENTRE “SER” Y “HACER” A LA COMUNICACIÓN FORMAL

1. EL SUPPLICIO EN EL PROCESO DE ENTREGA DE DESAYUNOS Y DESPENSAS	
COSTO GENERALIZADO DEL PROBLEMA	53
1.1 De las acciones a la definición del Costo generalizado	54
1.2 Elementos del Costo generalizado	55
1.2.1 Costo económico o precio	56
1.2.2 Costo energético	57
1.2.3 Costo temporal	58
1.2.4 Costo psicológico	59
1.3 Del costo al desgaste la entrega de desayunos y despensas del DIF	61
1.4 Los efectos que el problema medido genera al DIF	61
1.5 ¿Para qué conocer los costos del problema medido en el DIF?	63
1.6 Problema informativo-comunicativo asociados al problema medido	64
1.7 ¿Infraestructura, estructura o superestructura?, causas del problema	65
1.8 El precio de no contar con una comunicación eficiente	66
2. LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y LOS RETOS DE LAS ORGANIZACIONES, ... AUN LAS PÚBLICAS TENDRÁN QUE CAMBIAR	68
2.1 La organización llegó para quedarse	68
2.2 La nueva racionalidad de los empleados	70
2.3 El ambiente/entorno: detonante del desarrollo organizacional	71
3. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL DIF	72
3.1. De la teoría clásica a la contingente	72
3.2. El DIF y su tipificación organizacional (modelo canónico)	76

3.3 El DIF y su comunicación organizacional (modelo canónico)	79
3.4 Importancia de la comunicación en el DIF: modelos de control y contingente	81
4. COMUNICACIÓN FORMAL: DIFERENCIAS ENTRE SER Y HACER	84
4.1 De los inicios de la comunicación a la definición integradora	84
4.2 Comunicación: del ahorro a la meta-acción	85
4.3 Comunicación interpersonal	85
4.4 Comunicación formal e informal: medios	86
4.5 El DIF entre la ficción y la discrepancia comunicativa	90
5. COMUNICACIÓN FORMAL: CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II	99
<i>CAPITULO III. DE ALICIA EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS A ALICIA DETRÁS DEL ESPEJO: LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA Y SU COMPLEJIDAD EN LA ORGANIZACIÓN</i>	
3.1 La complejidad organizacional en Niklas Luhmann	102
3.2 Subjetividad y percepción: el regreso al sujeto	105
3.3 Teoría de las acciones: A. Moles	108
3.4 Importancia comunicativa de las representaciones	111
3.5 Cuantitativo/cualitativo: la tercera cultura y los grupos de discusión	114
3.5.1 ¿Cuantitativo o cualitativo?	114
3.5.2 El grupo de discusión	116
3.6 De la metodología a la aplicación del grupo de discusión en el DIF	117
3.7 Matriz de resultados del grupo de discusión	119
3.8 Los grupos en el DIF	123
3.9 Ética y mediación comunicativa	126
3.10 Complejidad: Conclusiones del capítulo III	127

***CAPÍTULO IV. LA CULTURA COMO EL REENCUENTRO DE LAS TRES ALICIAS:
DE LA MIRADA INTERIOR A LA ORGANIZACIÓN HABITABLE***

4.1. Origen y evolución de la cultura organizacional	130
4.2 Campo de acción y beneficios de la cultura organizacional	136
4.3 Instrumentos para caracterizar a la cultura organizacional	141
4.4 Aplicación de modelos de análisis de la cultura organizacional del DIF	145
4.4.1 Mapa cultural del DIF municipal: caracterización de los grupos	147
4.4.2 Matriz de modelación de la cultura organizacional del DIF	154
4.4.3 Matriz de relación cultura/crisis en el DIF	158
4.5 Reflexiones sobre la aplicación de instrumentos	159
4.6 Estrategia DIF 2006: propuesta de intervención	161
4.6.1 Presentación	161
4.6.2 Plataforma estratégica	163
4.6.3 Estrategia de comunicación DIF 2006	165
4.6.4 Plan de comunicación DIF 2006	166
4.6.5 Programas específicos:	168
4.6.6 Procesos de comunicación	168
4.6.7 Productos comunicativos	169
 <i>LA CULTURA COMO REENCUENTRO DE LAS TRES ALICIAS: CONCLUSIONES GENERALES</i>	 171
 <i>BIBLIOGRAFÍA</i>	 179
<i>ANEXOS</i>	
Anexo 1. Encuesta a usuarios del DIF	i
Anexo 2. Encuesta a proveedores del DIF	iii
Anexo 3. Encuesta de opinión pública	v
Anexo 4. Transcripción del grupo de discusión del DIF Ocoyoacac	vii

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo ha sido ante todo, una oportunidad de titulación, para quien hasta hoy, lo dejó para *después...* Por ello —quien hoy lo presenta—, tiene como aspiración fundamental, que el mismo sea un trabajo decente.

Con este diagnóstico del DIF de Ocoyoacac, se espera primero, aplicar lo aprendido en el seminario-taller extracurricular de *Organización, comunicación, y cultura*. En segundo lugar, se busca sea de utilidad para mejorar la comunicación, y la relación entre las subculturas que en la organización convergen, lo que no ocurrirá con buenas intenciones y deseos. En ese sentido, la mayor ventaja es que el director de la organización es una persona dispuesta al cambio; siempre que éste se refleje en la *productividad* y la *conservación* de la *organización*; lo que ha favorecido el desarrollo de este trabajo.

En tercer lugar, si bien este trabajo no aspira a descubrir el hilo negro sobre la estructura y funcionamiento del DIF, sí será la oportunidad para demostrar la utilidad de un ámbito de la comunicación joven y poco explorado en México: la comunicación organizacional.

En síntesis, esta investigación pretende ser una propuesta sustentada que proporcione el apoyo teórico-metodológico para promover estilos diferentes de *interacción comunicativa* —entre los *actores*— de los hasta ahora realizados. Con ello se espera que la organización inicie un proceso de autoaprendizaje para sacar mayor provecho de las cualidades que posee; las que serán materia prima desperdiciada si no se presentan avaladas por una teoría que pruebe los beneficios que dichas cualidades podrán generar al DIF de Ocoyoacac.

El presente trabajo está dividido en cuatro capítulos, —los que responden a los objetivos planteados en cada uno de los módulos del seminario—; es decir que cada uno de ellos presenta un nivel de análisis de la organización, para al final tener un diagnóstico más amplio de la misma. Así, el contenido queda como sigue:

En el Capítulo I: De las tres Alicias a la organización: entorno, estructura y funcionamiento del DIF municipal se diagnosticó el entorno, la estructura formal y el funcionamiento del DIF municipal, con el fin de establecer y caracterizar los problemas operativos específicos que presentó la organización. Por ello se dividió en tres momentos:

1. Del mundo de Alicia al análisis del entorno organizacional del DIF de Ocoyoacac

En este primer momento se explican los factores que conforman el *entorno* de la organización, y se presentan las percepciones que clientes, proveedores y opinión pública mostraron sobre la organización.

2. De Alicia en el país de las maravillas al análisis de la estructura organizacional de la dirección general. En éste, se describe la *estructura organizacional*: historia, ideario, objetivos miembros, reclutamiento, proceso formal de trabajo, perfiles e inventario de recursos.

3. Del mundo de Alicia a la otra Alicia: la estructura formal vs estructura funcional.

Este apartado, presenta el flujograma real de los procesos de trabajo más importantes en la organización. A continuación se presenta la comparación de la estructura formal y la funcional, misma que permitió identificar problemas, atrasos y cuellos de botella que presentó el DIF de Ocoyoacac.

Capítulo 2 De la diferencia entre “ser” y “hacer” a la comunicación formal. En este capítulo se estudió la *comunicación formal* y se analizó cómo ocurre en la organización, para ello se estructuró como sigue:

1. En El suplicio en el proceso de entrega de desayunos y despensas (pago, recepción, transporte y descarga): costo generalizado del problema, se describieron los *costos económico, psicológico, energético y temporal* que dicho problema ha generado en el funcionamiento de la organización y en sus miembros.

2. Mientras en *La revolución tecnológica y los retos de las organizaciones...aun las públicas tendrán que cambiar*, se expuso cómo es que la *revolución tecnológica y de la información* transformó además de los modos de producción y la cultura; a las necesidades de los empleados; y a las organizaciones.

3. Producto del apartado anterior en éste, se revisaron los diferentes *Modelos de administración y comunicación en el DIF*, para identificar las características que de ellos presenta el DIF municipal. Al cierre del capítulo, se especifica la *importancia* que la organización da a la comunicación y el grado de *congruencia* que ésta muestra *entre el discurso y las acciones comunicativas que mantiene*.

4. Por otra parte, en *Diagnóstico de la comunicación formal, diferencias entre ser y hacer* se presentan primero, las definiciones que sobre comunicación se han planteado, a continuación se determinó qué es la *comunicación interpersonal; formal e informal* y cómo es que ocurre dicha *comunicación formal*, en la organización.

En el mismo, se describe el tipo de *medios* y el cómo son utilizados; después de lo cual se analizaron los resultados obtenidos del *Diagnóstico de clima organizacional con medidas de discrepancia* —técnica cuantitativa—, que se aplicó en la organización. Finalmente y considerando los puntos anteriores, se planteó una *propuesta* de solución a los problemas que presenta el DIF.

Capítulo 3. De Alicia en el país de las maravillas a Alicia detrás del espejo: la interacción comunicativa y su complejidad en la organización. En él se detalla el estudio y aplicación de métodos cualitativos que permitieron comenzar a vislumbrar el origen de los conflictos ocurridos en el DIF. Así, se identificaron los conflictos asociados al problema medido para iniciar el análisis —cualitativo— de la interacción comunicativa. A continuación, se presenta la revisión teórica de la *complejidad* (Niklas Luhmann), las *Representaciones*, y demás conceptos y soportes teóricos del capítulo.

Posteriormente se explica la importancia y complementariedad de lo *cuantitativo* y lo *cualitativo*, al tiempo que se describen los alcances del *grupo de discusión* como técnica cualitativa. Más tarde, se interpreta la *Matriz de resultados* del *grupo*, primer acercamiento en la caracterización de las distintas *subculturas* que integran a la organización. Finalmente, se presenta una serie de ideas que abonaron en el terreno de una propuesta de *mediación comunicativa* para el DIF municipal.

Capítulo 4. La cultura como reencuentro de las tres Alicias: de la mirada interior a la organización habitable. Como consecuencia del panorama que anunció el anterior, este capítulo se ocupa por un lado, del estudio de *la cultura en las organizaciones* y por el otro, desglosa *el análisis y la propuesta de intervención*, que del DIF municipal se realizó.

Para tal efecto, se presenta la *génesis y evolución de la cultura organizacional* desde la perspectiva de autores como Jaime Pérez y Abarbanel y se revisarán sus implicaciones en la construcción de *representaciones* al respecto de la *crisis* y de los *puntos de quiebre*.

Posteriormente, se desarrolla la reflexión teórica de los *instrumentos de análisis de la cultura organizacional*. En tanto que el tercero, describe la aplicación y resultados que a partir de dichos instrumentos se obtuvieron finalmente, y como producto de los puntos anteriores se presenta el *diagnóstico de cultura de la organización*, objeto de estudio.

Finalmente, a partir de los diferentes diagnósticos que de la organización se realizaron en los cuatro capítulos, se formula la *propuesta de intervención DIF 2006*. Ésta contempló factores como el entorno, la estructura, el funcionamiento, la comunicación formal, la complejidad de la interacción comunicativa, la cultura y las diferencias entre las subculturas de la organización.

CAPÍTULO I

DE LAS TRES ALICIAS A LA ORGANIZACIÓN: ENTORNO, ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL DIF MUNICIPAL

En este capítulo, se presenta análisis del entorno, la estructura formal y el funcionamiento de la organización objeto de nuestro estudio, esto con el fin de comenzar a establecer y caracterizar los problemas operativos específicos que presenta la organización. Para tal efecto comenzaremos por describir el *entorno* del DIF municipal.

1. DEL MUNDO DE ALICIA AL ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL DEL DIF DE OCOYOACAC

Todo sistema se encuentra permanentemente adaptado a su entorno y sus cambios son activados (*gatillados*) por perturbaciones provenientes del entorno. Esto quiere decir que un sistema dado experimentará ciertos cambios de estado, si se encuentra en un entorno diferente. El sistema organizacional, por consiguiente, se halla en un proceso de modificación permanente, en adaptación constante con su entorno.¹

Y siguiendo la idea de Rodríguez es que en el presente trabajo, se entiende al *entorno* como aquello que rodea a la organización, que afecta, detona o gatilla a la misma. De tal modo que las características que dicho entorno presente determinarán su funcionamiento, su importancia y hasta su permanencia.

Desde esta perspectiva, pensar en un cambio organizacional sin considerar al entorno que le rodea será como comenzar a cavar su propia tumba. Así, —y tal y como se planteó en la introducción— el primer paso del diagnóstico organizacional será identificar y describir qué quiénes integran el entorno del DIF de Ocoyoacac.

¹ Rodríguez M. Darío. Diagnóstico organizacional. p. 44-45

1.1. De quién es Alicia a la caracterización de la organización

La organización objeto de estudio será DIF Municipal de Ocoyoacac, no obstante cabe especificar que para efectos del presente trabajo nos centraremos únicamente en lo que se conoce como Dirección General, y que es órgano central del DIF.

En la Dirección General del DIF de Ocoyoacac, los puestos clave (Junta de Gobierno, Presidenta, Director General y Tesorero) toman las decisiones y son ellos quienes concentran la información que sobre la organización existe. Ahí, se ofrecen servicios de: medicina general, odontológica, jurídico, asistencia social y comunicación social. De ahí que cuando se hable de tal dirección siempre se hará alusión, ineludiblemente, al DIF Municipal Ocoyoacac.

La organización posee la razón social: *Sistema municipal DIF de Ocoyoacac Méx.*², en ella se establece su función: la Asistencia social.³

Las funciones del DIF son: desarrollar, coordinar y promover programas y proyectos de asistencia social para atender a grupos vulnerables del municipio: los niños, los jóvenes, las mujeres, las personas con capacidades diferentes, los adultos mayores y los indígenas, impulsando una cultura de respeto a los derechos de prevención y de participación social. Para ello, ofrece servicios de salud (medicina general y odontológica), asistencia jurídica, asistencial social (despensas y desayunos) y de capacitación para el autoempleo⁴.

Así, el propósito fundamental del DIF es brindar servicios integrales que respondan a la problemática familiar en cada una de sus facetas. Asimismo el Sistema municipal DIF, es un organismo público descentralizado y como tal presenta las siguientes características: “Es

² Tomado del Registro Federal de Causantes (SMD9509066133) de la organización, cuyo folio es: E 0356695 y que indica inicio operaciones el 1º de enero de 1996.

³ Sin embargo, en el R.F.C. antes citado, se describe que su actividad es la de Asociaciones de profesionales, esto a pesar de que el DIF manifiesta y ejerce una distinta.

⁴México. DIFEM, Desarrollo Integral de la Familia, Estado de México. Seminario de información para titulares de los Sistemas municipales DIF. Ixtapan de la Sal: 2003, p. 3

una institución social que no depende del gobierno, no se relaciona con el poder ejecutivo, tiene personalidad propia, cuenta con un patrimonio y subsiste por medio del apoyo social.”⁵ Finalmente, dicha organización está compuesta por 26 miembros. Continuemos ahora con la revisión del entorno del *Sistema Municipal DIF de Ocoyoacac*.

1.2 Ámbitos de desempeño del DIF Municipal de Ocoyoacac

México, además de ser uno de los países más grandes y poblados de América Latina, es un país de contrastes: a pesar de tener recursos propios para el desarrollo de todos sus habitantes existen problemas severos en alimentación, salud y educación. Todo eso como consecuencia de administraciones deficientes, de políticas económicas equivocadas, pero también de una lógica mundial en la que el país está inserto ineludiblemente.

En esa dinámica mundial, todo opera en función de tratados y acuerdos entre países y bloques de países y proyectos conjuntos en pro del bienestar social, los que tampoco han resuelto los problemas que este país presenta, y ello porque como dice Luhmann:

“El Estado constitucional ha producido ambiciones de convertirse en Estado de bienestar sin que le antecedan principios teóricos. Ello ha producido el paulatino agotamiento del potencial político de las decisiones colectivamente obligatorias (derecho); asimismo, se ha forzado la optimización de la función política desde el punto de vista nacional y democrático. Nadie se cuestiona el fin político consistente en exigir un bienestar social a través de medios políticos”.⁶

Por ello no es extraño que los mexicanos perciban como obligación del *Estado de bienestar*, resolver dicha desigualdad, lo que nunca se cuestionan es ¿de dónde sale el dinero para dichas compensaciones, despensas o apoyos?, recibirlas, ¿realmente resuelve el problema?, ¿por cuánto tiempo este estado benefactor podrá seguir así? Porque como

⁵ Esto queda establecido en la Ley que crea los organismos públicos descentralizados de asistencia social, de carácter municipal denominados Sistemas municipales para el Desarrollo Integral de la Familia. En la que se establecen las características de tal organismo descentralizado: “Tendrán una organización basada en una Junta de gobierno, la presidencia y la dirección”.

⁶ Luhmann, (1998). Teoría de los sistemas sociales: artículos. p.126

asevera Mäkinen:

Además del factor económico, las cargas demográficas son decisivas para el futuro del Estado de bienestar, estas cargas pueden dividirse en dos partes: el envejecimiento de la población, la cual presiona sobre la política de las pensiones, y tanto los niños como las mujeres se vuelven más exigentes en cuanto a una política familiar.⁷

Cargas que ya se hacen presentes en el país. Por ello y como consecuencia necesaria es que surgen instituciones como el DIF, que es una respuesta del *Estado benefactor* a las necesidades de la población en condiciones de pobreza extrema. Del DIF Nacional se desprende el DIF del Estado de México (DIFEM) y de éste a su vez, el Sistema DIF Municipal de Ocoyoacac; y será de éste último del que nos ocuparemos, no sin antes reiterar que es *organismo público descentralizado* y como tal actúa.

En tanto que la marginación y la pobreza, se extienden, se han tenido que hacer precisiones sobre quiénes conforman la *población en condiciones adversas*: producto de tales precisiones, se apunta que el DIF municipal del Ocoyoacac tiene como función: apoyar a los niños, los jóvenes, las mujeres, las personas con capacidades diferentes, los adultos mayores, los indígenas y, en general, los integrantes de las familias vulnerables de Ocoyoacac.

⁷ Mäkinen, Tiina. "Presiones estructurales, política social y pobreza". Revista Internacional de Seguridad Social, Vol. 52, 4/99, Asociación Internacional de Seguridad Social, AISS, Argentina, 1999.

1.3 Del mercado que cubre el DIF de Ocoyoacac: ámbitos de trabajo

Según el ICEGEM (Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México) Ocoyoacac cuenta con 49 643 habitantes (datos del año dos mil), de los cuales 24, 360 son hombres y 25, 283 son mujeres. Es un municipio que cuenta con todos los servicios, pero que a la par del resto del país presenta problemas como: desintegración familiar y aumento de la población de adultos mayores. Del total de la población, el 45% vive en condiciones de pobreza y de dicho porcentaje el DIF cubre sólo la mitad, esto por cuestiones de presupuesto el que es asignado por el ayuntamiento; que a su vez lo solicita a la cámara de diputados.

Asimismo, del total del presupuesto que recibe anualmente; el DIF ocupa el 60% en la atención a adultos mayores (esto a través de despensas, atención médica y paseos) y el 40% para los sectores restantes. Esto se ha convertido en una seria preocupación de la organización porque el presupuesto es insuficiente y por ello no será posible ampliar la cobertura de estos servicios y menos en este momento en el que se realizan auditorías que anuncian el fin del trienio (duración del periodo de la Presidencia Municipal), mismo que termina hasta 2006.

1.4 Imágenes y relaciones del DIF Municipal con el gobierno

El DIF —en tanto organismo público descentralizado— está determinado por fundamentos jurídicos que justifican razón de ser, al tiempo que rigen su organización, estructura y su funcionamiento. Dichos fundamentos son compartidos por el DIF Nacional y por el DIFEM. Aun cuando éste último es de quien depende directamente el DIF de Ocoyoacac.

La preocupación por dotar a la asistencia social, del marco normativo adecuado y el interés de coordinar los servicios que prestan las diferentes Instituciones Públicas y Privadas, como respuesta de las garantías sociales consagradas en el Artículo 4º Constitucional⁸, nos inducen a precisar un concepto renovado e integral de protección asistencial, con un perfil

⁸ El que destaca: -El varón y la mujer son iguales ante la ley. Ésta protegerá la organización y el desarrollo de la familia.
-Toda persona tiene derecho a la protección de la salud y a un medio ambiente adecuado para su desarrollo y bienestar. La ley establecerá los instrumentos y apoyos necesarios a fin de alcanzar tal objetivo.
-Los niños y las niñas tienen derecho a la satisfacción de sus necesidades de alimentación, salud, educación y sano esparcimiento para su desarrollo integral. El Estado proveerá lo necesario para propiciar el respeto a la dignidad de la niñez y el ejercicio pleno de sus derechos. *Artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.*
Véase http://www.antorcha.net/biblioteca_virtual/derecho/constitucion/1.html

de cambio de valoración de ésta en lo jurídico y en lo político, ya que es ahora una de las responsabilidades prioritarias del Estado y la sociedad, por constituir uno de los lineamientos básicos de los Servicios de Salud (tomado la Ley de Asistencia Social del Estado de México).

Bajo ese marco de referencia, la asistencia social se concibe como: el conjunto de acciones que deben realizarse en beneficio de la población y particularmente de aquellos sectores económicos, sociales, culturales e incluso físicamente menos favorecidos con un esfuerzo tendiente a integrarlos como sectores productivos de la comunidad⁹.

Dentro de ese entorno, se establece la normatividad, lineamientos y directrices que determinan la necesidad de integración, organización, operación y apoyo del servicio de Asistencia Social, el que permitirá a la población más necesitada del Estado, recibir sus beneficios al tener el orden administrativo necesario e indispensable para cumplir con los programas institucionales, enmarcados dentro del Sistema Nacional de Salud. Por tanto, la razón de ser del DIF tiene entre otros fundamentos jurídicos, los siguientes:

1. Ley General de Salud, Artículo 168, fracciones I, III y V:

Son actividades básicas de la asistencia social:

“...La atención a personas que por sus carencias socioeconómicas o por problemas de invalidez, se vean impedidas para satisfacer sus requerimientos básicos de subsistencia y desarrollo.”

“La promoción del bienestar senescente y del desarrollo de acciones de preparación para la senectud.”

“La prestación de servicios de asistencia jurídica y de orientación social, especialmente a menores, ancianos e inválidos sin recursos.”

⁹ Ley De Asistencia Social Del Estado De México (1986, diciembre), publicada en la Gaceta del Gobierno del 26 de febrero de 1987. Véase en: <http://www.cddiputados.gob.mx/POLEMEX/leyes2005/11.html>

2. El Código Administrativo del Estado de México, Libro segundo, Artículos 2, 16, fracción XV:

“Los servicios de salud que presta el Estado en materia de salubridad general son: ...asistencia social.

3. La Ley de Asistencia Social del Estado de México, Artículos 2, 6, 12:

“El Estado y los municipios proporcionarán servicios asistenciales encaminados a la protección y desarrollo integral de la familia y de aquellos individuos con carencias familiares esenciales no superables en forma autónoma por ellos mismos.”

“Los servicios de asistencia social que se presten en términos de esta Ley por el Gobierno del Estado, los Ayuntamientos y los sectores social y privado, integrarán y formarán parte del Sistema Estatal de Salud, el cual está integrado al Sistema Nacional de Salud.”

“La protección de la infancia y la acción encaminada a la integración y asistencia social, la asume el Estado por conducto del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México y los Municipios a través del los Sistemas Municipales para el desarrollo Integral de la Familia en la esfera de su competencia.”

4. Ley que crea a los organismos públicos descentralizados de asistencia social de carácter municipal denominados Sistemas Municipales para el Desarrollo Integral de la Familia, Artículo 4º, fracción II:

“Su patrimonio, se integrará con los siguientes recursos: el presupuesto que le sea asignado por el Ayuntamiento y que se contendrá anualmente en su presupuesto de egresos, así como los bienes y demás ingresos que el Gobierno del Estado, la Federación o cualquier otra entidad o institución les otorgue o destine.”

Como se puede ver el DIF de Ocoyoacac está regulado por fundamentos jurídicos que comprenden las diferentes leyes en las que se explicita la razón de ser de la organización, dejando en claro sus funciones y sus alcances.

1.5 El DIF y sus usuarios

Una vez explicados los fundamentos jurídicos, toca el turno a la identificación y caracterización de sus clientes del DIF que son en general, los ciudadanos del Municipio de Ocoyoacac que acuden a solicitar sus servicios; y sobre todo aquéllos que pertenecen a:

Grupos vulnerables del municipio: los niños, los jóvenes, las mujeres, las personas con capacidades diferentes, los adultos mayores y los indígenas, impulsando una cultura de respeto a los derechos de prevención y de participación social. Y Para ello, ofrece servicios de salud (medicina general y odontológica), asistencia jurídica, asistencial social (despensas y desayunos) y de capacitación para el autoempleo.¹⁰

Para indagar las características de los usuarios del DIF (grados de satisfacción con relación a los servicios, búsqueda de percepciones sobre la organización, identificación de necesidades y propuestas) se realizó una *encuesta exploratoria*, por ser la más conveniente al tipo de diagnóstico que se pretende realizar y la que según Galindo, ofrece:

“Un primer acercamiento al fenómeno o tema estudiado, la que sirve para identificar las características generales o dimensiones del problema, así como para establecer hipótesis y alternativas de trabajo; asimismo porque está dirigida a entender la conductas de los usuarios o consumidores de los productos o servicios.”¹¹.

Dado que lo que se buscaba era identificar la percepción de los clientes, la unidad de estudio estuvo integrada por los *usuarios*, por lo que respecta al tipo de levantamiento fue *personal* y los temas abordados fueron: el grado de satisfacción por los servicios, “las actitudes e imágenes, las opiniones y las conductas”¹² de dichos clientes. Por su periodicidad fue una encuesta *unitaria* porque fue única.

¹⁰México. DIFEM, Desarrollo Integral de la Familia, Estado de México. Seminario de información para titulares de los Sistemas municipales DIF. Ixtapan de la Sal: 2003, p.3.

¹¹ Galindo, Jesús. (1998). Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación. p. 40

¹² Ibid. p.41

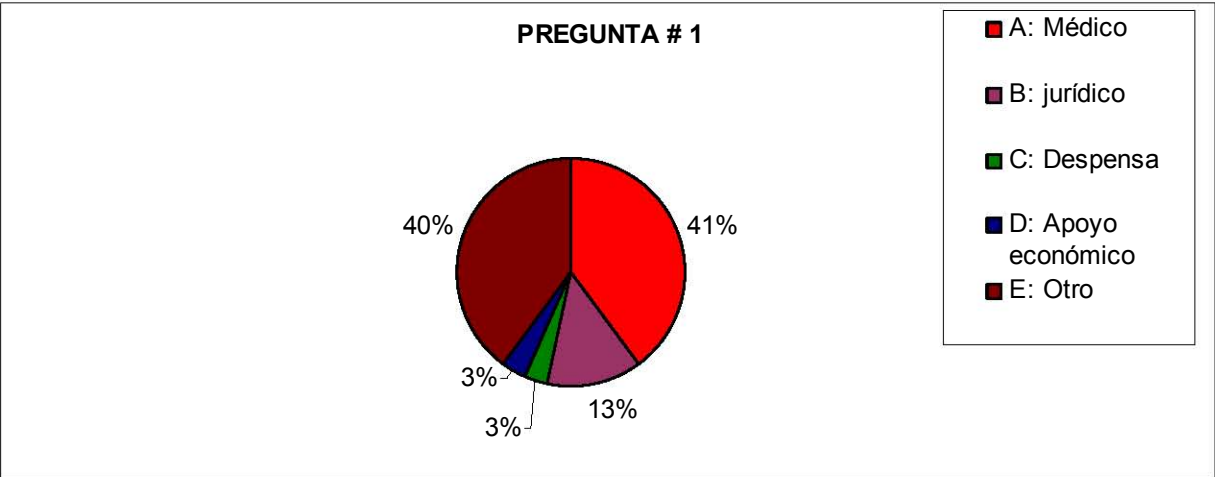
La encuesta (véase *Anexo encuesta a usuarios del DIF, p. i*) se aplicó a 20 personas que fueron las que acudieron a solicitar algún servicio al DIF municipal, esto ocurrió el día 21 de junio del 2005 y de las respuestas se observó lo siguiente:

-De las características de los de los encuestados y/o clientes que solicitaron algún servicio: el 95% eran mujeres y el 5% hombres. El rango de edad (de los entrevistados) se encontró entre los 21 y los 60 años. Lo que rompe con la suposición de que quienes más solicitan los servicios de la organización son los adultos mayores (tal y como se explica en el apartado sobre el mercado, antes descrito).

-De las respuestas por pregunta:

El servicio que más solicitan los clientes al DIF es médico, al que acudió el 60% de los entrevistados; (de ellos, el 70% fue atendido por el médico general y el 30%, por el odontológico), el segundo lugar en solicitudes fue el jurídico (con el 20%), y los más demandados, a continuación (mismos que ocupan el tercer lugar en orden de importancia) fueron la solicitud de despensas y el apoyo económico con el 10% para cada servicio. En cuarto lugar quedó la solicitud del resto de servicios (con 10%). Tal y como se muestra a continuación:

GRÁFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA 1: Tipo de servicio solicitado

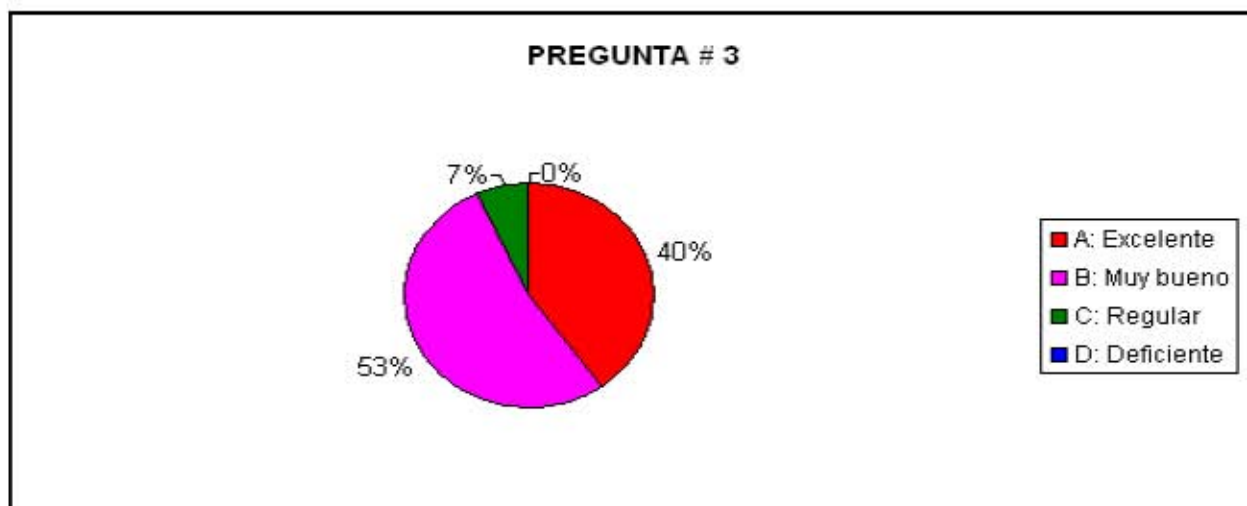


De lo anterior, se concluye: que la atención médica, es entonces, el servicio prioritario para los clientes, hecho contrario a la percepción de la organización, que considera como prioridad la solicitud de despensas.

En la pregunta 2 se pidió calificar el trato recibido los resultados quedaron así: el 40% de los encuestados considera que el trato fue excelente, 57% que fue muy bueno y 3%, que fue regular. Con ello se establece que los clientes están satisfechos con el trato que reciben de los empleados del DIF.

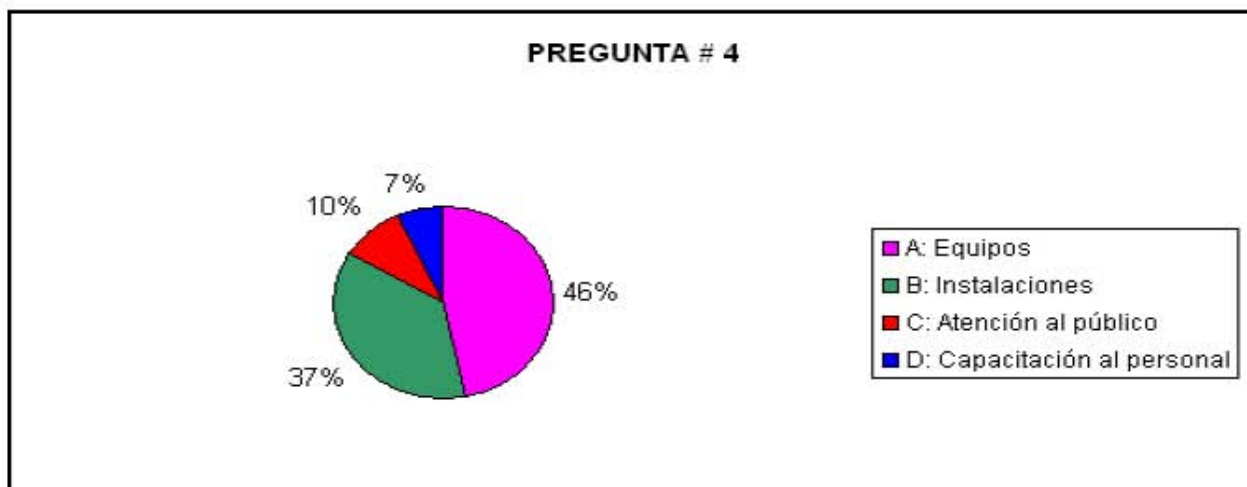
Al calificar el servicio recibido (pregunta 3), el 53% lo consideró excelente, el 40% muy bueno y 7% fue regular; es decir que los clientes los perciben positivamente; tal y como se muestra a continuación:

GRÁFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA 3: Califique el servicio recibido



Cuarto. En cuanto a las sugerencias, se plantearon de esta forma: 46% opina que se deben mejorar los equipos (tecnología, material instrumental y cuadro básico de medicamentos), mientras que el 37% sugiere actualizar las instalaciones, el 10% propuso mejorar la atención al público; y el 7% restante sugiere que se apuntale la capacitación del personal.

GRÁFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA 4: Usted sugiere mejorar



Así, los usuarios del DIF:

- Son principalmente mujeres, cuyas edades fluctúan entre los 20 y los 60 años.
- El servicio más solicitado es el médico.
- Se muestran satisfechos con la servicio recibido.
- Sugieren, sobre todo, mejorar el equipo médico

Por tanto será importante revisar opciones que permitan cubrir las expectativas de quienes son la razón de ser de la organización: sus clientes. Aunque, la propuesta de mejora institucional debe estar al margen de los tiempos en la administración municipal. Lo que según informan, los directivos de la organización, depende del DIF estatal y Nacional. No obstante, sí puede considerarse, la opción de conseguir donativos en la zona industrial a fin de que pueda mejorarse la tecnología y el instrumental médico.

1.6 De las percepciones de los proveedores

Los proveedores del DIF (véase *Anexo2 encuesta a proveedores del DIF*, p. ii) son todos aquellos departamentos/empresas que proporcionan materias, recursos e insumos para que la organización funcione y cumpla con su misión. Los más importantes para el DIF son: la Tesorería del ayuntamiento que es quien le otorga el presupuesto y los recursos materiales. Le sigue una farmacia que es la que surte de medicamentos al DIF, sobre todo cuando éstos no forman parte de su cuadro básico.

Otro de ellos, es una casa de materiales, que los provee de materiales y herramientas, en general. El siguiente es un servicio automotriz (donde llevan carros, camionetas y camión a reparar); y el último es un servicio fotográfico que le hace trabajos para la difusión de actividades de la organización.

Si bien el universo de la muestra permitía elegir la entrevista personal, ésta técnica se omitió como técnica de investigación porque los principales proveedores del DIF están asignados a la Tesorería municipal del Ocoyoacac, y tanto ellos como el resto de servidores públicos tenían restricción para dar cualquier tipo de información, puesto que estaban en tiempos previos a las elecciones del pasado 3 de julio de 2005.

La encuesta que se diseñó fue *exploratoria*, mientras que la unidad de estudio fueron las *entidades comerciales* —como las denomina Galindo—¹³, asimismo, fue *personal* y los temas fueron: Importancia del servicio ofrecido, percepciones y opiniones que sobre la organización. Por *periodicidad*, fue *unitaria*. Dicha encuesta ocurrió el 20 de junio de este 2005 y de las respuestas se desprende lo siguiente: Según los proveedores la función que desempeña el DIF es social (67%) y otros piensan que es política (37%).

GRÁFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA 1: La función que cumple el DIF es:



¹³ Galindo, 1998. op. cit. p. 40

Con respecto a cómo cumple su función el DIF, el 33% de los proveedores percibe que el DIF cumple con su función de forma muy eficiente, mientras el 67% opina que lo hace de forma eficiente; asunto que presentamos aquí:

En los tipos deservicios dichos proveedores ofrecen al DIF (que fue la pregunta tres), el 50% de los proveedores proporciona servicios diversos (mecánicos, fotográficos, medicamentos) 17% recursos materiales (herramientas y materiales) y el 33% les proporciona recursos financieros y materiales.

En lo referente a problemas que cada proveedor ha enfrentado en su relación con el DIF el 17% de ellos mencionó el retraso en los pagos, (un acuerdo establece que se pagarán servicios al cabo de 15 días lo que se aplaza hasta dos meses después). Aunque cabe apuntar que el 83% restante considera que no hay tienen problemas en dicha relación con el DIF. Asimismo, ellos perciben como causas principal de los problemas que han tenido con la organización a la falta de planeación de ésta.

En la misma encuesta se solicitó que calificaran la relación establecida con el DIF y en esta resultó que el 17% de ellos califica su relación como excelente, el 50% como muy buena y el 33% como buena.

En la pregunta sobre sugerencias de los proveedores para mejorar su relación con el DIF encontramos que el 49% sugiere que pague a tiempo, el 17% sugiere mejorar su planeación, y el 17% que mejore su comunicación y el 17% restante que siga así.

Justamente a partir de los resultados obtenidos se concluye que la organización debe buscar estrategias que le permitan mejorar su sistema de pagos a proveedores — aun cuando no lo perciban como un problema grave— del mismo modo se sugiere apuntalar la planeación de sus actividades.

1.7 Las innovaciones tecnológicas

Con el fin de establecer un diagnóstico más amplio del entorno organizacional del DIF municipal, es necesario establecer los recursos tecnológicos con los que cuenta y que son, a saber:

A. En el área administrativa:

-Conexión a internet (que sólo utiliza el Tesorero), tres computadoras: una Pentium 4 y dos Pentium 3, un fax, dos teléfonos (uno para el Director y uno para el servicio general), tres teléfonos en red Nextel, (dos son radio y celular; y uno sólo es radio).

B. En el área médica se cuenta con tecnología con 8 años de antigüedad que incluye: un refrigerador, baumanómetro (instrumento que mide la presión arterial), báscula con estadímetro y una mecánica autoclave,¹⁴ unidad dental e instrumental básico. El resto de aparatos son mecánicos (máquinas de escribir, estuche de diagnóstico).

Como se observa en la lista anterior la tecnología está ya rebasada, sin embargo no hay planes de mejoramiento: primero, por falta de recursos (el presupuesto ya está establecido), segundo porque los directivos consideran cuentan con lo necesario para los servicios que prestan (son de carácter general y preventivo). Tercero: los ingresos que perciben —cuotas de recuperación— están lejos de cubrir al menos, los costos de operación. A ello hay que agregar hay clientes que no pagan dichas cuotas (por cuestiones económicas); lo que convierte al DIF en una organización sin más ingresos que los que le son asignados.

Ante esa realidad del DIF, sigue siendo indispensable elaborar una propuesta de mejora tecnológica, a largo plazo misma que deberá estar al margen de los trienios de gobierno. Aunque aun esa decisión —según informan los directivos— depende del DIF estatal y del Nacional. En cuyo caso la opción restante es la Asistencia privada, única instancia que podría dotarlos de tecnología.

¹⁴ Aparato de cierre hermético donde se obtiene vapor a presión suficiente para lograr la esterilización de instrumental médico. Rosales, Susana et. Al. (1991). Fundamentos de enfermería. (1ª. Ed.) El manual moderno. p.49

1.8 Opinión pública y el sistema municipal DIF

En el DIF municipal no se ha realizado sondeo alguno sobre opinión pública, porque consideran, está fuera de presupuesto, para conocerla se basan en las metas, que las metas se cumplan puntualmente, con lo que suponen, está a su favor. Por ello surgió la necesidad de elaborar una encuesta (véase *Anexo3 Encuesta de opinión pública* p. iv), ésta se aplicó en la población en Ocoyoacac, el miércoles 22 de junio de 2005, las 9:00 A. M a las 13: 00 horas (día en que la población va al mercado principal del municipio).

La encuesta diseñada fue *exploratoria*, la unidad de estudio estuvo integrada por *ciudadanos* (como los concibe Galindo)¹⁵. Por el tipo de levantamiento fue *personal* y los temas abordados fueron: percepción general, funciones y opiniones que sobre la organización presenta dicha opinión pública; por periodicidad, fue una encuesta *unitaria*. De la aplicación de la misma —a 20 personas— se obtuvieron las siguientes respuestas:

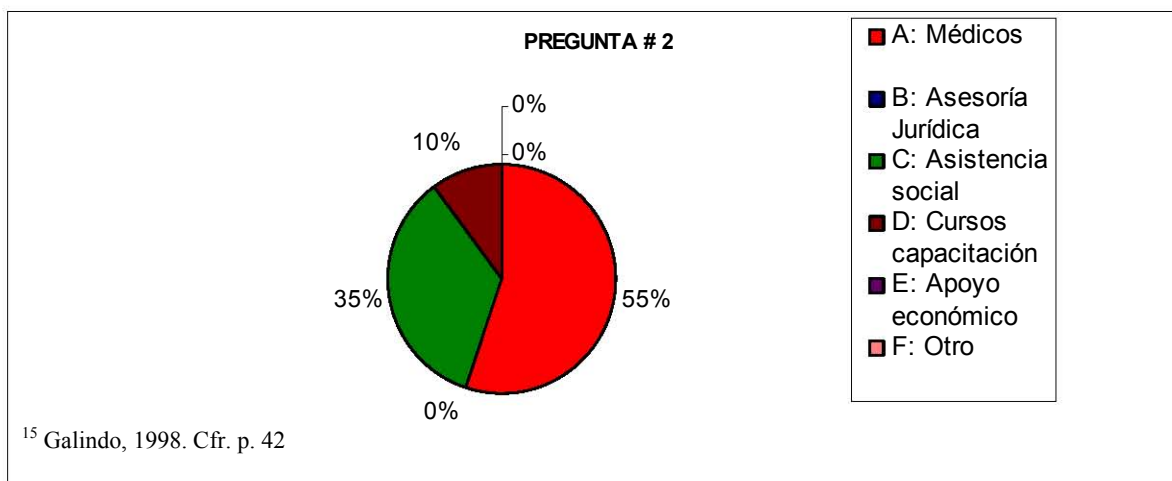
Percepción general.

En el reactivo referido a si conocían lo que era el DIF (ver pregunta 1) el 100% respondió afirmativamente.

Descripción de funciones y servicios.

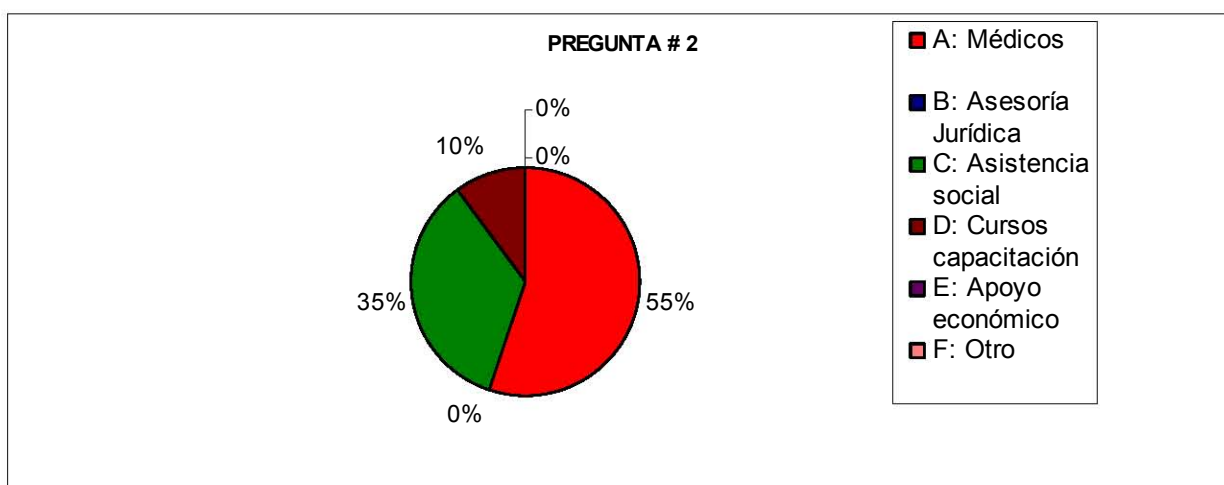
A continuación se cuestionó sobre la función que la organización desempeña (ver pregunta 2), al respecto el 55% opina que su principal función es brindar servicios médicos, el 35% opina que es la asistencia social y el 10% piensa que es la de dar cursos.

GRÁFICA CORRESPONDIENTE A LA PREGUNTA 2: La función del DIF es brindar servicios:



En la pregunta 3 ¿Sabe que el DIF ayuda a la comunidad?, el 100% resolvió que sí; lo mismo ocurrió en la 4 donde se interrogó sobre si conocían los servicios que ofrece la organización y todos resolvieron afirmativamente.

Mientras, en la pregunta 5 donde se solicitó indicaran los servicios que conocieran, las respuestas indican (como se explica en la siguiente gráfica) 13 de los encuestados alude a los servicios médicos, 14 saben que proporciona despensas, el 11 que da desayunos en las escuelas, 10 tiene que brinda atención a adultos mayores, 8 que ofrece servicios jurídicos, 2 sabe que imparte cursos varios; y 3 que brinda apoyos económicos; tal y como se muestra:



En la pregunta 6 sobre los servicios que han solicitado (los entrevistados) se estableció que el 70% de ellos, ha solicitado servicios médicos, el 15% acudió por asistencia social: apoyo en especie (medicamentos y asesoría sobre servicios como despensas) y el 15% acudió para obtener asesoría jurídica.

Cuando se les preguntó si estaban de acuerdo con el apoyo que el DIF ofrece (ver pregunta 7), el 95% resolvió que sí y sólo el 5% dijo no estarlo. De ahí se desprende la afirmación de que la opinión pública tiene una percepción favorable con los apoyos que el DIF proporciona.

Calificación sobre el funcionamiento del DIF.

Cuando se solicitó calificaran el funcionamiento del DIF (ver pregunta 8), el 50% dice que la organización cumple de forma muy eficiente su labor, el 25% que lo hace de forma eficiente y el 5% de forma deficiente.

Considerando las respuestas, podemos decir que el DIF es más conocido por los servicios médicos que ofrece (médico y odontológicos), por ello la organización debe poner énfasis en la mejora de dicho servicio y si se conjunta esta percepción con la solicitud de los clientes de mejorar la tecnología de estos servicios; será importante apuntalar dicho servicio, el que la misma organización no considera como el primario. Mientras que sí considera una prioridad la asistencia pública, aunque no es éste el más referido por la opinión pública.

Entrevista a investigador.

Con el fin de completar el panorama de la opinión pública, el 30 de junio de 2005, se entrevistó a un investigador, especializado en alimentos, por ser los desayunos, uno de los servicios que proporciona el DIF; en este caso a niños de preescolar de Ocoyoacac (que también son clientes de la organización). En la misma, el investigador, Luis Arellano¹⁶ describió las ventajas nutricionales de los desayunos —fríos y calientes— que se ofrecen a los pequeños de los que dijo:

Los desayunos han mejorado su formulación —antes sólo incluían leche y carbohidratos— y ahora se les ha agregado vitaminas, minerales y sobre todo, proteínas (incluidas en las galletas de amaranto y en las palanquetas de cacahuete que actualmente se reparten).

En cuanto a la eficiencia en la distribución de los desayunos, el Maestro Arellano opinó:

Este servicio de alimentación va en camino y se cumple de forma constante; sin embargo lo importante ahora, es que el DIF invierta más recursos en investigación de alimentos, para seguir mejorándolo.

Con respecto al programa HORTADIF, cuya función consiste en impartir cursos para que la población forme huertos caseros para el autoconsumo, el entrevistado dijo:

Se debe promover el cultivo que alimentos, que sean de fácil reproducción para cada poblado que conforma el Ocoyoacac y no el de aquéllos que se sabe ya no son

¹⁶ Ingeniero Agroindustrial con especialidad en Tecnología de Alimentos —por la Universidad Autónoma de Chapingo— y Maestro en Bioquímica y Tecnología Postcosecha —por el Colegio de Postgraduados— y becario CONACyT.

de fácil cosecha en la región, si se realiza de esa forma, los habitantes podrían además de consumirlos, venderlos. Con ello beneficiarían al resto de la población.

Hasta ahora, los cursos impartidos se centran en cultivo de verduras y alimentos, que ya no se producen como antes por las erosión y desgaste de los suelos para sembrar; mientras desaprovechan los que sí pueden producirse de forma sencilla y sin inversiones que afecten la economía de la población, a la que en cambio sí podría beneficiarse.

Asimismo, agregó:

También se requiere le den instrucción sobre las técnicas postcosecha de alimentos para los interesados aprendan a conservar las cosechas que obtengan para los momentos en los tiempos de secas, ellos sigan sacando provecho y alimentación; finalizó.

Esta entrevista, muestra otro matiz de la opinión pública del DIF municipal, en el que se percibe al DIF, como una organización que ha mejorado y que cumple —de forma eficiente—; con uno sus objetivos: la alimentación (balanceada) de los niños en edad preescolar. Esta característica de la organización puede afianzar la imagen a favor de la organización. Aunque también debe considerar las sugerencias sobre que sobre los cursos de su programa HortaDIF, se hicieron.

1.9 Reflexiones sobre el entorno del DIF

Como hemos visto hasta aquí el DIF es una organización cuya razón de ser está perfectamente establecida por los objetivos que cumple en el municipio. Asimismo posee una imagen favorable ante el gobierno, los clientes, proveedores y ante su opinión pública (que reconoce la importancia de su labor y sus avances), ello a pesar de sus limitaciones tecnológicas. Ahora toca entonces, realizar el análisis de la *estructura organizacional*, para tener un perfil más de la organización.

2. DE ALICIA EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS AL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL

En la cotidianidad, cuando se habla de la organización de inmediato se piensa en sus instalaciones, en miembros; no obstante el concepto es difuso y sobrevaluado porque la organización es mucho más que la simple estructura:

Por estructura se entiende, en general, el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo, es el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social.¹⁷

Una vez establecido un concepto al respecto podemos, entonces comenzar a describir la estructura organizacional del DIF.

2.1 Historia del DIF Nacional

La asistencia social que apoya los fines del Estado Mexicano para alcanzar el desarrollo nacional con justicia social, encuentra sus antecedentes en distintas etapas de la historia del país:

Las primeras concepciones de asistencia a la población necesitada se dan a través de los religiosos mediante el concepto de obras de caridad. En esa época, Vasco de Quiroga funda los primeros hospitales indios; Fernando Ortiz Cortés, instala la primera casa de cuna y el virrey Conde de Bucareli, inaugura en 1771 el asilo de pobres o Casa de la Misericordia.

El 24 de enero de 1929, se constituyó la Asociación de Protección a la Infancia, para prestar asistencia, brindar protección y amparo a los niños de escasos recursos de nuestro país.

El 31 de diciembre de 1937, Lázaro Cárdenas establece la Secretaría de Asistencia Pública, a todos los establecimientos que correspondían a la beneficencia pública, creándose la Secretaría de Salubridad y Asistencia, cuyos objetivos eran cuidar a la niñez, disminuir la mortalidad y lograr mejores generaciones para México.

¹⁷ Mayntz, Renate. (1990) Sociología de la organización. p.105

En 1942 por disposición del general Manuel Ávila Camacho, entonces Presidente de la República, el apoyo que se brindaba a la Gota de Leche se transformó en desayunos escolares y se crearon los comités respectivos.

El 10 de enero de 1977 se crea el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia mediante la fusión del Instituto Mexicano para la infancia y la Familia y la Institución Mexicana de Asistencia a la Niñez.

En diciembre de 1982, por decreto del Ejecutivo Federal, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia se integró al Sector Salud y se le encomendó la realización de los programas de asistencia social del Gobierno de la República, por lo que se adecuaron sus objetivos y se pusieron a su disposición los bienes muebles e inmuebles y los recursos que la entonces Secretaría de Salubridad y Asistencia, hoy Secretaría de Salud, venía destinando a servicios de asistencia social y de rehabilitación, de carácter no hospitalario.

El DIFEM en escena

A partir de la promulgación de la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social, en las 31 entidades federativas se emitieron ordenamientos estatales en esta materia. La Asistencia Social en el Estado inicia con la creación del centro asistencial “La Gota de leche” durante la administración del gobernador José Vicente Villada.

La atención al menor, a la mujer y a la familia en el Estado quedó formalmente establecida en 1954, cuando la Legislatura local, a iniciativa del gobernador Salvador Sánchez Colín, promulgó el decreto N° 114 del 6 de enero de 1954 por el cual se aprobó el Código de Protección a la Infancia por el Estado de México, primer acontecimiento en su tipo a nivel nacional y el segundo en América Latina.¹⁸

El 10 de diciembre de 1970, durante la administración del gobernador Carlos Hank González, la *Gota de leche* se fusionó con el Instituto de Protección a la Infancia del Estado de México (IPIEM), convirtiéndose después en estancia infantil para la atención de los

¹⁸ Véase en: http://www.edomexico.gob.mx/misionantecedentes.portalgem/difem/htm/5°_inf.html .Consultado 5 julio de 2005

hijos de madres trabajadoras, donde se proporcionaba a los niños servicios asistenciales, educativos, médicos y psicológicos.

Posteriormente, con el objeto de lograr unificación de criterios programáticos de acción con el Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia, el Instituto de Protección a la Infancia del Estado de México, cambia su denominación por la de Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia, según decreto N° 28 del 27 de enero de 1976.

En 1977, IPIEM se transformó en el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México; un año después, se creó el Patronato Estatal de Promotores Voluntarios. La señora Campos de Jiménez Cantú llevó a cabo la instalación de Centros para el Desarrollo Infantil y centros de Desarrollo para la Comunidad que sumados al Programa Huertos Familiares, reforzaron la impartición de la asistencia social en todo el territorio estatal.

Para marzo de 1977, según el decreto N° 148, el Instituto Mexicano para la Infancia y la Familia cambia su denominación por la de Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México (DIFEM) y amplía sus funciones y su ámbito de acción.

De esta manera, como obligación en el cumplimiento de un mandato constitucional, habrá de protegerse a los grupos más débiles de la sociedad, preferentemente constituido por menores y ancianos en situaciones de desamparo, discapacidad y personas carentes de recursos económicos que requieren de diversas clases de protección.

Así, el DIF Nacional, a través de la entonces Presidenta del patronato Paloma C. de De la Madrid, propuso a los Sistemas Estatales del DIF el establecimiento e integración de los Sistemas Municipales para el Desarrollo Integral de la Familia. De este modo, el 31 de diciembre de 1986 se aprobó la Ley de Asistencia Social del Estado de México, ordenamiento jurídico que rige actualmente la actividad del DIFEM.

Siguiendo las directrices del DIF Nacional, inició una nueva estructura que incluía: las *Cocinas populares*, la *Atención a los adolescentes* y a los *Menores en situación extraordinaria*, creando para tal efecto, el primer *Club de la Calle* en la ciudad de Toluca.

Más tarde, el Plan de Desarrollo del Estado de México 1993-1999 contempló: la ampliación y mejoramiento de la asistencia a discapacitados mediante programas para su detección, canalización y rehabilitación integral; a fin de establecer un acuerdo social que promoviera el bienestar para esos para estos grupos.

De 1993 a 1995, la licenciada Olga Soto de Chuayffet impulsó la participación ciudadana al constituir la Junta de Asistencia Privada y el Patronato del DIFEM e instaló la Comisión Coordinadores Estatal del Programa de Alimentación y Nutrición Familiar.

También se establecieron las Agencias del Ministerio Público Especializadas, la Clínica de Prevención del Maltrato, 16 delegaciones regionales de la Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia y catorce Coordinaciones, Además se promovió la descentralización de los Sistemas DIF Municipales, a fin de constituirlos en organismos públicos descentralizados con personalidad jurídica y patrimonio propios, logro alcanzado en 1995, con la licenciada María Eugenia San Martín de Camacho.

En noviembre de 2001 para cumplir con el Código Administrativo del Estado de México, que señala en el artículo 2.13 que el Instituto Materno Infantil del Estado de México es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios que tiene por objeto, entre otros, la investigación, enseñanza y prestación de servicios de especialidad en el rubro materno infantil, se transfiere a ese instituto las unidades médicas del DIFEM, adscritas hasta entonces en la otrora Dirección de Servicios de Salud para la Niñez y la Mujer.

En la administración de Arturo Montiel Rojas, el DIFEM mantuvo los apoyos para el desarrollo e integración de las familias mexiquenses. Bajo la dirección de la licenciada Maude Versini de Montiel, se creó la Coordinación Estatal de Atención a los Adultos Mayores y Pueblos Indígenas para brindar una atención integral a estos sectores de la población.

En 2002, el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia cumplió 25 años, como institución dedicada a la protección de la niñez y las familias de México. En todo este tiempo, se han ido modificando los programas, las estrategias y los planes de acción; pero se mantiene el trabajo en pro de la población vulnerable y el espíritu social.

Hemos visto que la historia hasta aquí expuesta muestra el porqué el DIF se autopercebe como una organización fundamental en la vida del municipio, del estado y el país. Ello ocurre porque así lo expresan los gobernantes en turno, quienes además aprovechan de esta organización para justificar sus excesivos presupuestos; los que al final no llegan a donde deben. Sin embargo la organización cumple (aunque parcialmente) con su ideario, del que ahora se hablará.

2.2 El DIF y su ideario organizacional

El *ideario organizacional* (como se estableció en el Módulo II *Teoría y práctica de la organización*) es el conjunto de ideas (normas y símbolos) que animan la vida de una organización. Se compone de la filosofía, la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización. De su perfecto establecimiento dependerá el rumbo que tome la organización; aunque a la descripción clara del mismo hay que agregar su la difusión entre los miembros de la organización. Sólo así dicho ideario cobra sentido.

2.2.1 Misión: es el propósito o sentido del trabajo organizacional. Sobre la organización objeto de nuestro estudio se establece que: *“El sistema DIF municipal tiene como misión ser la institución líder de la asistencia social en el estado, que movilice la participación organizada y comprometida de la sociedad.”*¹⁹

Bajo ese marco de referencia, el DIF concibe la *asistencia social* como el conjunto de acciones dirigidas a convertir en positivas las circunstancias adversas que impiden al hombre su realización como individuo, como miembro de una familia y de la comunidad-,

¹⁹ México. DIFEM, Desarrollo Integral de la Familia, Estado de México. Seminario de información para titulares de los Sistemas municipales DIF. Ixtapan de la Sal: 2003.

así como la protección física, mental y social a personas en estado de abandono, incapacidad y minusvalía; en tanto se logre una solución satisfactoria a su situación.²⁰

2.2.2 Visión. Esta parte del ideario permite responder la pregunta de ¿Cómo se concibe la organización?, en el caso del DIF la visión aparece así descrita:

Desarrollar, coordinar y promover programas y proyectos de asistencia social con alto sentido humano, para atender a los grupos vulnerables de nuestro estado impulsando una cultura de respeto a los derechos de prevención y de participación social que fortalezca la integración familiar.

2.2.3 Valores: son conceptos o pautas de conducta consideradas como importantes para el trabajo. Los que promueve el DIF municipal son: trabajo en equipo, servicios de calidad, solidaridad con la población en situaciones de desastre, apoyo a los integrantes de familias vulnerables y el respeto a la persona. Y como producto de este ideario organizacional, en el siguiente punto se establecen los objetivos de la organización.

2.3 El DIF y sus objetivos

Para Mayntz, “el *objetivo* es el modelo real de las actividades” (1990, p. 85), a ello hay que agregar que son la guía de las decisiones además de que orientan el acontecer, las actividades y los procesos de la organización. El sistema DIF municipal tiene objetivos de asistencia social y de beneficio colectivo:²¹

Objetivo General:

Promover el desarrollo integral de la familia a través de la instrumentación de programas y acciones encaminadas a incrementar los niveles de bienestar de las comunidades más vulnerables, los infantes abandonados, las mujeres, los adultos mayores, pueblos indígenas y los discapacitados.

²⁰ Ley de Asistencia Social del Estado de México. Exposición de motivos. Véase en: <http://www.cddiputados.gob.mx/POLEMEX/leyes2005/11.html>

²¹ Ley que crea organismos públicos descentralizados de asistencia social, de carácter municipal, denominados “Sistemas municipales para el desarrollo integral de la familia”, 1985. Disponible en: http://www.edomexico.gob.mx/portalgem/legistel/cnt/LeyEst_081.html

Objetivos específicos:

- Mejorar la calidad y cobertura de los servicios y apoyos asistenciales a los grupos vulnerables del Estado.
- Mejorar las acciones de prevención para fortalecer la integración familiar.
- Coordinar y ampliar la participación de las instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales en materia de asistencia social.
- Impulsar una cobertura de promoción, reconocimiento y respeto a los derechos de los grupos vulnerables.

Los objetivos que se establecen para guiar las actividades del Sistema DIF Municipal de Ocoyoacac —incluida la Dirección General del DIF de Ocoyoacac, objeto de nuestro estudio—son claros, porque son una guía que orienta las acciones de la organización. No son un recurso protocolario porque hay plazos y revisiones constantes (mensuales, semestrales, anuales y *supervisiones sorpresa*) por parte del DIF Nacional para que esto así ocurra. Con arreglo a sus objetivos, podemos establecer que el DIF se incluye en las organizaciones que:

Tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera. Asimismo, se distinguen porque los miembros pueden ver en el objetivo de la organización un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales dignas de mención (Mayntz, 1990).

2.4 La Dirección General del DIF de Ocoyoacac y su estructura formal

Para cumplir con sus funciones, el DIF ha diseñado una estructura formal²² que tiene como órgano central la Dirección General, que es donde se acuerdan, planean y en su caso distribuyen las actividades que cada departamento y miembro de la organización debe realizar. Tal estructura está conformada por los siguientes departamentos:

²² DIF municipal de Ocoyoacac (2003, septiembre) Manual de organización DIF Ocoyoacac. p.11-50

Junta de Gobierno

Órgano superior, que se integrará con un Presidente, un Secretario, un Tesorero y dos Vocales. Recayendo éstos, en las personas que nombre el Presidente municipal, que en todo caso serán: la Presidenta, que será la esposa del Presidente Municipal, el Secretario será el Director General, el Tesorero y los vocales, que serán dos funcionarios del Ayuntamiento. Su función principal es representar al Sistema DIF de Ocoyoacac ante las autoridades y conocer o en su caso aprobar, los convenios que el Sistema celebre para cumplir sus objetivos

Presidencia

Se ocupa de planear, Organizar, dirigir y controlar las funciones del Director General y el de las distintas áreas que integran al Sistema Municipal DIF, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y siempre procurando el bienestar familiar, con base en las políticas, por la Junta de Gobierno.

Secretario particular

Contribuye a la atención de los asuntos de la Presidencia, mediante la organización y coordinación de las actividades de la oficina y de los asuntos bajo su responsabilidad.

Dirección general

Se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar las funciones de las diferentes Direcciones del Organismo, para cumplir el objetivo institucional de procuración del bienestar familiar, con base en las políticas, establecidos por la Junta de Gobierno a través de la Presidencia.

Tesorería

En coordinación con el Director, manejar el presupuesto del DIF e informa los estados financieros, a la Junta de gobierno, cuando ésta y la presidencia lo soliciten.²³

²³ Ley que crea organismos públicos descentralizados de asistencia social, de carácter municipal, denominados “Sistemas municipales para el desarrollo integral de la familia”, p.7

Comunicación social

Planear, organizar, integrar y controlar las acciones encaminadas a generar y transmitir información a la población sobre los servicios de Asistencia Social y actos públicos que ofrece el DIF, difundir la imagen institucional y analizar la opinión pública.

Coordinación médica

Coordinar, supervisar acciones en el área médica, encaminadas a la prevención, orientación y tratamiento de la salud física, psicológica y odontológica de la población de Ocoyoacac, así como la creación de Programas que disminuyan la morbilidad en el Municipio.

Servicios jurídicos

Otorgar asistencia jurídica en materia penal, civil y familiar a la población beneficiaria de la asistencia social, además de patrocinarlos en los diversos juicios en los que sean partes, atendiendo las denuncias de los menores maltratados y abandonados, realizando investigaciones sociales para determinar su veracidad y en el caso concreto proporcionarles apoyo psicológico a los padres agresores a través del programa de Clínica del Maltrato.

Secretaria

Contribuye a la eficiente atención de los asuntos de la Dirección general, mediante la organización y coordinación de las actividades de la oficina.

Gestión social

Brinda atención integral a la familia a través de acciones tendientes a mejorar la salud de sus integrantes por medio de lineamientos preventivos que les permitan establecer proyectos de vida más eficaces. Asimismo dicha estructura se presenta en los organigramas de la organización que ahora explicaremos.

2.5 La Dirección General y sus organigramas

Según Mayntz, la estructura de una organización no siempre está descrita con palabras, pues puede estar representada gráficamente. Las representaciones gráficas de esta especie son conocidas en la práctica bajo la forma de organigramas, los que sirven para entender las peculiaridades de una estructura. (Mayntz 1990, p.119).

El DIF tiene varios organigramas, los que difieren en el número de áreas o departamentos que ahí se presentan. El primero de ellos es el *organigrama general*²⁴, el que se explica en los siguientes.



ORGANIGRAMA DEL DIF DE OCOYOACAC 1 de 4



²⁴ DIF municipal de Ocoyoacac (2003, septiembre) Manual de organización DIF Ocoyoacac. p.11-50

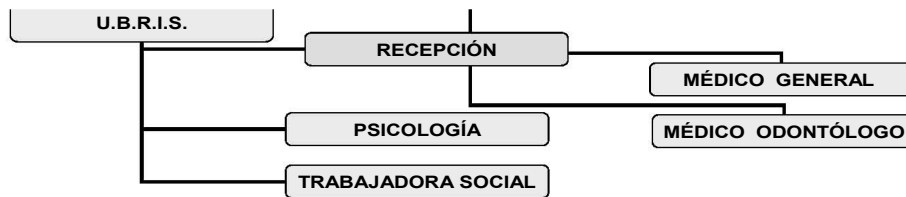
**ORGANIGRAMA DEL DIF DE
OCOYOACAC** 2 de 4

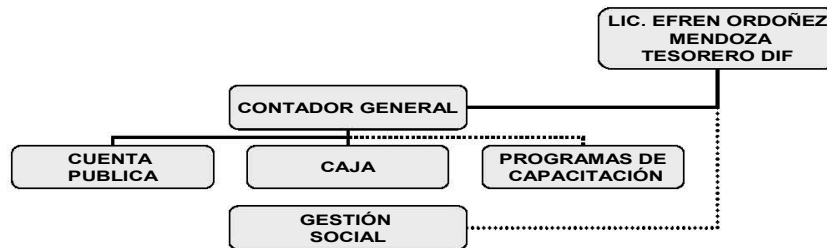


**ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DEL DIF DE OCOYOACAC** 3 de 4

ING. DANIEL ORTEGA FONSECA
DIRECTOR GENERAL

COORDINADOR U.B.R.I.S. MEDICINA





Como se observa, el organigrama (dividido en cuatro partes) muestra a la *Junta de gobierno* —integrada por el presidente municipal, presidenta, director y tesorero— como órgano del que dependen las demás estructuras, le siguen la presidenta y el director (quien realmente administra y dirige al DIF). Tal diagrama ha permanecido como tal desde hace cinco años, a pesar de la creación y desaparición de programas. Asimismo cabe hacer notar que el puesto de Secretario no está cubierto.

Por sus características el organigrama del DIF se clasifica como *funcional* porque: “se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general. (Bartoli. 1983. p., 64). Ahora se describirán las características de los miembros que integran a la organización para poder complementar el análisis de la estructura organizacional.

Un organigrama así establecido, favorece los cambios de administración porque quienes asumen la Dirección del Sistema DIF desconocen siquiera la estructura y funcionamiento, por ello resulta ser una guía para que puedan iniciar con sus funciones. A continuación se verá otro aspecto de la estructura de la organización: los miembros.

2.6 La Dirección general y sus miembros²⁵

En la organización objeto de estudio participan miembros, los que presentan las siguientes características:

PUESTO	FUNCIONES	NIVEL DE ESTUDIOS	ANTIGÜEDAD
Presidenta (1)	Coordinar el funcionamiento del DIF y de su personal; pero para ello se apoya en el Director general. Asiste a todo evento protocolario al que es solicitada, visita comunidades del municipio para poner en marcha o para dar seguimiento al desarrollo de programas de la organización.	No se sabe	1 año 10 meses
Director General (1)	Dirigir, coordinar y administrar todos los servicios y programas que debe prestar el DIF con la rectoría de la Presidencia y del DIFEM. Es el representante legal de la organización.	Ingeniero industrial	1 año 10 meses
Tesorero (1)	Planear y organizar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos con los que cuenta el organismo, aplicando y haciendo observar los mecanismos, normas y lineamientos que garanticen su óptimo uso y destino.	Lic. En Contaduría	1 año 10 meses
Jurídicos A y B (2)	Asesoría jurídica y promoción de juicios familiares.	Lic. en Derecho	2 años
Coordinadora médica (1)	Coordinadora de los servicios médicos	Cirujana Dentista	1 año 10 meses
Médico (1)	Consulta médica general y planificación familiar.	Médico cirujano	Dos años
Odontólogo (1)	Consulta dental	Cirujano dentista	1 año cinco meses
Asesor comunicación social (1)	Difundir actividades del DIF, asistir a eventos que organiza o en los que participa la organización. Dar a conocer los programas y proyectos desarrollados por el DIF.	Lic. Periodismo y Comunicación Colectiva (pasante)	1 año 10 meses
Secretaria (1)	Apoyar y brindar atención general al área administrativa	Preparatoria	4 años 5 meses

²⁵ Sistema Municipal DIF de Ocoyoacac (2004, enero). Manual de organización DIF de Ocoyoacac. (Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México). p.12 -66

LA DIRECCIÓN GENERAL Y SUS MIEMBROS...

PUESTO	FUNCIONES	NIVEL DE ESTUDIOS	ANTIGÜEDAD
Psicólogos (2)	Responsables del área de Prevención y bienestar familiar en general. Apoyo en eventos de la organización	Lic. En Psicología	1 año 10 meses
Gestores sociales (2)	Labores administrativas, gestión social, apoyo en eventos, atención al público. Búsqueda de donativos y regalías en empresas.	Preparatoria y un estudiante en Derecho	2 años
Promotores de programas DIF (6).	-Promotor social de los diferentes programas y apoyo en eventos.	Técnicos profesionales	1 año 10 meses
Trabajadora social (1)	Trabajadora social Investigación de solicitudes y reportes de problemas de la comunidad y apoyo en eventos varios	Trabajo social	1 año 5 meses
Chofer (1)	Reparte los desayunos y despensas y traslado de promotores a comunidades. Apoyo en eventos, asimismo recoge los desayunos y despensas del DIFEM	Primaria	1 años 10 meses
Auxiliares generales (2)	Labores generales y chofer.	Secundaria y Primaria	1 año
Recepcionista. (1)	Recepción del Servicio médico. Apoyo en general.	Primaria	2 años
Intendente (1)	Limpieza general	Primaria	4 años.

Según se puede ver las tablas anteriores, los miembros de la organización tienen —en promedio— la misma antigüedad y aunque varía en nivel educativo, se clasifica en tres segmentos: nivel primario, técnico y licenciatura. Ahora corresponde enlistar las funciones y el perfil de puesto, establecidas en el manual de la organización, la que será de utilidad comparar las funciones reales con las especificadas.

2.7 Perfiles de puesto²⁶

El manual de puestos establece —para el personal— las siguientes funciones y perfiles:

PUESTO	FUNCIONES	PERFIL PROFESIONAL
Presidenta (1)	Se ocupará de planear, Organizar, dirigir y controlar las funciones del Director General y Directores de las áreas que integran al Sistema Municipal DIF, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y siempre procurando el bienestar familiar, con base en las políticas, normas, disposiciones generales y criterios de evaluación establecidos por ésta o por la Junta de Gobierno.	La persona que generalmente ocupa este puesto es la esposa del Presidente Municipal. No hay especificación profesional
Director General (1)	Será el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar las funciones de las diferentes Direcciones del organismo, tendientes a dar cabal cumplimiento al objetivo institucional de procuración del bienestar familiar, con base en las políticas, normas, disposiciones generales y criterios de evaluación establecidos por la Junta de Gobierno a través de la Presidencia.	Ingeniero industrial
Tesorero (1)	Planear, organizar, coordinar y controlar el suministro eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros, requeridos por las unidades administrativas que integran el organismo, con el propósito de cumplir con los programas establecidos.	Lic. en Contaduría
Jurídicos A y B (2)	Se ocupará de proporcionar atención jurídico-asistencial a menores, mujeres, adolescentes, discapacitados y senectos en estado de indefensión, a través de la promoción de acciones a favor de la preservación de los derechos de la familia. Asimismo brindará asesoría jurídica en materia familiar y civil a la sociedad demandante en asuntos contenciosos, a efecto de intervenir en las reclamaciones de carácter familiar, asistiéndolos en la tramitación de los juicios que se requieran de forma gratuita. Deberá controlar, supervisar y dar seguimiento a los diversos juicios que se soliciten por la comunidad.	Lic. en Derecho
Coordinadora médica (1)	Se ocupará de planear, programar, coordinar, supervisar, evaluar e informar sobre las acciones de salud que se realizan en el área.	Cirujana Dentista

²⁶ Idem., p. 9

PERFILES DE PUESTO...

PUESTO	FUNCIONES	PERFIL PROFESIONAL
Médico (1)	Deberá participar en la elaboración del Diagnóstico de Salud, coordinará las acciones de medicina preventiva y de fomento a la salud, individual, familiar y grupal y por ello participará en los programas nacionales de salud, como los de vacunación, etc.	Médico cirujano
Odontólogo (1)	Participará en la elaboración del Diagnóstico dental, coordinará las acciones de medicina preventiva y de fomento a la salud (dental y oral), individual, familiar y grupal y por ello participará en los programas nacionales de salud.	Cirujano dentista
Psicólogos (2)	El profesional de esta área desarrollará acciones para fortalecer la salud física, emocional y social de la población en general, a través de la valoración y tratamiento Psicológico. Para ello implementar la realización de pláticas y programas orientados a la salud mental para fortalecer la conducta preventiva de la misma.	Lic. En Psicología
Asesor en comunicación social (1)	-Será el encargado de planear, organizar integrar, dirigir y controlar interna y externamente la imagen institucional. -Elaborar, integrar y desarrollar permanentemente el Programa de Comunicación Social así como la evaluación de sus resultados. -Diseñar e instrumentar programas para que la comunicación social se realice de manera efectiva y produzca los efectos deseados por el Organismo. -Elaborar y promover el establecimiento de mecanismos de información externa e interna así como la participación de las distintas áreas del Organismo en actividades de relación y organización tendientes a mejorar la calidad del ambiente laboral interno.	No se indica el perfil solicitado.
Gestores sociales (2)	-El encargado de este puesto movilizará la participación organizada y comprometida de la sociedad a través de la solicitud de donativos y regalías en empresas para apoyar las acciones de asistencia social que realiza el DIF de Ocoyoacac.	Preparatoria y un estudiante en Derecho

PERFILES DE PUESTO...

PUESTO	FUNCIONES	PERFIL PROFESIONAL
Promotores de los programas DIF (6).	-Ejecutar los programas que se han establecido para mejorar el estado nutricional, la salud física, psicológica de los grupos más vulnerables de la población.	No se explicita el nivel de estudios requerido.
Trabajador a social (1)	Será el encargado de identificar las necesidades de los grupos vulnerables y determinar el tipo de apoyo que requieren a través de estudios socioeconómicos y visitas domiciliarias, lo que permitirá canalizarlos a los servicios idóneos y gestionar dichos apoyos. Asimismo deberá reportar los problemas encontrados en la comunidad.	-Técnico en Trabajo social -Lic. en trabajo social
Chofer (1)	-Se encargará de las labores que a su puesto correspondan -Reparto de despensas y recursos varios para el funcionamiento del DIF -Deberá tener experiencia mínima en la transportación de mercancías varias y en el manejo de los distintos tipos de transportes ya sean de carga o servicio.	No se especifica
Auxiliares generales (2)	Participará en la realización de labores generales que permitan en funcionamiento del sistema DIF.	No se especifica
Recepcionista. (1)	Se ocupará de la atención al público en general que acuda a solicitar información o atención.	No se especifica
Intendente (1)	Se ocupará de las labores que a su puesto correspondan.	No se especifica

Como se observa en las tablas de *perfiles de puesto*, el DIF establece un perfil profesional determinado únicamente, para puestos como los del área médica (médico general, odontólogo y psicólogos), trabajo social y para el área jurídica, de ahí en fuera no especifica perfil ni experiencia que se solicite (excepto en el caso del puesto de chofer); asunto que facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal; tal y como ocurre en el DIF.

De forma general, las funciones descritas en las tablas de *perfil de puesto* y en la *Dirección y sus miembros* coincide; excepto en el perfil de puestos, donde no se establece que los miembros de la organización deban acudir y apoyar en eventos organizados fuera de horarios.

2.8 De cómo realiza el reclutamiento y selección de personal el DIF municipal

Si como plantea Mayntz: “La manera como las organizaciones reclutan a sus miembros, depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso.”^{27,}

El proceso de reclutamiento dependerá entonces, de los objetivos y de la percepción que de la organización tengan los interesados es decir; estará en función de que los objetivos organizacionales sean (en alguna medida) compartidos por el candidato.

A. Proceso Formal de reclutamiento y selección

En la revisión que se realizó del Manual general del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México²⁸ y del Manual de organización DIF de Ocoyoacac,²⁹ sólo

²⁷ Mayntz, 1990, op. cit . P.144

²⁸ Poder ejecutivo del Estado. (2004, diciembre 29) Manual general de organización del sistema para el desarrollo integral de la familia del estado de México. Gaceta del gobierno. 56 p.

²⁹ Sistema Municipal DIF de Ocoyoacac (2004, enero). Manual de organización DIF de Ocoyoacac. (Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México) p.1-66

se especifica el proceso de elección de la Presidenta y del Director del DIF de ahí en fuera no hay indicaciones para el resto de puestos.³⁰.

En el primer caso se indica que la presidenta será designada por el presidente municipal, en el segundo se establece será ésta quien presentará la propuesta de candidatos a director y jefes de departamento y que si éstas son aceptadas por la Junta de Gobierno —la que sesionará para aprobarlas— se enviará un oficio al personal aceptado y debe firmar su nombramiento, día en el que se le hará una entrega de poderes para que pueda iniciar su trabajo.³¹ Para el resto del personal, el proceso de reclutamiento se realiza como sigue:

B. Proceso Real de reclutamiento y selección

Si se convierte en regla el que en una organización sean cubiertos los puestos vacantes con conocidos de los miembros anteriores, ya no se podrán tener plenamente en cuenta en la selección criterios impersonales y puramente cualitativos. Por otra parte, el alistamiento en el círculo de conocidos personales tiene sus ventajas, sobre todo para las asociaciones sociales que no pueden ofrecer atractivos tales como para que acudan bastantes miembros nuevos por su propia iniciativa, y es este proceso señalado por Mayntz³², el que se aplica en el DIF.

1. *Por conocidos:* Por este esquema se contrató al 80% de los miembros de la organización.
 - a. En este caso el solicitante es un conocido de la Presidenta o de algún funcionario público que lo recomienda porque conocen de su trabajo de forma directa.
 - b. En otro caso los candidatos son personas con trayectoria y experiencia probada a las que el Presidente pide colaboren con él.

³⁰ Ley que crea organismos públicos descentralizados de asistencia social, de carácter municipal, denominados “Sistemas municipales para el desarrollo integral de la familia”, p.7

³¹ Sistema Municipal DIF de Ocoyoacac (2004, enero). Manual de Procedimientos del DIF de Ocoyoacac. (Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México). p.5

³² Cfr. Mayntz, p. 152.-153

De hecho en la presente administración y con el fin de incluir a conocidos, se realizó la liquidación del 90% del personal que en el DIF laboraba, circunstancia que ocurre en el inicio de cada periodo de gobierno municipal.

2. *Por apoyo en campaña:*

- a) Son las personas que apoyaron al Presidente municipal, cuando éste era candidato y producto de ello; se establece un compromiso para un puesto de trabajo.

2. *Por el trabajo que desempeñan o porque se cumplen un perfil específico.*³³

- a) Este es caso de personas que acuden a hacer el servicio social y que muestran interés por su trabajo y por la organización, después de lo ello, la organización les ofrece el puesto.
- b) Otro caso es el de personas que cumplen con el perfil que el DIFEM exige y de no existir un conocido que cubra con él, se le contrata.
- c) Asimismo existe el caso de personas que tienen más de 2 años en la organización y se les ha conservado ya sea porque su trabajo resulta es estratégico en la organización o porque conocen del trabajo de administraciones anteriores y esta información es importante para la nueva administración.

Los procesos de *reclutamiento y selección* que sigue el DIF, ofrecen ventajas como el apoyo que incondicional que le exige a sus miembros, también le genera ahorros económicos porque en puestos como recepcionistas, chofer y ayudantes generales, paga sueldos mínimos, lo que justifica en que no tienen mayor nivel académico (sólo cursaron primaria).

³³ Es conveniente decir, que del total de miembros de la organización sólo 2 fueron contratados de esta forma.

2.9 Proceso formal de trabajo de la Dirección General

Es necesario apuntar que el DIF sí tiene *Manual de procedimientos*³⁴, pero en el describe la elaboración de cartas de felicitación, de oficios y similares. Por ello se solicitó la descripción de dicho proceso al director de la organización.

El procedimiento que —idealmente— sigue la Dirección General para funcionar es como sigue:

1. Director General DIF elabora planes de trabajo, según las necesidades de Asistencia social del municipio.
2. Junta de gobierno (formada por Presidenta, Director General, y dos vocales del Ayuntamiento) se reúne, revisa y en su caso aprueba el/los planes propuestos, si aprueba, envía a Presidenta. En caso de no aprobarse, regresa a Dirección General.
3. Presidencia, firma autorización y envía a Dirección General.
4. Dirección General ordena ejecución de planes y envía a Tesorería del DIF.
5. Tesorería asigna recursos para ejecución y envía a Vocales Ay B y envía a Presidenta.
6. Presidenta firma autorización y envía a vocales.
7. Vocales A y B revisan asignación.
8. Vocales autorizan asignación.
9. Coordinación ordena la ejecución.

El proceso descrito hasta aquí es el —los directivos dicen aplicar— en forma general, para toda decisión que se toma en el DIF, más adelante se verificará si esto es así. Para completar el análisis sobre la *estructura formal*, realizaremos un inventario de los recursos tecnológicos de la organización.

³⁴ Manual procedimientos, Cfr. p.1169

2.10 De la tecnología a la paradoja: inventario de recursos tecnológicos

Como se estableció en el apartado de las innovaciones tecnológicas, en el DIF no existen recursos tecnológicos relevantes; y de los existentes se elabora la siguiente relación:

1. *En el área administrativa:* conexión a Internet (utilizada únicamente por el Tesorero), tres computadoras: una Pentium 4 y dos Pentium 3, fax, tres teléfonos en red Nextel.

2. *En el área médica se cuenta con tecnología con 8 años de antigüedad que incluye:* Un refrigerador, baumanómetro, báscula con estadímetro, auto-clave y una unidad dental.

Si bien estos recursos cumplen los objetivos de la organización, deben actualizarse; (de hecho los clientes y los empleados, así lo solicitan) para mejorar los servicio al público; sobre todo en el área médica.

2.11 Reflexiones sobre entorno, estructura y funcionamiento del DIF

A partir de la descripción de la estructura del DIF, podemos indicar que la organización es percibida —primero, por su entorno y segundo; por la misma organización— como una organización que funciona como lo especifica su estructura formal, a pesar de las limitaciones que presenta; sobre todo en tecnología.

Asimismo, se autopercebe como una organización importante por el tipo de trabajo que realiza (asistencia social). Esto ocurre porque los miembros de la organización contactan directamente con personas en situaciones extremas: pobreza, discapacidad, maltrato, problemas familiares, adultos mayores; entre otros. Ello conlleva hacer las limitaciones tecnológicas, como algo menor comparado con las situaciones que a diario reciben, atienden y canalizan.

La organización se asume como lo que es una organización que trabaja por los más desprotegidos y si bien no se percibe como una organización eficiente, en cambio si cree en lo que hace y en los beneficios que su trabajo generan para sus clientes: las clases menos favorecidas de la sociedad.

Y para validar dicha consideración, los directivos de la organización refieren el pasado agosto de 2004, fecha en que el DIFEM (del que la organización forma parte ejecutoria) recibió la Certificación ISO 9001-2000. La empresa Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC) le otorgó dicha certificación por la gestión de calidad en siete rubros de atención al público: Adopciones, Supervisión de los desayunos escolares; registro y emisión de la credencial para adultos mayores y discapacidad, Ingreso al Centro de rehabilitación y Educación (CREE), Consulta psiquiátrica, Otorgamiento de becas del Programa del Menor en Situación Extraordinaria y Adquisición de bienes y servicios. Este reconocimiento confirma, a decir de los directivos, la percepción que la organización cumple con los objetivos para los que fue creada.

Queda claro que el desarrollo del DIF Nacional, del DIFEM y del DIF de Ocoyoacac, es producto de múltiples esfuerzos, algunos muy notables y otros casi desconocidos, pero que se han convertido en servicios, que se mantienen a pesar de los cambios políticos y sociales ocurridos en el país. Y si algo no se ha perdido es el ideario que motivó de su creación.

Y si bien desde sus inicios el sistema DIF respondió —aunque de forma limitada— a una necesidad: la de asistencia social, aun hoy sigue en pie y sigue siendo la única institución en su tipo que ha logrado permanecer en el entorno nacional.

Después de la revisión estructural, toca entonces explicar la estructura funcional; la que nos permitirá conocer la otra versión de la organización objeto de estudio; es decir la estructura funcional.

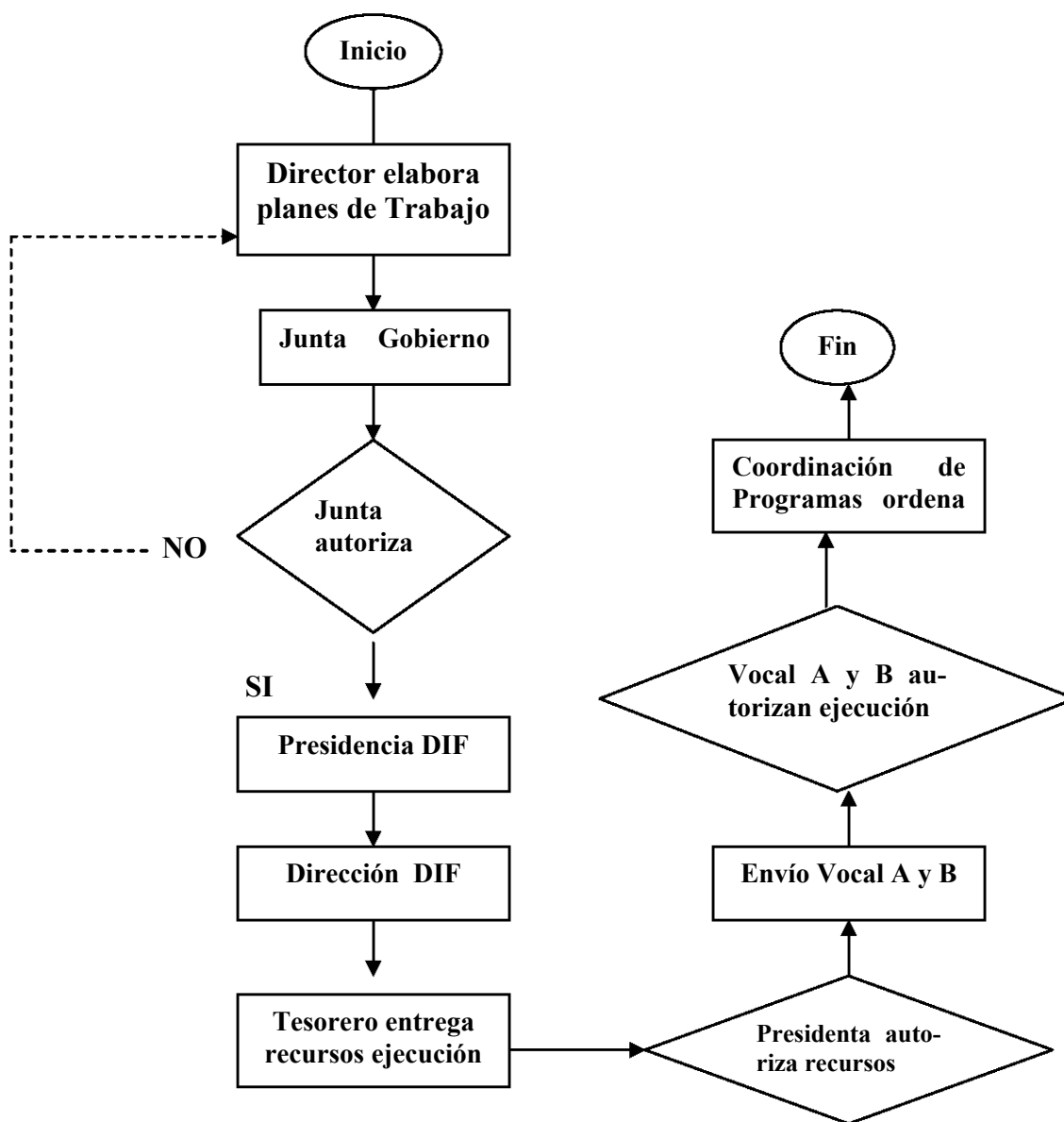
3. DEL MUNDO DE ALICIA A LA OTRA ALICIA: ESTRUCTURA FORMAL VS. ESTRUCTURA FUNCIONAL

En el presente tema, se realizó un análisis comparativo de la *estructura formal* (ideal) y la *funcional* (real) para identificar las diferencias, que entre ellas, se presentan; dicho análisis permitirá identificar los cuellos de botella que en la organización se presentan.

3.1 Desarrollo de planes en la Dirección General: estructura formal VS. estructura funcional

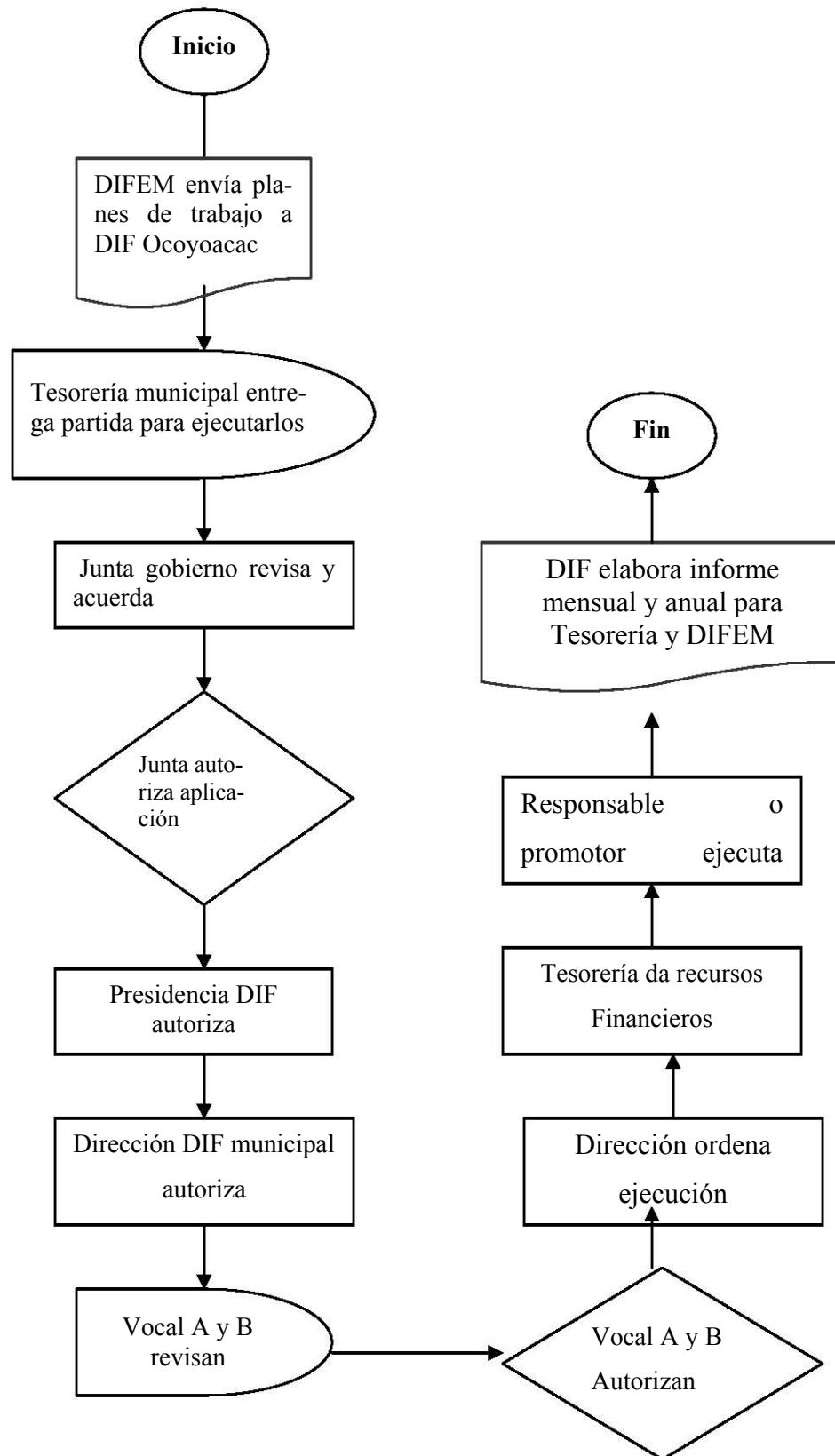
En el DIF se establece la existencia de procesos como el de *Desarrollo de planes* y el de *Entrega de desayunos y despensas*. Para explicar el primero, se elaboró el flujograma del proceso (descrito por los directivos véase p. 39) que se sigue y el que formalmente se establece así:

A. Desarrollo de planes de la Dirección general: flujograma ideal



Sin embargo, el proceso real que se sigue difiere de éste porque según se observa cotidianamente el proceso real ocurre como sigue:

B. Desarrollo de planes de la Dirección general: flujograma real



C. Proceso de funcionamiento real en la Dirección general

Como se ve, el procedimiento real que sigue la Dirección General del DIF para funcionar se presenta como sigue:

1. El DIFEM (DIF del Estado de México) envía planes de trabajo a la Dirección General del DIF de Ocoyoacac.
2. La Tesorería del Ayuntamiento asigna la partida presupuestal al DIF para que se ejecuten los planes.
3. La Junta de gobierno³⁵ se reúne y acepta el/los planes elaborados y los envía a Presidencia.
4. Presidencia, firma autorización y envía a Dirección General.
5. Dirección General lo firma y envía a Vocales A y B
6. Vocales A y B revisan los planes.
7. Vocales A y B autorizan.
8. Dirección autoriza y envía a Tesorería.
9. Tesorería asigna los recursos para la realización de planes y confirma la orden de Dirección
10. Promotor del Programa ejecuta órdenes.
11. Dirección general, en su función de coordinador (rol adicional que cumple) elabora un informe mensual y anual —de los avances del plan— para la Presidencia, el Ayuntamiento y el DIFEM.

D. Proceso formal (ideal) VS el proceso formal (real)

Al comparar, los flujogramas no coinciden en el paso 1, porque en el ideal se indica que el Director es quien elabora los planes de trabajo, cuando en la realidad, son enviados por el DIFEM, órgano rector del DIF.

2. Con respecto al presupuesto (paso 2 del flujograma funcional), se asigna anualmente, pero la Tesorería del Ayuntamiento lo entrega cada 15 días (25 mil pesos). Lo que representa un cuello de botella porque durante el último año se han atrasado en seis ocasiones en enviarlo, aplazando la realización de planes y el pago a empleados.

³⁵ Que como ya se ha dicho en la caracterización órgano integrado por la Presidenta del DIF municipal, el Director General, y los vocales A y B (cargos ocupados por el Presidente municipal y al Tesorero del DIF, respectivamente).

3. En el paso tres se evidencia que la Junta no es quien autoriza los planes, pues ya están autorizados por el DIFEM y ella sólo corresponde decidir su ejecución.

4. En el proceso real, (Paso 4) aparece un retraso, porque la Presidenta debe autorizar dicho plan, por segunda ocasión, pesar de que lo aceptó como integrante de la Junta de Gobierno, conflicto que se repite en los pasos 5 a 7 y lo envía a Director General; lo que representa otro cuello de botella en el funcionamiento de la organización porque se pierde tiempo en estos envíos para autorización.

Finalmente, son estos cuellos de botella factores de retraso en el funcionamiento de la organización; eso obliga a la organización a tomar cartas en el asunto si es que quiere ser más eficiente en su funcionamiento, puede comenzar corregir este proceso general o el otro que le genera mayores complicaciones: el de *Entrega de desayunos y despensas*. El que ahora abordaremos.

3.2 Proceso de entrega de despensas y desayunos: ¿servicio o suplicio?

El segundo proceso en el que se detectaron problemas fue en el *de entrega de desayunos y despensas*; en el Manual de procesos³⁶ del DIF se indica que el DIFEM es quien envía las despensas (mensualmente) a la Dirección General del DIF; y que ésta, a su vez, los entrega a los beneficiarios; no obstante, al revisar dicho procedimiento es evidente que no coincide con la realidad de la organización, pues ésta debe realizar un proceso muy largo para estos productos lleguen a los beneficiarios.

³⁶ Sistema Municipal DIF de Ocoyoacac (2004, enero). Manual de Procedimientos del DIF de Ocoyoacac. (Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México).

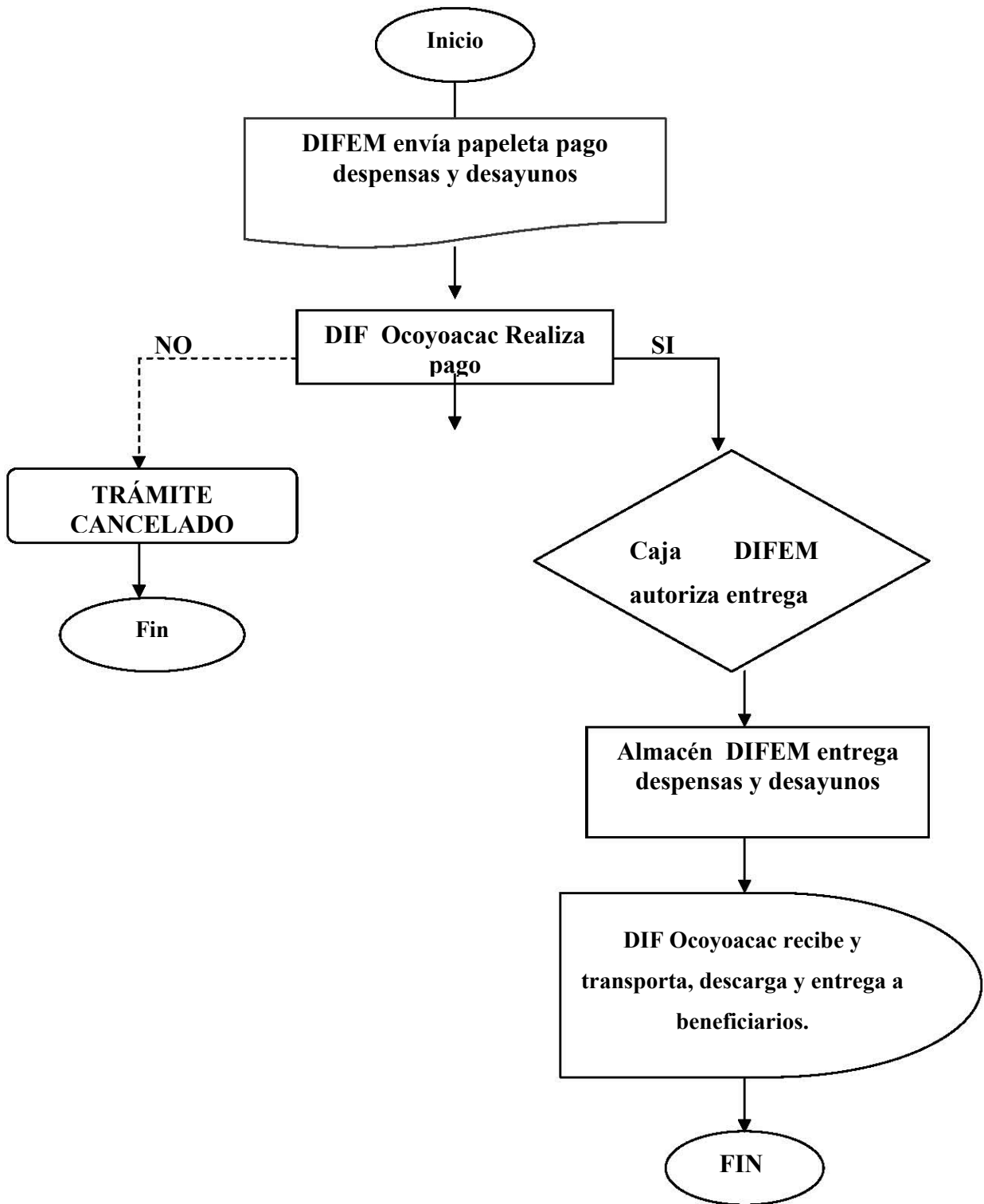
***Descripción del proceso ideal de entrega de desayunos y despensas
(pago, recepción, transporte y descarga)***

Según los directivos, el proceso varía ligeramente de lo establecido porque —desde su perspectiva— el proceso ocurre así:

1. El DIFEM envía papeleta de pago a Dirección General.
2. La Dirección General debe realizar el pago en la Caja del DIFEM para que ésta libere la orden al almacén. Todo el procedimiento debe realizarse el mismo día sino se cancela y deberá comenzar de nuevo al día siguiente.
3. Caja autoriza entrega de despensas y desayunos.
4. El almacén entrega las despensas a la Dirección General (en el diagrama de flujo aparece éste como el último paso del proceso).
5. La Dirección General recibe, transporta y descarga en sus instalaciones para después entregarlas a los beneficiarios.

Visto así el procedimiento —efectivamente— no muestra complicación alguna no obstante, en el paso 5 es donde comienza el problema; aun cuando para los directivos termina ahí, como lo muestra el siguiente flujograma:

Flujograma real del proceso de entrega de desayunos y despensas



Los costos del proceso real de entrega de las despensas del DIFEM al DIF de Ocoyoacac

Donde se supone que el proceso termina es que comienza el problema:

A. Esto inicia en agosto de 2004, fecha en que el DIFEM suspendió la entrega de los desayunos y despensas en las instalaciones del DIF de Ocoyoacac y que en adelante, éste último se ocuparía de enviar transporte y mano de obra para cargar, descargar, transportar y para almacenarlos en sus instalaciones. Lo que no se consideró fue que:

- a. El DIF de Ocoyoacac cuenta con 3 transportes de carga (con capacidades de 3 y media toneladas, 500 Kg. y 300 Kg., respectivamente), mientras que lo que debe transportar son 4130 despensas (de 10 Kg. cada una) y 183,216 desayunos matutinos, más 3608 desayunos vespertinos (cantidades que recibe por mes).
- b. La organización cuenta con un chofer y dos auxiliares, personal insuficiente para el trabajo que se requiere.
- c. Y como consecuencia de lo anterior, se utiliza personal adscrito a otras áreas y funciones (personal de mantenimiento de la clínica, promotores, personal administrativo y hasta directivos) generando dos días de atraso en los planes y proyectos del DIF.
- d. Por si fuera poco, el costo por día adicional es de 600 pesos por concepto de gasolina, 900 pesos de salarios de 5 personas que debe enviar — costo por día— de lo que se desprende que esto le cuesta al DIF, 3000 pesos mensuales. Mismos que alcanzarían para comprar 600 despensas más (cada una cuesta 5 pesos) o 6666.6 desayunos (los que tienen un costo de 45 centavos por cada uno).

Por ello es necesario que se atienda a la revisión de los *cuellos de botella* que en dicho proceso ocurren, con el fin de reducir las complicaciones que éstos generan.

3.3 Reflexiones sobre la estructura formal y funcional en el DIF

De la la radiografía de los procesos de trabajo que realiza cotidianamente la Dirección General del DIF, se pueden desprender las siguientes conclusiones:

1. La Dirección General de DIF no establece, por sí misma, los planes y proyectos que realizará, esto porque ya están definidos y establecidos a nivel estatal (por el DIFEM) y nivel Nacional (por el DIF Nacional).
2. Lo mismo ocurre con los procedimientos, aunque en este caso los manuales no contemplan las características de cada Sistema DIF, los recursos materiales, y menos los recursos humanos —lo que se evidencia en el proceso de entrega y distribución de las despensas y desayunos, antes descrito—, y ello trae como consecuencia, el que los miembros de la organización deban cumplir funciones para las que no fueron contratados y que en los días que dicho proceso acontece se deba desplazar funciones para poder cumplir con el procedimiento.
3. Por lo anterior, la organización asume costos que no están contemplados en su estructura y menos en su funcionamiento, los que pueden aprovecharse para ampliar la cobertura de los beneficiarios (de las despensas) o en la compra de tecnología para el servicio médico, que es uno de los servicios prioritarios del DIF de Ocoyoacac.
4. Otro de problema es la impuntualidad de los empleados. En este caso, no hay acceso a los reportes, al respecto, porque —como se ha establecido— el 90% de los miembros son recomendados, conocidos y familiares de quienes dirigen la organización y por ello no se aplican los descuentos correspondientes. Otro factor que limita la aplicación de descuentos es que la mayoría de los empleados realiza labores de apoyo en eventos de carácter político sin retribución alguna.

4. DE LAS REFLEXIONES A LAS CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I

El diagnóstico más completo y objetivo será irrelevante si la organización no asume lo que de él se concluya; lo menos que puede esperarse cualquiera que se realice es permita *la mirada interior* de la organización; y así lo establece Rodríguez:

La organización deberá asumirlo y aceptarlo como parte de su auto reflexión. Sólo así podrá tener efectos prácticos, en el sentido intentado, como motor y timón del cambio organizacional³⁷

Como hemos visto, la Dirección General del DIF no escapa a la realidad del resto de las organizaciones, situación que exige de la innovación y del cambio permanente si es que quiere subsistir³⁸.

Si bien es cierto (como se vio en el análisis del entorno) que la percepción de los clientes, proveedores y la Opinión pública del DIF se puede considerar como favorable, la institución no debe olvidar las sugerencias de mejoramiento, sobre todo del equipo para el servicio médico; sin olvidar la investigación en alimentos.

En el caso de la *estructura y el funcionamiento* de la organización debe aprovechar en su favor, la trayectoria histórica de la institución, esto para motivar a sus empleados; los que de entrada se muestran satisfechos con su trabajo y con los objetivos del DIF, ya sea por agradecimiento o porque realizan trabajo de campo que le ha permitido estar cerca de personas con más carencias que ellos. Esto es motivo de oportunidad para la organización.

Adicionalmente, la historia de la organización puede ser aprovechada para involucrar a la iniciativa privada para que otorgue donativos, los que ahora son escasos; y que sin embargo

³⁷ Rodríguez M. Darío Loc. Cit., p. 44

³⁸ Aunque el cambio que se busca es uno deliberado-organizado que busca perfeccionar un sistema y de ahí, tal vez transformarlo, a este cambio se le llama *innovación*, camina en el sentido opuesto a la tensión *desintegradora y desordenadora*. p. 47. Serrano, Rafael et. al. (2001). La organización habitable. p. 22-23.

podrán aportar, si no dinero, sí equipo, para innovar en las áreas que así lo requieren: tecnología e instrumental, para el servicio médico.

Las organizaciones modernas deben ser capaces de cambiar al ritmo que les impone la sociedad a la que sirven, para satisfacer nuevas necesidades, pero sobre todo deben ser capaces de actuar en el presente para construir el futuro.³⁹

Esta afirmación, hecha por la esposa del actual gobernador del Estado de México confirma que el DIF de Ocoyoacac debe aprovechar sus fortalezas y debilidades para primero, adaptarse a las necesidades del entorno —las que involucran mucho más que la percepción de la *opinión pública*, único motivo de preocupación de sus directivos—.

Luego entonces, las características que presenta DIF, en su *estructura formal*: su historia, la incondicionalidad de sus miembros y la percepción favorable de la opinión pública deben aprovecharse para apuntalar dicha estructura.

Finalmente, se sugiere realizar manuales que detallen los procesos reales de la Dirección General, para primero identificar y eliminar los cuellos de botella, para después resolver los conflictos (humanos, financieros y materiales) que éstos generan. Ello traerá consigo beneficios, —sobre todo económicos— que permitirán ampliar cobertura de servicios a los clientes (o beneficiarios del DIF) o comprar tecnología; para optimizar el servicio médico, que la organización ofrece. Aunque para ello es necesario que realice planes que superen el periodo de administración municipal, estatal y aun nacional; los que contemplen las características necesidades de Ocoyoacac.

Para complementar la *mirada interior* que sobre el entorno, estructura y funcionamiento de la organización tenemos, la abordaremos a continuación, desde otro enfoque: el de la *comunicación formal*, tema central de nuestro capítulo II.

³⁹ Frase dicha por Maude Versini de Montiel (esposa del entonces gobernador; Arturo Montiel Rojas) en la ceremonia en la que en su papel de presidencia del DIFEM, recibió la certificación ISO 9001-2000; misma que le otorgó la empresa Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC).

CAPÍTULO II DE LA DIFERENCIA ENTRE “SER” Y “HACER” A LA COMUNICACIÓN FORMAL

En el capítulo anterior: *De las tres Alicias a la organización: entorno, estructura y funcionamiento del DIF Municipal*, se detectaron problemas y cuellos de botella en el funcionamiento de la organización. Por ejemplo, en la realización de sus procesos, se encontraron diferencias entre los flujogramas ideales y los reales y derivado de ello es que se identificaron problemas como: la forma en la que fluyen las órdenes en la Dirección del DIF de Ocoyoacac y las complicaciones que genera a la institución el *proceso de entrega de desayunos y despensas*.

Por ello, en este capítulo se analizará el Costo generalizado que este proceso produce en la organización. A continuación, se revisarán las implicaciones de la revolución tecnológica en las organizaciones para después describir e identificar los modelos de administración y comunicación que en el DIF se aplican. Finalmente, se revisarán los resultados obtenidos en el *diagnóstico de clima organizacional con medidas de discrepancia*, aplicado en la organización.

1. EL SUPPLICIO EN EL PROCESO DE ENTREGA DE DESAYUNOS Y DESPENSAS: COSTO GENERALIZADO DEL PROBLEMA

En este punto es pertinente decir que quienes dirigen el DIF Municipal de Ocoyoacac no perciben dicho proceso como un problema y esto es porque desde su perspectiva el *costo* que ello les implica —1500 pesos por día— es irrelevante y no pone en juego el funcionamiento de la organización, además de que cada mes lo resuelven *sin complicaciones...* o por lo menos así parece.

Cuando se habla de *costos* en la organización lo primero en lo que se piensa es justamente en la cantidad a invertir para obtener ganancias; aunque en realidad lo más importante en esta noción, es contemplar la mayor ganancia al más bajo costo; tal y como lo confirma

Abraham Moles: “El hombre actúa cuando su beneficio descontado, más o menos bien planeado, es superior al costo estimado del acto que efectuará.”³⁷

Si el costo es sólo eso, entonces, ¿por qué los empleados se quejan por cargar las despensas en el menor tiempo posible?, ¿por qué se suscitan inasistencias al día siguiente de que termina el proceso?, ¿por qué sigue generando descontento la realización de dicho trabajo?; y finalmente, ¿por qué hay retrasos en la entrega de despensas a los beneficiarios, en la realización de los proyectos establecidos por la organización? Todas estas preguntas serán pues, objeto del presente análisis.

Como consecuencia de dichos conflictos, surge la necesidad de recurrir a una visión que permita visualizar de forma objetiva los efectos de dicho problema en sus miembros, que también son parte de la organización. Para ello, el presente análisis se apoya en Teoría de los actos de Abraham Moles.

1.1 De las acciones a la definición del Costo generalizado

Para poder comprender los costos del problema medido³⁸ —que aquí abordaremos—, es importante comenzar por indicar algunos conceptos que serán referencia del presente apartado: *acción, costo y costo generalizado*.

La *acción* según Moles, “es un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente, a partir de un punto de referencia: el del mismo individuo activo, situado en un punto *aquí*”.³⁹ Ello indica que es algo visible y que deja una huella.

Mientras los economistas del siglo pasado percibían el *costo* como una simple “cuantificación de valores o una referencia social y universal que aporta o sugiere normas

³⁷ Moles, Abraham (1983). Teoría de los actos (1ª. ed.). México: Trillas. p. 60

³⁸ Para consultar el tema vid. supra., p. 50)

³⁹ Moles. Op. Cit., p.15

al conjunto de actos de adquisición o de investigación efectuados por el individuo”⁴⁰, (visión meramente cuantitativa), Moles afirma:

Todo acto implica un costo generalizado C_g constituido por un conjunto de términos, precio financiero, esfuerzo tiempo, costo psicológico y costo de riesgo, ponderados en una suma global, y procura un beneficio generalizado que incluye una apreciación de términos dispares relativos a la situación en que se encontrará el individuo cuando el acto haya sido ejecutado.⁴¹

Y es por ello que lo concibe como *el elemento regulador de todas las acciones humanas*, en tanto que determina que el costo (como lo conocemos) está ligado a su precio y al esfuerzo y tiempo que hay que consagrar para obtenerlo. Por ello, propone descomponerlo en sus componentes universales.

Como lo señala Moles, este *costo generalizado* es de utilidad para establecer los costos del comportamiento humano —en este caso de las acciones que implican la *recepción, manejo y transportación de las despensas del DIF municipal*—, esto a partir de analizar por un lado, los actos realizados por la organización objeto de estudio, (en lo que respecta a tiempo dinero y energía), pero también, los actos que deben realizar los empleados para el cumplimiento de dicha tarea. Visualizar el problema a partir del análisis de sus componentes permitirá entonces, regular o replantear las acciones que en él generen costos innecesarios para los individuos y por ende, para la organización.

1.2 Elementos del costo generalizado

Al hablar de *costo generalizado*, distinguiremos cuatro componentes, los que a continuación evaluaremos: el *costo económico o precio* (en el sentido tradicional y convencional de la palabra—, el *energético* (energía disipada por el individuo), el *temporal* (tiempo consagrado a la acción) y el *psicológico*.

⁴⁰ Íbidem., p. 41

⁴¹ Ídem., p. 150

1.2.1 Costo económico o precio

Para Moles, “Las acciones de servicios poseen siempre un cierto precio mínimo, ya sean largas o cortas, penosas o fáciles, ligado a su “puesta a disposición”. El *costo económico* es una noción del siglo pasado, que sigue vigente; está determinada por las leyes de la oferta y la demanda de los productos o servicios y hace referencia a aspectos cuantitativos. Entendido el concepto, toca describir el costo económico o precio del proceso de *recepción, transportación y descarga de las despensas del DIF municipal*.

Para efectos prácticos analizaremos el Costo Generalizado de la Acción C_g dividiendo la *maxiacción* (acción colectiva que implica la energía de varios actores) en los actos elementales efectuados que implica nuestro problema medido:

Tabla de Costo Económico o precio del problema medido

Acciones	Desglose de costo económico P
Recepción y carga de despensas	\$ 900 en salarios de 5 personas que van a descargar las despensas, es decir \$1800 porque el proceso regularmente toma dos días.
Transportación	<ul style="list-style-type: none"> - \$ 600 gastos de gasolina por día - Desgaste de las camionetas (con capacidades de 300 y 500 kg) y posibles descomposturas porque en esos días, se tienen que sobrecargar.
Descarga en las oficinas del DIF de Ocoyoacac	<ul style="list-style-type: none"> - 6 a 8 horas/hombre de trabajo perdidas (por rotación), distribuidas entre los trabajadores de los diferentes puestos y departamentos del DIF municipal. - Retrasos en los planes y programas de la Dirección - Costo de transporte para algunas amas de casa que regresan un día después por su despensa - Costo por faltas de empleados en los dos días siguientes la realización de dicha acción

Por concepto de gasolina, el costo es de 600 pesos y 900 pesos por concepto de salarios de 5 personas (pagados a los empleados para que cumplan una función diferente a la que les corresponde) que debe enviar el DIF para el traslado de los desayunos —estos son costos por día— de lo que se desprende, que esto le cuesta al DIF 3000 pesos mensuales (se ocupan dos días para la realización de este proceso).

1.2.2 Costo Energético.

Según la *teoría de los Actos*, el *costo energético* es:

El término de *energía* en el sentido fisicoquímico del término, en el sentido del número de kilográmetros o de kilovatios/hora consumidos o economizados, o incluso economizados con miras a un ahorro posible. El ejemplo perfecto, es el caminar a pie 200 m para tomar un autobús en la parada de éste, a partir de la cual economizaremos esfuerzo para llegar 2 km más lejos.⁴²

La *tabla de costo energético* que aparece en la siguiente página, muestra cómo el problema medido ha impactado en los empleados del DIF:

En ella se establece claramente, que el personal que participa en el proceso es insuficiente (un chofer y dos auxiliares), por tal razón, el DIF se apoya en personal de otras áreas y funciones (personal de mantenimiento de la clínica, promotores, personal administrativo y hasta directivos) para subir las despensas y desayunos (5 personas adicionales) y; para descargar las despensas, 8 personas más.

Como vemos, la organización obliga a sus miembros a realizar *actos de alta intensidad* de energía de las que dice Moles: "...se distinguirán las *acciones de gran energía* (cavar un hoyo, alzar un piedra, cambiarse de casa)" como las que implican la transportación y descarga de despensas; esto en vez de utilizar *acciones de baja intensidad de energía*. Un ejemplo podría ser el envío de oficios al DIF estatal o a empresas pidiéndoles apoyo para transportar los productos) y a las que N. Wiener llama "*fenómenos de mensaje, órdenes o decisiones*".

⁴² Cfr. Moles, p. 52

Tabla de costo energético del problema medido

Acciones	Desglose de costo energético <i>W</i>
Recepción y carga de despensas	<ul style="list-style-type: none"> - 80 km de recorrido por viaje (son cuatro en total) que realizan el chofer y los dos auxiliares - Energía empleada en subir los 3990 kg (de las 570 despensas de 10 kg c/u aprox), peso total de las despensas. -La utilizada en subir los 43, 700 desayunos (cada uno pesa 350 gr. aprox.) cuyo peso equivale a 15, 300 kg -Desgaste adicional del chofer y los auxiliares si nadie los apoya para terminar de descargar y sin pago de tiempos extra.
Transportación	<ul style="list-style-type: none"> -Desplazamiento de cinco empleados a Toluca (para apoyar en la carga de los productos) que dejan descubierto su puesto de trabajo para viajar a Toluca en transporte de carga.
Descarga en las oficinas del DIF de Ocoyoacac	<ul style="list-style-type: none"> -Desgaste energético de 8 personas adicionales que deben ayudar a descargar desayunos y despensas (19, 285 kg.) y acomodarlas en las instalaciones de la Dirección del DIF. -Al día siguiente algunos no asisten a trabajar porque amanecen muy cansados. -Algunos empleados han presentado: esguinces, dolores musculares y por tanto han estado inhabilitados para trabajar porque no están aptos para ese tipo de trabajo. -Amas de casa de la cabecera municipal, que recogen su despensa en las instalaciones del DIF (ya al resto de los beneficiarios: amas de casa, adultos mayores y discapacitados se les lleva hasta su domicilio) deben regresar más tarde o al día siguiente para recogerla. Lo que implica un desgaste físico doble en el recorrido que debe ejecutar para llegar al DIF.

1.2.3 Costo Temporal

Si como apunta Moles: “Toda ocupación humana se traduce necesariamente en una disipación de tiempo, trátase de un acto individual o de una acción colectiva”. Sabemos que

existe un presupuesto de tiempo que debe dedicarse para *ser* y otro para la empresa. De ahí la aportación del autor cuando agrega que:

“Tiempo es el capital del ser; éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares, cada uno de esos actos tienen, entonces, un costo temporal”. Y es la suma de todos los tiempos que toma cualquier actividad, la que considerará para estimar su interés frente a una meta (Moles, p. 49). En el caso de nuestro problema medido, el costo temporal se desglosa como sigue:

Tabla de costo temporal del problema medido en el DIF

Acciones	Desglose de costo Temporal <i>T</i>
Recepción y carga de despensas	Toma 1 ó 2 días para que autoricen la salida de despensas del almacén.
Transportación	Realizan 3 viajes (de Ocoyoacac a Toluca) para cumplir con el trabajo; en lugar de realizarlo en máximo dos viajes.
Descarga en las oficinas del DIF de Ocoyoacac	<ul style="list-style-type: none"> -Les toma un día laboral y horas extra, lo que modifica sus actividades. -La atención al público, se aplaza (horas o un día) por falta de personal; excepto en servicios de emergencia. -Los trabajadores cubren el trabajo suspendido, más el acumulado. -Se dejan descubiertas las áreas a las que dicho personal corresponde y se atrasan dos días los planos y proyectos.

1.2.4 Costo psicológico

Hasta hoy la mayoría de los economistas y administradores se han ocupado únicamente del costo financiero, dejando de lado el costo psicológico que como se explica en la Teoría de los actos:

Es un potencial de energía psíquica en un recipiente misterioso que se vaciará progresivamente después de cierto tipo de actos, en función de la naturaleza de

éstos; según se los utilice mucho o poco. Una vez vacío, dejará al individuo desprovisto de reservas, hasta que por medio del reposo, del sueño, de la distracción o de la indiferencia, recobre una nueva capacidad y reconstruya sus “reservas psíquicas”. (Moles, 1983, p. 54)

Éste incluye a su vez, otros dos: el *costo cognoscitivo* y *el de riesgo*. El primero exige del conocimiento de los datos y del desarrollo de la acción. El segundo, alude a la posibilidad de que las acciones fracasasen (falibilidad del entorno). A continuación, se presenta:

la tabla de costos psicológicos del problema analizado:

Tabla de costo psicológico

Acciones	Desglose de costo Psicológico
Recepción y carga de despensas	- <i>Cognoscitivo</i> : estrés en el chofer y los dos auxiliares, porque el proceso debe realizarse en poco tiempo.
Transportación	- <i>Riesgo</i> : porque los auxiliares no tienen experiencia en el manejo de transporte de carga y manejan tensos para cumplir la labor encomendada y riesgo de accidente en la carretera. - <i>Ansiedad</i> : en los promotores y personal de apoyo porque saben de la impericia —como conductor— de uno de los auxiliares. - <i>Tensión</i> por la responsabilidad del chofer y auxiliares, pues de ocurrirle algo a las despensas y desayunos, ellos absorberían ese costo de riesgo.
Descarga en las oficinas del DIF de Ocoyoacac	-Incomodidad porque dicha labor no es aquella para la que se les contrató. -Molestia y frustración de quienes cubren tiempo extra, porque deben cambiar planes para ese día en cuanto a esparcimiento familiar y personal.

1.3 Del costo al desgaste en la entrega de desayunos y despensas del DIF

Como hemos visto, el mayor costo lo absorben:

Primero, el chofer y los dos auxiliares, porque son responsables de lo que ocurra en el desarrollo del proceso.

Segundo. Los empleados que cargan y descargan las despensas y desayunos.

Tercero. Quienes deben ir con un conductor inexperto pagan costos por ansiedad y angustia.

Cuarto. La organización ignora que el tiempo dedicado al problema, se desperdicia en esparcimiento —de sus miembros—, lo que evita éstos recuperen sus reservas para seguir trabajando. Esto, a la larga afectará el estado anímico, y el desempeño laboral, dado que el *costo temporal* “se relaciona directamente con el *psicológico*, incluyendo una energía *rara* y susceptible de ser agotada”. (Moles, 1983).

Una ventaja para el DIF municipal, es que los empleados no han reparado en este tipo de costo es más, ni siquiera suponen que existe; aunque sí sufren los efectos (costos) del mismo. Lo que provoca que la organización no perciba como un problema.

De ahí que resulte lógico preguntarse: ¿valdrá la pena privar a tanto niños de la compañía, atención y del disfrute de sus padres, para que éstos vayan a dar lo mejor de sí al DIF o a cualquier otra organización?, ¿por qué, lo que reciben, a cambio, —los miembros de la organización— no compensa su esfuerzo y desgaste psicológico?, ¿qué es lo que las organizaciones regresan a esos niños, al final de la jornada laboral? Y finalmente, ¿algún día, las organizaciones entenderán la importancia del *costo psicológico*?

1.4 Los efectos que el problema medido genera al DIF

Entre los efectos que el problema medido ha ocasionado a la organización encontramos:

- ❑ Retraso en planes y programas.
- ❑ Desperdicio de recursos financieros y energéticos en una actividad altamente costosa.
- ❑ Problemas en la cobertura de servicios que ofrece el DIF
- ❑ Desgaste psicológico (molestia y angustia) en quienes participan en el proceso.

- Aumento del *costo de riesgo* que existe en toda actividad humana, por concepto de posibles accidentes automovilísticos, esguinces y dolores musculares.

De lo visto hasta el momento debemos empezar a identificar los *motivos para tales comportamientos*. La organización sigue presentando este problema porque:

- a. La racionalidad de quienes la dirigen no percibe *el proceso de entrega de desayunos y despensas* como un problema del que dicen: “ocurre cada mes y sólo dura dos días, además el DIF de Ocoyoacac no es el único que padece este problema.”
- b. Justifica ese desgaste como “parte del trabajo de asistencia social que la misma organización realiza.”
- c. Los empleados, —aunque molestos— apoyan por su incondicionalidad a los directivos, dado el proceso de reclutamiento de la organización.
- d. No escucha a los miembros que han comentado (en conversaciones sobre el tema) soluciones viables, como las siguientes:
 - “Sé que si yo pido al DIFEM que nos apoye, de menos si ayudaría a transportar la mitad y eso haría más fácil del trabajo. Sólo que no me hacen caso...” Frase dicha por N.
 - Otros miembros, al tiempo que sufren el problema, también lo entienden como parte del trabajo como M, que dice:
“Sí es un problema, aunque es parte del trabajo; además sólo ocurre cada mes y sólo dura dos o tres días. Y todo se termina cuando llevamos los desayunos a las escuelas y cuando entregamos las despensas”.
 - P. por su parte, comenta: “Así como pedimos apoyo para sillas, regalos, eventos; a las empresas, también podemos pedir un camión o personas que nos ayuden a bajarlos; bastaría con un oficio, véame con todo y mi puesto también tengo que cargar.”
 - Otra es la de CH que refiere: “Aunque es duro, todos participamos en bajarlos”.

En estos relatos, se percibe desde la aceptación hasta el desconcierto de quienes así se expresan: parte de su racionalidad anuncia la incomodidad y otra su adaptación ante las circunstancias.

1.5 ¿Para qué conocer los costos del problema medido en el DIF?

En cada gran obra (la construcción de Teotihuacan, el armado de un automóvil o *el proceso de entrega de desayunos y despensas*) a las organizaciones sólo les preocupa *el mayor beneficio al más bajo costo* (económico y temporal); dejando de lado costos, como el energético y el psicológico; porque es más conveniente o porque es el personal quien los absorbe.

Por lo tanto, establecer el *Costo generalizado de la acción*, permite analizar todos los costos que genera toda acción humana, mismos que están implícitos en la realización de cualquier objetivo o *Maxiacción*.

En el caso del problema medido, lo más importante radica, no en conocer dichos costos, sino en utilizar los resultados en la construcción de una propuesta sustentada y atractiva para la organización. A la que seguramente le interesará ahorrar 3000 pesos mensuales, los que pueden invertirse por ejemplo, en tecnología.

Si surge el interés de los directivos, éste se convertirá en la búsqueda de caminos diferentes para hacer las cosas. Lo que además generará el que escuchen las propuestas planteadas por los empleados, asunto que a su vez abrirá puentes de acuerdo para mejorar la interacción entre directivos y empleados. A esto se agrega que los empleados dejarán de cubrir el costo —energético, psicológico y temporal— que ahora pagan. Y esto a su vez, se traducirá en los cimientos para construir una organización más habitable.

En realidad, el problema medido encuentra sus causas en una organización que aunque se no se informa. Por ello es que debemos analizar los problemas informativo-comunicativos que en ella se presentan.

1.6 Problemas informativo-comunicativo asociados al problema medido

Como veremos en este apartado, las causas del problema medido están ligadas al problema informativo comunicativo que enfrenta la organización. Si por algo el DIF no percibe el problema medido como tal es porque para empezar, no tiene *información* sobre el proceso real y menos sobre sus costos, asimismo porque lo asume como parte de su inercia. Ello se expresa a través de comentarios como: “*eso ocurre cada mes y hasta hoy lo hemos podido resolver*”, tal y como lo aseguran los directivos, quienes ignoran a la *información* como:

Un principio de orden que permite anticipar, prever y coordinar *acciones* dentro de un orden que cohesiona a los miembros de la organización. La actividad particular de cada organización condiciona sus distinciones y sus necesidades de información. (Serrano et. Al, 1991 p.61)

En lo psicológico, el problema evidencia una *comunicación* deficiente, porque los directivos no escuchan la molestia de los empleados y menos las propuestas de solución de éstos. Sólo han atendido a sus preocupaciones como jefes (que se ejecute la tarea, que no se pierdan las despensas y desayunos; que se entreguen a los beneficiarios), sin atender a quienes realizan el trabajo y sufren las consecuencias; olvidando que:

La organización es una conversación. Organizar la comunicación significa diseñarla responsablemente, decidir reflexivamente sobre ella. Una comunicación organizada, coherente e integral pasa por tres tipos de actividad: diseñar, decidir y ejecutar.⁴³

Energético. Es un problema informativo porque el DIF no entiende que abusar de la fuente de energía trae “conflicto”, si no se compromete con sus miembros éstos, tampoco. Al mismo tiempo es un problema de *comunicación*, porque la organización puede formular solicitar al DIFEM, más tiempo para el traslado, o apoyo de personal del almacén para agilizar el proceso e incluso, puede solicitar apoyo a empresas, para transportar los productos motivo de conflicto; así como lo hace para otras actividades

⁴³ Serrano, Rafael. Op. Cit., (2001) p. 54

A partir de estos puntos podemos establecer que la comunicación en el DIF no es estratégica porque los directivos no se informan y ni comunican con el resto de los miembros para solucionar el problema, esto ocurre porque no asumen que *la comunicación es integral* tal y como lo dice Fernández:

La comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).⁴⁴

Parte de ese informarse consistirá en comprender que el problema generado por problema medido tiene también su origen en la infraestructura, estructura y la superestructura, como se detallará en el siguiente apartado.

1.7 ¿Infraestructura, estructura o superestructura?, causas del problema

En el presente apartado se identificarán dónde es que se encuentran los problemas de comunicación del DIF. para ello nos apoyaremos en los conceptos propuestos por Marta Harnecker.

A. Causas infraestructurales del problema medido, —por infraestructura entenderemos la base económica de la organización que incluye a la tecnología y a la información—⁴⁵:

- El DIF no cuenta con *recursos materiales* (un camión de carga de 5 toneladas) porque carece de *recursos financieros* (aunque sí los desperdicia en la solución que da al problema.
- *Recursos humanos*: carece de personal calificado para el manejo de camiones de carga y para desempeñar dicha tarea;

Según lo planteado por Marta Harnecker, la *estructura* es un todo en que los elementos que la integran, se encuentran distribuidos en ella según una organización de conjunto

⁴⁴ Fernández, Carlos. (1991) La comunicación en las organizaciones, p.13

⁴⁵ Concepto adaptado por a partir de los apuntes del Módulo 3 de este seminario y del Texto: Harnecker, Marta. (1980). Los conceptos elementales del materialismo histórico, p., 88

que determina la función que desempeña cada elemento dentro de la totalidad (Harnecker, 1980).

B. Visto así el problema es también estructural puesto que:

- Está relacionado con los procesos de reclutamiento de personal (mencionados en el capítulo anterior); mismos que permiten la contratación de personal que no cumple con un perfil para manejo de camiones de carga, en este caso.
- También porque el DIF repite la inercia de las organizaciones de su tipo en las que la visión a largo plazo no existe porque sus directivos saben que permanecerán sólo 3 años en el puesto.

C. Asimismo encuentra sus causas en la superestructura:

Designa dos niveles de la sociedad: la estructura jurídico-política y la estructura ideológica. A la primera corresponden el Estado y el derecho, a la segunda, las llamadas “formas de conciencia social” (Harnecker, 1980, p. 88)

Porque El DIF sigue los planes y programas que las mismas leyes le imponen, restándole libertad de decidir por sí solo, porque responde a lo que el DIF estatal (DIFEM) y el Nacional le indiquen. Aunque esa dependencia le permite justificarse ante el problema, también debe pagar un precio por su impericia administrativa.

1.8 El precio de no contar con una comunicación eficiente

Visto lo anterior, se deduce que la organización es costosa porque:

A. En general:

- Hace gastos de energía, psicológicos, económicos y financieros infructuosos y todo producto de su *comunicación* ineficiente. Sobre todo al interior de la organización.
- Exige actos de alta energía que podrían solucionarse con actos de baja energía como: enviar una carta al DIFEM para explicar su situación y conseguir apoyos para resolver un problema tan costoso, también tiene la opción de solicitar que

algún empresario de la zona industrial le apoye con un camión para el transporte de las despensas.

- La organización, está dejando de conversa, al no escuchar a los miembros que ya tienen soluciones. Por cuando organiza actividades de integración, no hay mucha respuesta.
- No identifica problemas que son evidentes como éste, porque no se *in-forma*: para detectar y resolver sus problemas y menos se “*in-forma* para mantener la coherencia y adhesión al conjunto”⁴⁶ y ello ocasiona:
- Que el liderazgo esté perdiendo la confianza de sus miembros.

B. En lo económico:

- El problema le ha costado 3000 pesos mensuales, cantidad que alcanzaría para comprar 600 despensas (cada una cuesta 5 pesos), para el mismo número de familias que serían beneficiadas, o 6666.6 desayunos (su costo es de 45 centavos por cada uno) que pueden enviarse a escuelas de nivel primaria. Ello sin contar la inversión que hace en salarios de personas que dejan sus labores para realizar otras.

C. En lo Psicológico:

- Este costo, —ignorado por los directivos— es cubierto por los empleados desgastando a la organización por ello, la insatisfacción se ha ido transformando en apatía y desgano en el trabajo; aunque aun eso es percibido como parte del trabajo.
- Está pagando un costo muy alto de riesgo, por el desplazamiento apresurado de los productos y porque varias de las personas que envía no tienen ISSTE; así que de tener un accidente, la organización tendría que pagar los costos por hospitalización.

Si la organización cambiara su postura:

Los trabajadores se sentirían motivados a realizar sus actividades con gusto y se comprometerían, aun más con la organización. El costo de riesgo disminuiría o desaparecería. Asimismo, los empleados —implicados en el problema— recobrarían el tiempo libre que corresponde a sus actividades cotidianas de distracción, sociales, y/o

⁴⁶ Idem., p. 62

familiares. Al tiempo que llegarían a tiempo a su trabajo y los clientes serían atendidos en tiempo y forma, lo que mejoraría la imagen del DIF. Además del ahorro económico, la organización funcionaría con mayor eficiencia.

Como hemos visto hasta el momento, la dinámica de trabajo de la organización responde al tipo de estructura, a los procesos que sigue; empero también influyen en ella, la racionalidad, por un lado de los empleados y por otro, la de los líderes que presentan características muy particulares de dirección. Sin embargo esa lógica organizacional es además, resultado del devenir histórico de las organizaciones, del que el DIF no puede escapar; pero al que como todas las organizaciones deberá también responder, como se explicará en el siguiente punto.

2. LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y LOS RETOS DE LAS ORGANIZACIONES...AUN LAS PÚBLICAS TENDRÁN QUE CAMBIAR

2.1 La organización llegó para quedarse

Durante la Primera Revolución industrial, los *modos de producción*⁴⁷ se transforman dando lugar a la aparición del capitalismo, en tales condiciones es que aparece la *organización* (sustituyendo al trabajo artesanal), la que llegaría para quedarse.

Con la invención de la electricidad, las fábricas diversificaron las *relaciones de producción* “el otro factor de la producción”, constituido por “la relación de unos hombres con otros dentro del proceso de producción.⁴⁸”, la participación humana convierte la organización en un “*fenómeno paradójico y complejo*” tal y como lo expresa Morgan⁴⁹.

⁴⁷ Es la forma de como una sociedad históricamente determinada, se organiza para satisfacer sus necesidades materiales mediante el trabajo. Está integrado por dos componentes: las fuerzas productivas y las relaciones de producción. Cfr. Gallo T., Miguel Ángel (2001). Introducción a las ciencias sociales1, p.59

⁴⁸ Gallo T., op. cit. p.60

⁴⁹ Morgan, Gareth. (1998) Imágenes de la organización. México: Alfa – Omega / Rama

A partir de entonces el ser humano se convierte en parte fundamental de las fuerzas productivas⁵⁰, junto con los medios de producción. Las relaciones de trabajo y las organizaciones se irán adecuando a las necesidades del entorno; no obstante tales adecuaciones nunca ocurrieron de forma tan vertiginosa como a partir de los años 70's.

Con el desarrollo de la microelectrónica, la aplicación del conocimiento y la información revolucionarán la infraestructura, la estructura y la superestructura; todo ello producto de la *globalización* y el desarrollo tecnológico.

Esta vorágine de la revolución de las máquinas y del desarrollo de la microelectrónica y por tanto, de las computadoras —en su momento, calificadas de *catastrofistas*—traería consecuencias: el despido de miles de seres humanos, más crisis económicas lo que acentuaría la desigualdad social a nivel mundial.

La idea de McLuhan de la *aldea global*, parecía un sueño, sin embargo, la realidad superó a la ficción: a partir de este momento, se globalizaron los modos de producción, los sistemas económicos, los países, el terrorismo y por supuesto, las organizaciones.

La *sociedad de la información* se transformó en una sociedad del *conocimiento*. Es entonces cuando estos dos factores se convierten en herramienta prioritaria para el desarrollo: el lenguaje digital se vuelve universal: la *aldea global* es ya, una realidad que ha llegado hasta los lugares, más recónditos del planeta.

Es así como surge el *informacionalismo*, orientado al desarrollo tecnológico, la acumulación de conocimiento y la complejidad en el procesamiento de la información. Rompiendo paradigmas culturales —que el cambio tecnológico exige y viceversa— y transformando incluso, la interacción humana. El destino nos alcanzó y con él la comunicación vía *internet* que ha cambiado hasta el “cortejo humano”.

⁵⁰Son el elemento técnico de la estructura económica, comprenden la fuerza de trabajo y los medios de producción. op. cit. p. 61

Este desarrollo incontrolable en lugar de facilitar la interacción humana, genera mayor confusión y aislamiento. Reconocemos (cada vez menos), quiénes somos, ¿la identidad? es un concepto relativo, lo mismo que ocurre con la cultura. Ahora desde las discusiones más profundas hasta las más elementales se realizan en *comunidades de cibernautas*, las que requieren —cada vez menos—, del contacto cara a cara. Esto con funestas consecuencias:

...la comunicación se rompe, cuando no existe, ni siquiera como una “comunicación conflictiva”, los individuos se alienan unos de otros y ven al otro como extraño y al final, como una amenaza, generando *fragmentación social* (Castells, 2000).

Por su parte, las organizaciones han tenido que cambiar para responder primero, a la nueva *racionalidad* de los empleados y segundo, a las exigencias del *ambiente/entorno*.

2.2 La nueva racionalidad de los empleados

Hoy día las organizaciones deben considerar la racionalidad de los empleados, que como dice D'Aprix, han modificado sus expectativas:

Se trata de la transformación de las expectativas que los trabajadores. Mejor educados, más sofisticados y equipados con una lista más larga de necesidades, deseos y demandas, los trabajadores de hoy en día esperan mucho más el trabajo que sus padres o abuelos.(D'Aprix, 1998)⁵¹

Aunque tal racionalidad, no garantiza que obtengan mayores beneficios, a menos que formen parte del reducido grupo que trabaja en organizaciones sí cubren las necesidades de sus empleados. Más que esta nueva racionalidad, lo que realmente ha obligado a las organizaciones a cambiar ha sido el entorno, como veremos a continuación.

⁵¹ D'Aprix, Roger (1998). La comunicación, clave de la productividad. El cuidado y la alimentación de los cocodrilos. p.5.

2.3 El ambiente/entorno: detonante del desarrollo organizacional

El ambiente presenta tres dimensiones que regulan a las organizaciones: *la tecnológica*, que por ser tan cambiante le exige un profundo análisis antes de *cambiar* su tecnología. La segunda es la *legal*: conformada por leyes que la controlan y sancionan. En tanto que *la dimensión política* es un factor que obstaculiza o promueve sus actividades. Finalmente existe la *económica* que es aquella que lo mismo puede determinar el desarrollo, que la contracción de las organizaciones.

Las exigencias del entorno han obligado a las organizaciones a modificar productos, servicios, y hasta su forma de vender. De ahí que en 1991 surjan las *e empresas*:

Aquéllas que trabajan con microprocesadores y conductores que involucran lo computacional e interactivo para ofrecer productos y servicios...han incluido entre sus actividades, al comercio electrónico, buscando capitalizar el surgimiento de nuevas tecnologías.⁵²

Sin embargo, estas empresas (también llamadas *punto com*), no resultaron ser la panacea, aunque recién se anunció que han aumentado en un 50%, y que México ocupa el segundo lugar en Latinoamérica en el desarrollo de tales empresas⁵³

A partir de el contexto hasta ahora presentado podemos decir que el DIF municipal de Ocoyoacac, no ha realizado los cambios que el *ambiente* le exige. Desde el DIF Nacional hasta el estatal, presentan problemas para adaptarse. Lo que se muestra simplemente en los procesos (plagados de cuellos de botella, en cuanto a trámites y tiempo) a seguir para la compra por ejemplo, de instrumental médico. Estos largos procesos que frenan y desgastan al DIF municipal, se repiten en el estatal y el nacional.

El atraso y la respuesta ante el ambiente tan cambiante no ha impedido que el DIF funcione, como lo muestra su historia, esto porque no tiene una competencia que le exija

⁵² Fernández, Carlos (1991). La comunicación en las organizaciones. Las organizaciones y su ambiente: el caso de las *e empresas*, p.215

⁵³ Monitor. Mención hecha en el noticiario matutino de José Gutiérrez Vivo. Septiembre de 2005

cambiar y ello le ha permitido estar al margen de los cambios. Sus clientes no tienen mejores opciones en costos y menos en servicios, pues si bien otras organizaciones brindan mejor calidad y atención no lo pueden ofrecer al precio que el DIF. Esa dinámica ha permitido la perversión y el rezago en la atención, que si bien es calificada por sus clientes como muy buena; puede ser mejor. Es evidente que la organización no se ha adaptado y *sin embargo; se mueve...*

Como hemos visto hasta el momento, la revolución tecnológica y el ambiente han influido en el cambio de racionalidad de las organizaciones. Aunque cabe decir que de la rapidez o lentitud para que cada organización se *autoregule*, dependerá del(os) modelo(s) organizacionales en los que esté sustentada y de los que enseguida hablaremos.

3. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN EN EL DIF

3.1 De la teoría clásica a la contingente

Como se apuntó atrás, las organizaciones han ido cambiando, como respuesta a las exigencias del *ambiente* sin embargo —y por ilógico que parezca—, muchas organizaciones siguen trabajando bajo modelos que cualquiera pensaría están agotados. Pero para confirmar que eso es así, hay que conocerlos, todos ellos están sustentados de teorías como: clásica, la humanista, la sistémica y la contingente:

La *teoría clásica*⁵⁴ (Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol) pone énfasis en una *administración científica*, y en la especialización de funciones, en la estructuración de tareas y la delimitación de jeraquías, dando nula posibilidad a la retroalimentación y a la eficacia.

La *comunicación* en esta teoría es: vertical descendente, presenta centralización en la toma de decisiones y muestra que está muy regulada y que se olvida de las necesidades de los empleados.

⁵⁴ Martínez, Alberto. La comunicación en las organizaciones. p.20

Mientras, en la *teoría de las relaciones humanas*⁵⁵, los autores (Elton Mayo, Kurt Lewin, Likert y Argyris) dan prioridad a la *administración participativa*, que concibe a las organizaciones como entes sociales influidos por factores psicológicos como: el liderazgo, la motivación, la comunicación informal y las relaciones. (aportaciones conceptuales de esta teoría).

Por su parte, McGregor se enfoca en la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales. Todo ello, consecuencia de sus teorías: la *X*, (que entiende al empleado como un ente mecánico) y la *Y* (que lo presenta como un ser creador capaz de autodirigirse), propone la *administración por objetivos* es decir, aquélla en la que directivos y empleados establecen/revisan —en forma coordinada— objetivos y logros.

Esta teoría humanista conserva elementos de la *administración científica*. En consecuencia, su modelo de comunicación se caracteriza por ser: individual/grupal, oral/escrito, formal/informal, horizontal/vertical, ascendente/descendente; y con flexibilidad interna; promueve la comunicación. Esta teoría es la que más importancia da a la comunicación y al papel del líder como experto y promotor de la misma.

En tanto, la *teoría de sistemas*⁵⁶ —con Trist, Katz y Kahn a la cabeza— considera aspectos como la apertura, el medio y la influencia del contexto (a semejanza de la teoría contingente). Presenta una visión más real de la organización observándola como un *sistema* complejo (conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes)⁵⁷ integrado por *subsistemas* que conforman una *unidad económica* (porque usa recursos limitados), *social* (incluye seres humanos trabajando por fines comunes) y *técnica* (a ésta y a la tecnología, las emplea para llegar a su fin). Asimismo y como señala *Alberto Martínez de Velasco*:

⁵⁵ Ibidem., p. 24

⁵⁶ Ibid., 28

⁵⁷ Idem., p.28

Este modelo complementa a las dos anteriores, pues da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las empresas y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno⁵⁸.

En lo que respecta a lo comunicativo: es horizontal y vertical, da importancia a la retroalimentación como elemento central de control. La comunicación debe ser individual, entre subsistemas con énfasis en la información de entrada y salida.

Finalmente, la *teoría contingente*⁵⁹ (de Woodward, Burns y Stalker, Lawrens y Lorsch) estima que debe existir estrecha relación entre las demandas del ambiente y forma que una organización responde —se espera que ésta resuelva de *forma diferenciada (especializada, según el departamento de que se trate;) y flexible*—. Entonces el medio, determinará incluso; el tipo de administración que se requiera en el momento. Lo que obliga a la organización a ser observador permanente de ambiente para prever posibles *contingencias*.

En ese sentido la *incertidumbre* se percibe como un factor que exige la mayor especialización de la organización en la medida que le permite adquirir experiencia sobre la solución problemas; uno que le demanda *la autoregulación*. Lo que convierte, a la organización en una especie de camaleón, capaz de *adaptarse* de acuerdo a las circunstancias; es decir, la vuelve *autopoiética*.

Por ello, consideran indispensable la *comunicación formal* de y entre subsistemas, la que requiere del uso de medios orales y escritos, ser horizontal/vertical, interna/ externa, asimismo le exige regulación variable, y ser un elemento integrador entre los miembros.

A partir de la revisión teórica de los modelos de administración y comunicación, podemos establecer las características que de ellos repite el DIF municipal de Ocoyoacac:

⁵⁸ Ibidem., p.30

⁵⁹ Ibidem., p. 34

Modelos retomados por el DIF

Modelo de administración	Modelo de comunicación
<p style="text-align: center;">Teoría clásica (Frederick W.Taylor)</p> <p>-Cooperación cercana entre los que planean y los que ejecutan para lograr integración de funciones.⁶⁰ <i>De otra manera el DIF no podría cumplir sus objetivos.</i></p> <p>-Enfatizan aspectos estructurales como jerarquía, autoridad, reglas, procedimientos y relaciones formales. <i>Decisiones centralizadas entre los directivos de la organización.</i></p>	<p>-Vertical descendente, <i>cuando se toman decisiones</i></p> <p>-Centralización en la toma de decisiones</p> <p>-No toma en cuenta necesidades de los empleados, <i>de ahí que no puedan solucionar problemas como el medido anteriormente.</i></p> <p>-Muestra características del modelo funcionalista (que pone énfasis en las funciones y roles sin cuestionar su legitimidad en detrimento de los “receptores” concebidos como <i>masa</i>).</p>
<p style="text-align: center;">Teoría humanista⁶¹</p> <p>-Motivación: sistema de recompensas, delimitación de objetivos, evaluación del progreso. <i>Entrevistas para revisar alcances.</i></p> <p>-Responsabilidad de logros compartidos. <i>Los empleados se sienten gratificados con su labor social.</i></p> <p>-Interacción entre las partes de la organización⁶² <i>Por el tipo de objetivos del DIF</i></p>	<p>-Aunque pretende recuperar la actividad del sujeto termina desplazándolo.⁶³ <i>Sí se comunican con los empleados y los apoyan con tiempos, no obstante siguen existiendo diferencias.</i></p> <p>-Comunicación formal e informal. <i>En lo interno se combinan, y lo externo se emplea más la formal.</i></p> <p>-Oral (<i>formal e informal</i>)y escrita (<i>memos, circulares, oficios</i>)</p> <p>-Flexible</p> <p>-El DIF presenta matices de <i>modelo dialéctico marxista</i>.⁶⁴</p>

⁶⁰ Íbidem., p.22

⁶¹ Idem., p.25

⁶² Ibid., p. 27

⁶³ Avila, Xavier, apuntes inéditos.

⁶⁴ Énfasis en las interacciones creativas de los seres humanos como factores de transformación social.

Modelo de administración	Modelo de comunicación
<p style="text-align: center;">Teoría de sistemas</p> <p>-La organización está al tanto de la información recibida del entorno. <i>Le interesa mucho que la opinión pública tenga una imagen positiva del DIF.</i></p> <p>-El trabajo ejecutado en ese puesto debe aportar algo a la utilidad que el producto final tiene para el consumidor: <i>un servicio social para las familias.</i></p> <p>-Tareas que unan, rotación de puestos, o tener proximidad física cuando las labores individuales conlleven un alto grado de tensión, la comunicación de grupos tiende a disminuir la tensión. <i>Sucede; aunque con costos muy altos para algunos miembros.</i></p>	<p>-Horizontal y vertical. <i>La información fluye también de forma horizontal, para la realización y reporte de planes y programas.</i></p>
<p style="text-align: center;">Teoría contingente</p> <p>Flexibilidad e informalidad. <i>Según las necesidades: solicitar apoyos para horas extras, eventos para la población, contactar donaciones, etc.</i></p>	<p>-Comunicación básica formal dentro y entre sistemas y subsistemas: por el tipo de problemas (legales, médicos, asistencia económica y psicológica)</p> <p>-Comunicación como elemento <i>integrador</i>. A pesar de las diferencias y conflictos que hay entre miembros, siempre se integran.</p>

Como se ha visto, el DIF municipal presenta matices de las diferentes teorías de la organización; lo que se confirmará a partir del análisis del tipo de comunicación que impera en la misma como veremos a continuación.

3.2 El DIF y su tipificación organizacional (modelo canónico)

Cuando analizamos al DIF en el punto anterior, identificamos que presenta características de varios modelos, de ahí que resulte necesario identificar si es horizontal o vertical. Para ello en el presente apartado se explica el *modelo canónico* —propuesto por Revilla— y se desarrolla el instrumento (aplicación que permitirá complementar, confirmar o en su caso

descartar características que de la organización se han encontrado) que propone el autor para tipificar al DIF:

“Las organizaciones que se clasifican según sus estrategias generales de reproducción”, tal tipificación permitirá “evaluar rasgos generales de las organizaciones y relacionarlos con sus usos y prácticas comunicativas”⁶⁵.

Para el *modelo canónico* existen, tres lógicas en las organizaciones: la *de resultados*: es la de la eficiencia, del balance entre los recursos y las metas; —su objetivo distintivo *es la rentabilidad mercantil contra el crecimiento*— “lograr más metas, con mayor calidad...”⁶⁶ con menos recursos o con otros menos costosos.; para ello utiliza medios como la tecnología, los procedimientos y la información.

Alude también a la *lógica del poder/liderazgo* la que considera un elemento complejo y estratégico cuyo objetivo es la *permanencia y viabilidad de la organización*; ésta articula la coexistencia de las otras lógicas y la conduce —ya sea de forma autoritaria o democrática—frente a las exigencias de ambiente; representado un modo de ser y hacer.

Lógica de la cultura afectividad. “Es la liga de realizaciones inter-subjetivas, de las maneras de sentir y, en consecuencia, de valorar. Es la lógica de las identidades. Sus objetivos son múltiples y diversos.”⁶⁷

Estas lógicas del *modelo canónico* se sustentan en dos nociones: *horizontalidad y flexibilidad*, con las que se ofrece una tipificación de las organizaciones frente a los procesos de cambio:

Horizontalidad, participación de todos los miembros de la organización en todos los niveles de la actividad: responsabilidad, diseño planeación y, desde luego, ejecución; pero también en el reparto de los beneficios económicos y sociales.⁶⁸ Ofrece derechos, empero también

⁶⁵ Revilla, Mario (2004, Enero) Estrategias comunicativas de reproducción. *Alter-Ego*.2ª. época (Nº 0), p.29

⁶⁶ Davis y Ewstrom, 91, Cfr. Revilla, Mario p., 29

⁶⁷ Revilla, Mario op. cit., p.30

⁶⁸ Idem., p.30

requiere del compromiso, la experiencia y la participación de todos los miembros de la organización.

Flexibilidad. Capacidad de mirar desde todas las perspectivas posibles (ser contingente) y de actuar en consecuencia. Permite prever el cambio y adecuarse innovadoramente. A partir de estas dos acepciones se construyen los ejes *verticalidad/rigidez* y *horizontalidad/flexibilidad*.

Entendidas así, las lógicas y las reacciones frente a los procesos de cambio, el DIF se clasifica organizacionalmente así:

Lógicas de	Ejes de verticalidad/ rigidez ++ --	Horizontalidad /Flexibilidad -- ++
Los resultados, regi-da por	El DIF como organización da prioridad a la rentabilidad y al ahorro financiero, porque por su naturaleza no tiene visión a futuro y porque no es autosuficiente.	Porque el liderazgo es democrático y como diría Weber es un liderazgo político. Siempre lo apoyan. Los trabajadores conviven, aun a pesar de sus diferencias y conflictos y consideran su función en la organización como gratificante; aunque no en el plano económico.
El poder/liderazgo administrado:		
La cultura/efectividad diseñada desde:		

Como se establece en la tabla anterior, el DIF es una organización que por la lógica de sus resultados, se clasifica como rígida, por la del poder/liderazgo es horizontal/flexible, porque actúa de forma democrática y por su cultura/efectividad es horizontal/flexible. Véamos ahora, cómo es que ocurre la comunicación en dicha organización:

3.3 El DIF y su comunicación organizacional (modelo canónico)

Con vimos atrás, si queremos analizar a la organización desde una perspectiva diferente, debemos ademásn de identificar su tipificación, describir cómo es que ocurre la comunicación en su interior.

Desde la perspectiva del *modelo canónico*, existen dos ejes para tipificar a las organizaciones la *verticalidad/rigidez*, que es una tendencia a la restricción que busca controlar:

“...desde las posiciones hegemónicas la producción de la comunicación y el sentido...busca dirigir la conciencia y por ende, las acciones de los integrantes de la organización”.⁶⁹

y la *horizontalidad/flexibilidad*:

Tendencia a la ampliación e inclusión de fuentes productoras de comunicación de temas y valoraciones. Busca la construcción de consensos en los pareceres que dotan de sentido a la organización y sus quehaceres. La *comunicación flexible* atiende a los distintos miembros de la organización, con sus enfoques y temas respecto a la organización...supone la inclusión de todos los miembros, con sus posiciones, necesidades, experiencias, aspiraciones, saberes.⁷⁰

Adjuntos a los ejes descritos, Revilla propone tres niveles de análisis que permiten clasificar la comunicación de una organización: por su *dinámica, orientación y operación*. Así entendida la comunicación por su *dinámica* puede ser *unidireccional*:

Se identifican la importancia y la validez de lo que se comunica, con la posición que se ocupa en la jerarquía organizacional. Lo que le da el carácter de dirección única a la comunicación.⁷¹

⁶⁹ Revilla, op. cit. p.34

⁷⁰ Revilla, op. cit. p.34

⁷¹ Ibidem. p.35

o *dialogal/multidireccional*: en la que todos los miembros de la organización tienen la misma oportunidad para comunicar, es dialogal porque todos los actores se expresan y son atendidos por igual.

En su *orientación*, puede ser *directiva* (cuando unidireccionalmente impone las temáticas y acciones comunicativas) o *consensual* (acepta la variedad y diferencia en la racionalidad de los temas y los estima según las *representaciones*⁷² de cada grupo).

En tanto que en su *operación*, la comunicación es *notificadora* cuando se basa en *datos* al respecto de la organización (por ejemplo, lugar en la competencia) o *comprensiva* si parte de comprender al otro en su diferencia para construir verdaderos acuerdos (genera confianza entre sus miembros). Al analizar al DIF a partir del *modelo canónico*, encontramos que la organización presenta las siguientes características en su comunicación:

Nivel de análisis de la comunicación	Ejes de verticalidad/ rigidez ++ —	Horizontalidad /Flexibilidad — ++
En su dinámica	<i>Unidireccional</i> . La estructura y funcionamiento están determinados a nivel estatal y nacionales.	
En su orientación	Directiva Porque da prioridad a los planes y programas tal y como lo proponen el DIFEM y el DIF Nacional. Que son quienes determinan qué y como hacerlo; y a la organización toca repetir el mismo esquema de <i>unidireccionalidad</i> .	Consensual Paradójicamente es, también <i>consensual</i> cuando informa a sus miembros y escuchan sus propuestas sin embargo; no las atienden; por ello cuando realmente ofrecen respuestas reaccionan de forma imprevisible.

⁷² Modelos que permiten acercarse, interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, encuadra y guían la experiencia y aspiraciones e intenciones de los grupos y sujetos sociales.(Revilla, 2004, p.32)

En su operación	<p style="text-align: center;">Notificadora vs. Comprensiva</p> <p>Aunque la organización, supone que es comprensiva del todo; los miembros de la organización no del todo coinciden en tal percepción.</p>	<p>En algunos aspectos sí lo es; sin embargo no ha entendido del todo la racionalidad de sus <i>miembros</i>.</p>
------------------------	--	---

Como se muestra en la tabla anterior, el DIF muestra características paradójicas en su comunicación; por ello el primer paso será que asuma tales contradicciones, para que pueda iniciar un proceso de cambio. A partir de la tipificación que el DIF y características que muestra la comunicación, corresponde determinar qué importancia da la organización a la comunicación.

3.4 Importancia de la comunicación en el DIF: modelos de control y contingente

Difícilmente una organización negará que la comunicación sea importante, todas coinciden en que así es; aunque la percepción sobre qué significa *importante* varía según el tipo de organización, tal y como se establece:

La mayor o menor importancia que una organización asigna a la comunicación está determinada por dos grandes líneas representacionales sobre el particular: se la representa como un *instrumento de control* o como un *medio consenso*.⁷³

Si nos apegamos a los resultados que en el punto anterior nos arrojó, a partir de la tipificación según el *modelo canónico* que presenta el DIF, en los resultados se presenta como una organización que puede pensarse como única en su tipo porque en ella se conjuntan lo mismo la *verticalidad/rigidez*, que *horizontalidad/flexibilidad*; sin embargo no es el único ni el último.

⁷³ Revilla, op. cit. p.34

Quienes dirigen la organización; en particular el Director, asume también la importancia de la comunicación, y a decir de él mismo prefiere dirigirse al personal cara a cara y considera que el DIF sí está comunicado; lo que desde su perspectiva se confirma por el apoyo que los miembros han manifestado momento a momento.

No obstante se sorprende por los conflictos y actitudes de varios de ellos; porque “siempre se les otorgan permisos para actividades o problemas familiares y a cambio varios de ellos —que realizan trabajo de campo— se toman tiempo de más para actividades personales varias; sin relación con la función que realizan.

La organización manifiesta interés en mejorar la integración, la creación de una cultura DIF, realizando algunos talleres de integración (dirigidos por psicólogos), actividades compartidas. Y considera que dichas actividades reflejan la importancia que otorga a la acción comunicativa.

Asimismo, la organización considera que la comunicación queda reducida a la elaboración de periódicos murales, fotogramas de actividades y noticias; que sobre avances y logros difunde. Desde esa perspectiva se puede decir que la organización sí se preocupa por el tema; aunque hace falta que comprenda a la comunicación desde otras perspectivas y que, esté abierta al cambio propuesto por todos los miembros de la organización. Si ello no ocurre, corre el riesgo de perder su razón de ser; aun cuando pueda pensarse que los clientes del DIF siempre existirán...

En la medida que el DIF asuma que sus miembros, a parte de sentirse apoyados en momentos difíciles; requieren de sentirse escuchados. Ello puede hacerse realidad si por ejemplo, aplicarán las propuestas de solución al problema medido. Si bien es cierto que todas las órdenes llegan de otras instancias como el DIFEM y DIF Nacional; los miembros han presentado propuestas que por razones de operación no se han aplicado.

Aun el DIF, sufre las consecuencias de la turbulencia económica y política, por ello debe comenzar a innovar y cambiar desde dentro, en la medida que se adapte a la necesidades del ambiente estará siendo contingente. Entendiendo la contingencia como la capacidad de prever de plantear posibles escenarios para lo que pueda ocurrir. Demostrar que lo es

implicará buscar a alguna empresa que preste un camión de carga; para evitar el desgaste energético y psicológico de sus miembros. Consistiría también en buscar opciones adicionales de apoyo para las familias de Ocoyoacac; buscar como conseguir recursos o hacer que los mismos puedan ser ocupados eficientemente, evitando problemas como el que se midió con anterioridad.

La comunicación debe ser congruente existiendo hacia fuera como ya ocurre en el DIF; pero primero adentro; aun siendo una institución gubernamental, recordando:

“Las organizaciones salen de su silencio porque ahora se dirige a individuos cuyo perfil ha cambiado.” Y los clientes de DIF no son la excepción. Asimismo debe recordar que ahora, además de ser una institución de asistencia social, debe también concebirse como: “*un saber hacer* que reposa en el *talento de las personas* y sus *relaciones con los clientes* convirtiendo al producto en uno de comunicación”.⁷⁴

Si realmente quiere crear una cultura entre sus miembros, tendrá que reconocer las diferencias y aplicar sus propuestas; y por supuesto retomar los factores a su favor: liderazgo dispuesto al cambio, compromiso entre sus miembros; el momento exige al DIF ser *contingente*.

Si bien es cierto que la organización debe transformarse y prever; un buen punto de partida será promover la *reconciliación integradora* del o de los conceptos que los directivos tienen de la comunicación; concepto que será motivo del siguiente tema.

⁷⁴ Weil, Pascale, (1994). La comunicación institucional: la comunicación global y de gestión. Barcelona Capítulo 2 ¿Por qué la empresa toma la palabra como institución? p.39-75

4. COMUNICACIÓN FORMAL: DIFERENCIAS ENTRE SER Y HACER.

4.1 De los inicios de la comunicación a la definición integradora

En este espacio se dará cuenta sobre el origen biofísico de la comunicación y los efectos en el desarrollo humano. Para empezar, se ha establecido que la capacidad de comunicar fue una conquista biológica y no cultural; aunque posterior al que termina el proceso de hominización se convertirá en el motor que la desarrolle. Lo que se confirma en su génesis:

La comunicación es un comportamiento de seres vivos, que se estima surge en una etapa intermedia entre el origen de la vida en el planeta (40,000 millones de años) y el origen del hombre (4 millones de años).

Como prerrequisito a la comunicación, era necesario contar con *instrumentos*⁷⁵ que perciben y discriminan información entre diversas opciones o alternativas de comportamiento. La primer *sustancia expresiva*⁷⁶ fue el propio cuerpo; sin embargo hubo especies que fueron capaces de objetivar dichas sustancias; como los seres humanos. Las más evolucionadas fueron complejizando y convirtiéndolas de ejecutivas a expresivas, en la medida que utilizaban menos energía de ego. Así el origen del fenómeno comunicativo está asociado a una cierta libertad del ser vivo que implica una capacidad de optar o decidir por un tipo de comportamiento humano.

La aparición del lenguaje implicó un doble grado de complejidad que obligaba a la abstracción para “entender las ideas y los significados. Lo que separó al lenguaje animal del humano fue por un lado, la creación de instrumentos tecnológicos (construidos por éste último) que son los que se diseñan ex profeso para amplificar la comunicación humana; y por otro la referencia, es decir la posibilidad de asociar y las variantes de respuesta que puede producir. Y esta posibilidad es la que permite la existencia de diferentes conceptos de comunicación, los que serán motivo del siguiente punto.

⁷⁵ Conjunto de instrumentos biológicos (oído, laringe) o tecnológicos (teléfono) que aseguran el acoplamiento entre las expresiones de Alter y el trabajo perceptor de Alter. Serrano, op. cit.

⁷⁶ Material que Ego debe modificar de forma temporal o permanente. *Utilidad*: si Ego no opera con ninguna no hay expresiones, señales ni transmisión. Idem. .

4.2 Comunicación: del ahorro a la meta-acción

Mientras que *Moles* la considera “un factor de ahorro de energía, al sustituir acciones ejecutivas por expresivas o viceversa, La comunicación es una *meta-acción* única acción que coordina acciones.”⁷⁷ *Habermas* la propone como “un componente clave de la acción social. Una acción que posibilita la realización de otras.”⁷⁸

Por otro lado, *Martínez y Nosnik*, la entienden como un “proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, esperando el primero que el último le dé una respuesta, sea ésta una opinión, actitud o conducta.”⁷⁹

Para *Martín Serrano*, “es un tipo de relación alternativa para interactuar con otro sin serle físicamente accesible”⁸⁰ y “provee a la sociedad, de la información necesaria para los procesos de producción y reproducción. Para realizarla se cuenta con recursos propios, financieros, tecnológicos y profesionales”.⁸¹

De entre estas definiciones encontramos puntos de coincidencia como el hecho de ser una acción que coordina acciones, promueve otras y que ahorra energía; pero que sin embargo es alternativa. Y esta definición en conjunción de la propuesta por *Martín Serrano* las que se mantendrán en este trabajo. Empero, a más de conocer estas concepciones, debemos plantear otra de las posibilidades para ponerse en contacto con el otro: *la comunicación interpersonal*.

4.3 Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es “una interacción de naturaleza conversacional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara”.⁸²

⁷⁷ Moles, Abraham (1983). Teoría de los actos.

⁷⁸ Revilla, Mario A. (2004, Enero) Estrategias comunicativas de reproducción *Alter-Ego*. Segunda época (Nº 0).

⁷⁹ Martínez de Velasco, Alberto et.al. (2002). Comunicación organizacional práctica: manual gerencial.

⁸⁰ Martín Serrano, op. cit. p. 30

⁸¹ Revilla, op cit., p. 33

⁸² Fernández, Carlos (1991). La comunicación en las organizaciones. Las organizaciones y su ambiente: el caso de las e empresas.,p.50

Esta interacción, cubre las necesidades psicológicas de todo ser humano: colaboración amistad, consejo, compañía, poder y admiración. La que a su vez, se traducen en los *objetivos de la comunicación interpersonal*:

-*El placer* que resulta de la compañía y de la pertenencia a un grupo y a una organización.

-*Catarsis*: permite externar inquietudes, sinsabores, opiniones en forma verbal, al tiempo que libera de las tensiones que éstas le producen.

-*Respuesta manifiesta*: inmediata o diferida, esperada por el emisor. Las relaciones ocurridas —con fines productivos— en el ámbito laboral (comunicación formal), incorporan necesariamente este tipo de relaciones.

-*Respuesta encubierta*: opera a nivel de actitudes o creencias.

A esta comunicación se da poca importancia, aun cuando de ella depende la productividad del DIF. Esto sucede porque en la lógica de los directivos, los empleados están a gusto por el simple hecho de trabajar en la organización; paradójicamente, el resto de los miembros está a gusto ahí, pero porque su trabajo les permite esa comunicación interpersonal al interior, pero también afuera de la organización: comunidades de Ocoyoacac, escuelas y casas que visitan para realizar su trabajo. Ello les hace olvidar su propio conflicto humano.

Si la organización comprende la importancia de este tipo de comunicación, ello derivará en adhesión, productividad y satisfacción en los miembros del DIF lo contrario; mantendrá o generará más conflictos y costos muy elevados; como los que se desarrollaron en puntos anteriores. Empero, en las organizaciones también existe otra posibilidad comunicativa: a contemplar: la formal e informal.

4.4 Comunicación formal e informal: medios

Si bien la comunicación interpersonal es importante, también lo es la organizacional; de la que dice Alberto Martínez: “Es el proceso mediante el cual un individuo o una de las

subpartes de la organización se pone en contacto con otro u otra subparte.”⁸³ En ese sentido, es, una herramienta de trabajo que permite a los miembros de la organización, entender su papel y desempeñar sus funciones en la organización.

Esta comunicación organizacional puede ser *formal* o *informal*. En la primera, los mensajes (que fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal).son dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. La segunda, consiste en el intercambio de información no oficial que fluye entre los miembros y grupos que conforman la organización, esto independientemente de los puestos que ocupan en ella, es decir que no sigue canales establecidos formalmente.⁸⁴

Por la forma en la que fluye la Comunicación se clasifica en *ascendente* (de niveles inferiores a los superiores) *descendente* (de mandos superiores a inferiores) y *horizontal*: posibilita la comunicación directa, propiciando la formación de grupos dentro de una organización, porque brinda la alternativa de relacionarse con personas similares. Asimismo, provee de un canal de coordinación y solución de problemas además de (Martínez, 2002, p. 56).

En el caso del DIF opera sobre todo la comunicación formal, puesto que las órdenes son dictadas por los directivos. También aparece la informal, aunque se le da poca importancia, prueba de ello es que la propuestas de empleados no se escuchan. Y a pesar de ello esta ha permitido la formación de grupos; tal y como ocurre con otras organizaciones. Adicionalmente es pertinente decir que en la organización ha sido más funcional la *comunicación horizontal*, gracias a ella se da solución a problemas que exigen de solución inmediata. De hecho cuando ésta ocurre, todos olvidan sus diferencias personales. Ahora se verá a través de qué canales ocurre esta comunicación organizacional.

⁸³ Martínez, Alberto et al. (2002).Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. (7ª.Ed.) México. p. 22 Trillas.












⁸⁴Ibidem, p.23

Canales o medios

El medio es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor. Las organizaciones suministran información a sus miembros a través de distintos medios o canales. Pudiendo ser estos, impresos, visuales, de audio y audiovisuales (Martínez, 2002).

Vistos así, los *medios* son caminos que facilitan la comunicación en las organizaciones, con el fin de identificar los medios más utilizados en el DIF, se realizó un inventario de medios de la organización. Primero, se solicitó a cada uno de los miembros del DIF, que llenaran una *tabla de medios*, para identificar cuáles utilizaban.

Como resultado del dicho inventario, presentamos a continuación la *Tabla General de Medios del DIF*, como se ve los canales utilizados son: comunicación cara a cara, internet, teléfono, pláticas informales, juntas, informes, juntas y fax.

Medios	Presidenta	Director	Tesorero	Coord. Médica Jurídica	Promotores Programas DIFEM	Secretarias	Empleados Chóferes / Auxiliares	Gestión Social	Comunicación Social
Comunicación Cara a cara 	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Internet 			√						
Teléfono 	√	√	√	√				√	√
Comunicación Informal(platicas) 		√	√		√	√			√
Reuniones Formales 		√		√		√		√	√
Informes 		√	√	√	√	√			√
Fax 									
Radio / Celular 	√	√	√				√		
Pizarrón: Recados 	√	√	√			√			
Recados en notas 		√	√			√			
Comunicación interna: (memos, Oficios,) 			√	√		√	√	√	√

Finalmente, apoyados en la *Tabla General de Medios del DIF*, se realizó la siguiente tabulación para identificar el porcentaje de uso de cada medio:

Porcentaje de uso de cada medio

Medios	N° de personas que lo utilizan	Porcentaje (%)
Comunicación cara a cara (oral)	26	100
Internet	2	7.69
Teléfono	22	84.62
Counicación informal (pláticas)	26	100.00
Reuniones formales (juntas)	21	80.77
Informes	21	80.77
Fax	14	53.85
Radio / Celular	21	80.77
Pizarrón: recados	16	61.54
Recados en notas	10	38.46
Memos, oficios y circulares	8	30.77
Otros	2	7.69

Como vemos los medios más utilizados en el DIF son: la comunicación oral, la informal, el teléfono, las juntas, los informes y el radio/celular. Mientras que los de menor uso, son las cartas e internet. Hasta hoy el empleo de estos medios es suficiente para la comunicación del DIF. A pesar de ello existen algunos problemas en la distribución de información, la que no llega a quien debe llegar o existe información que llega a través de rumores o de chismes y no por los canales establecidos y eso ha generado algunos conflictos y diferencias entre los miembros de la organización, los que serán motivo del tema siguiente.

4.5 EL DIF entre la ficción y la discrepancia comunicativa

En este espacio, nos ocuparemos de establecer las técnicas de auditoría comunicativa al tiempo que se analizarán los resultados obtenidos de la aplicación de una de ellas en el DIF de Ocoyoacac.

Tal y como lo dice Timm Paul (1968), existen varias técnicas de auditoria comunicativa como: el *diagnóstico general de análisis de la comunicación, del uso herramientas y mediaciones* y el *diagnóstico de clima organizacional*.

Dentro de ésta última, hay dos posibilidades para el análisis de clima comunicacional de una organización: la *satisfacción o insatisfacción de los miembros* y la *medida de discrepancias*; también conocida como *percepción de 0*.⁸⁵ Este instrumento —desarrollado por George Odiorne—, enfoca las discrepancias existentes entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben, asimismo, revela expectativas y percepciones de los empleados y malentendidos entre éstos y sus directivos.

Como se ha estudiado, en el DIF se suscitan conflictos en la interacción comunicativa de entre sus miembros, lo que deteriora el ambiente organizacional, por esa razón se eligió la técnica *Diagnóstico de clima organizacional con medidas de discrepancia*, porque ésta permitirá identificar el grado de esas discrepancias existente entre los empleados y los directivos de la organización.

Para ello se eligió una muestra representativa conformada por tres directivos y tres empleados. A los empleados se les aplicó el mismo cuestionario, pero a los jefes se les solicitó que respondieran suponiendo como lo harían sus empleados. En la siguiente página presentamos la encuesta que fue aplicada.

Encuesta de clima comunicativo con medidas de discrepancia

A continuación le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en esta área de la compañía. 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

Si su desacuerdo fuera fuerte en el siguiente enunciado se marcaría así:

⁸⁵ Timm, Paul (1968) Management communication, the finge on the pulse, capítulo XXII

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

1 2 3 4 5 6 7

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

CUESTIONARIO

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 falla de aprecio y valoración hacia el empleado...

1 2 3 4 5 6 7

2. Esta institución 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...

1 2 3 4 5 6 7

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes acerca de cualquier problema de empleo con la compañía...

1 2 3 4 5 6 7

4. La mejor manera de comunicar entre gerencia y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal...

1 2 3 4 5 6 7

5. La dirección debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos relacionados con su trabajo...

1 2 3 4 5 6 7

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la Dirección deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...

1 2 3 4 5 6 7

7. Se debe tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados, antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...

1 2 3 4 5 6 7

8. La Dirección debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y ella...

1 2 3 4 5 6 7

9. La Dirección debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados...

1 2 3 4 5 6 7

10. Los empleados deberían ser informados de los problemas en su propio ambiente de trabajo...

1 2 3 4 5 6 7

11. Cuando la Dirección informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, y estado financiero del DIF

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

14. Es obligación del Director solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

15. La comunicación es parte integral del trabajo así como responsabilidad del empleado...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

16. Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de asuntos que les concierne antes que tal información se dé al resto de la institución...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

17. La Dirección debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros de la Dirección...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en el DIF...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas organización o facilidades...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en el que el empleado atiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Dirección...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementa la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

24. La Dirección debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran al DIF, que afecta al empleo y su imagen pública...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de los servicios que presta el DIF...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo...

1 *2* *3* *4* *5* *6* *7*

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y derecho de apelación...	1	2	3	4	5	6	7
28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?...	1	2	3	4	5	6	7
29. Deberían los empleados sentirse libres de discutir con sus Jefes acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales...	1	2	3	4	5	6	7
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte	1	2	3	4	5	6	7
31. El DIF tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados...	1	2	3	4	5	6	7
32. Los empleados deberían tomar parte de la elaboración y discusión de los objetivos del DIF para obtener ganancias y utilidades...	1	2	3	4	5	6	7
33. La difusión informativa y noticiosa en el DIF es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados....	1	2	3	4	5	6	7
34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en el DIF...	1	2	3	4	5	6	7
35. Los empleados deben estar bien informados de los servicios que ofrece el DIF...	1	2	3	4	5	6	7

Una vez aplicados los cuestionarios se siguió el siguiente procedimiento para su análisis:

1. Se tabularon (las preguntas), promediando —por separado— el resultado de los empleados (columna 1) y de jefes (columna 2), después de lo cual se anotó el resultado.
2. Luego se calculó el *grado de error o diferencia*, obtenido de restar el promedio de los jefes del obtenido por los empleados; y el resultado se colocó en la columna 3 (con valor + ó -, según fuera el caso).
3. A continuación se asignó la *unidad de error*⁸⁶ equivalente a cada diferencia (columna 4). 4. Después, se calculó el *error adicional*, obtenido de sumarle 1 a la *unidad de error* encontrada, cuyo resultado se anotó en la columna 5.

⁸⁶ Idem. Véase *Valores de error*

4. Finalmente, se sumaron los datos de las columnas 4 y 5 anotando el resultado que indica el *nivel de error de los jefes* (columna 6). Si este último resultado, es 3 o más indica un problema grave de comunicación.

Resultados del cuestionario medida de discrepancias

EVALUACION DE LA ESCALA PREFERENCIAL DE COMUNICACIÓN

Aspecto de la escala	Promedio del Empleado	Promedio de Jefe	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error de los jefes
1	6.00	5.33	0.67	0	1	1
2	6.00	5.33	0.67	0	1	1
3	5.67	6.00	-0.33	0	1	1
4	2.00	2.67	-0.67	0	1	1
5	3.67	3.33	0.34	0	1	1
6	5.33	6.00	-0.67	0	1	1
7	6.00	6.00	0.00	0	1	1
8	6.33	6.33	0.00	0	1	1
9	5.67	6.33	-0.66	0	1	1
10	5.67	6.33	-0.67	0	1	1
11	6.33	6.00	0.33	0	1	1
12	6.33	5.67	0.67	0	1	1
13	5.67	5.33	0.33	0	1	1
14	5.00	4.67	0.33	0	1	1
15	6.00	6.33	-0.33	0	1	1
16	4.67	6.00	-1.33	1	2	3
17	5.67	6.33	-0.66	0	1	1
18	7.00	6.00	1.00	1	2	3
19	5.67	6.33	-0.66	0	1	1
20	5.33	6.00	-0.67	0	1	1
21	6.00	5.67	0.33	0	1	1
22	6.00	6.67	-0.67	0	1	1
23	5.67	6.33	-0.66	1	2	3
24	6.00	6.67	-0.67	0	1	1
25	5.67	5.67	0.00	0	1	1
26	5.67	6.00	-0.33	0	1	1
27	6.33	6.00	0.33	0	1	1
28	4.00	3.33	0.67	0	1	1
29	6.00	5.33	0.67	0	1	1
30	6.33	6.00	0.33	0	1	1
31	6.00	6.33	-0.33	0	1	1
32	3.67	4.00	-0.33	0	1	1
33	5.67	6.00	-0.33	0	1	1
34	5.67	6.67	-1.00	1	2	3
35	6.33	7.00	-0.67	0	1	1

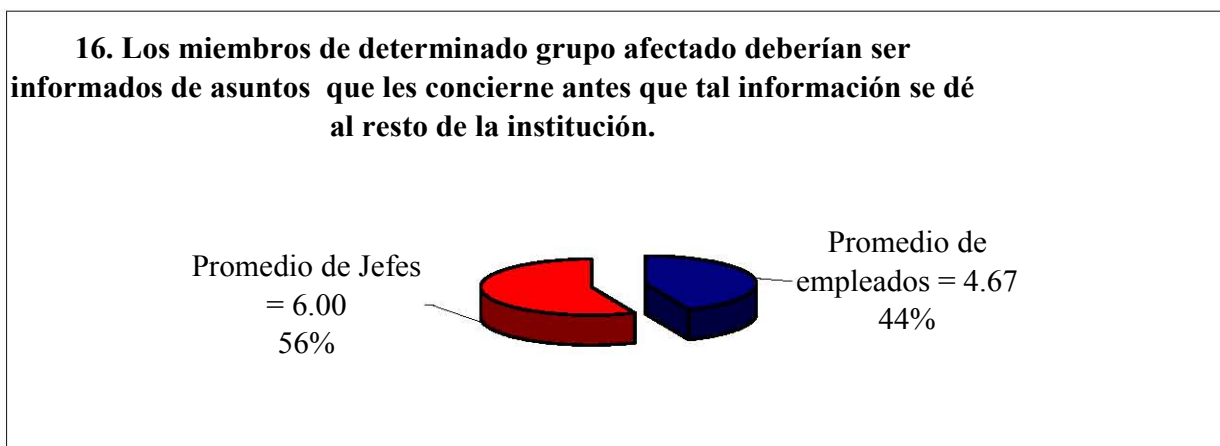
De la aplicación de la encuesta, las mayoría de las preguntas mostró resultados de 1 en el promedio de error de los jefes, lo que indica que una *discrepancia* de 11.42 %, en el total de las preguntas. Y de ese porcentaje es del que ahora nos ocuparemos.

Del cuestionario de *medida de discrepancias*, las discrepancias se presentaron en las preguntas 16, 18, 23 y 24 tal y como se observa en la tabla anterior. Toca ahora analizar los resultados por pregunta:

Análisis de los resultados

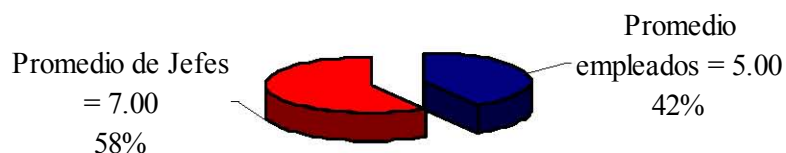
Pregunta dieciséis

Como muestra la tabla anterior, en la pregunta 16 aparece una discrepancia de 3, lo que significa que las percepciones de los empleados no coinciden con las de sus jefes sobre la necesidad de informarse de asuntos de les conciernen, porque al parecer, no les preocupa (asunto que deberá investigarse para evitar interpretaciones equívocas); mientras que los directivos consideran que sí debe ocurrir, como aparece a continuación:



Pregunta 18

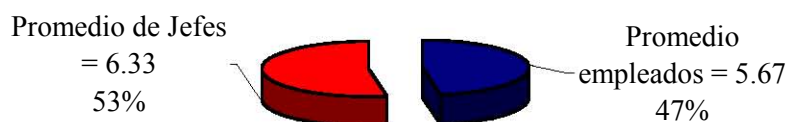
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros de la dirección



Como se observa la gráfica, la pregunta 18 presentó una discrepancia de 3, digna de considerarse por que indica, —al contrario de de los que los directivos creen—, que los empleados no se sienten con la confianza para consultarlos. Asunto que debe resolverse a la brevedad por las implicaciones puede seguir generando (al DIF), dicha percepción.

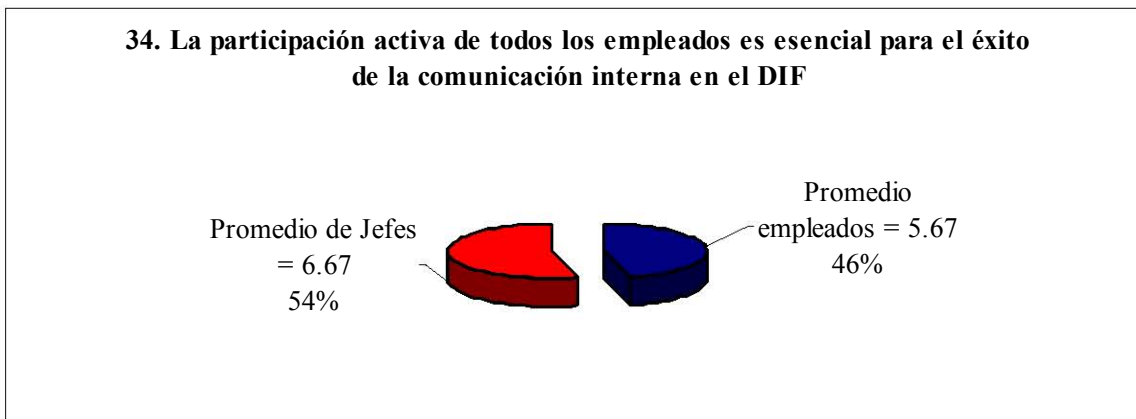
Pregunta veintitrés

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementa la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación



Al revisar los resultados de la pregunta 23, se evidencia la discrepancia en la percepción sobre la efectividad de la comunicación interna; misma que resultó ser de 3. Los jefes consideran que los empleados la ven como elemento de mejoramiento no obstante, los empleados no coinciden al respecto

Pregunta treinta y cuatro



Finalmente, en la pregunta 34 también apareció un alto grado de discrepancia (3) cuando se hizo referencia a la importancia de la participación activa de los empleados. Al respecto los directivos entienden que sí es importante para los empleados; visión contraria a la de ellos.

Estas discrepancias, reflejan problemas serios como: falta de *información* y de credibilidad de los líderes, desconocimiento total sobre el otro (llámese empleados), y por si fuera poco nos muestra empleados insatisfechos y muy probablemente inconformes. Si bien, la organización no presenta varias discrepancias, las tres existentes pueden anunciar series problemas serios, sí debe atender a los presentados para evitar que éstos minen a la organización

Por ejemplo, en el caso de los resultados obtenidos en la pregunta 16, es necesario indagar los motivos del desinterés de los empleados por informarse sobre asuntos de su trabajo, ya sea que suceda por apatía, o porque para cuando reciben dicha información ellos ya están al tanto. En última instancia eso podría anunciar molestia de los empleados con la organización por algún motivo que aun no se anuncia, sea cual fuere la razón la organización está obligada a averiguarlo y darle solución.

En tanto, que el resultado de la pregunta 18 resulta grave por lo que puede significar: que los empleados perciban que aunque consulten no obtendrán respuesta a sus dudas o peticiones, otra opción que perciban que el liderazgo no tiene autoridad y/o capacidad de solución; y la última, que sientan que el líder no existe y que son ellos los que deben dar

solución a sus dudas. Todas son motivo suficiente para la reflexión y la acción inmediata de quienes dirigen el DIF. Esto es también parte del precio que está pagando la organización por no *informarse*.

Como hemos visto hasta ahora, el DIF muestra contradicciones comunicativas, pues, mientras los jefes se expresan interesados por sus miembros (horizontal/flexible) y suponen que sus empleados están satisfechos en la organización, éstos se muestran apáticos ante cambio y propuestas en la organización.⁸⁷

5. COMUNICACIÓN FORMAL: CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II

A partir de lo visto en este capítulo, podemos decir que el éxito de una organización depende del grado de adaptación estructural, a nivel interno cuyo modelo organizacional debe ser de preferencia horizontal/ vertical, debe buscar siempre la *contingencia* y manejar el control sólo cuando las circunstancias así lo exijan.

Una organización contingente es aquélla capaz de prever los escenarios posibles que el entorno/ambiente pueda presentar. Mientras más pronto se inicie el DIF en este modelo; más pronto podrá aprovechar las ventajas que tiene como organización; de no hacerlo, a pesar de todo lo que supongan quienes la dirigen, la organización tiende a la *entropía*. Hoy ni el DIF puede dejar de mirar hacia dentro y afuera; los vertiginosos cambios del ambiente y de las mismas organizaciones así lo exigen.

En toda organización, incluido el DIF debe otorgar la misma prioridad a la *comunicación formal*, que a la *informal* y a la *interpersonal*, todas ellas se complementan para permitir la construcción de una *organización más habitable*. Y según lo encontrado hasta ahora, se ha dejado de lado a la interpersonal, la que parecen entender como dirigirse atentamente a los empleados, olvidando su individualidad y necesidades.

⁸⁷ Un ejemplo ocurrió cuando para disminuir los retardos ofreció premio de hasta dos mil pesos a quienes llegaran a tiempo y mejorarán en su trabajo. Primero aceptaron y al día siguiente enviaron a un representante que solicitó que el monto total de los premios ofrecidos se distribuyera en partes iguales, entre todos los empleados consideraban ser igualmente merecedores; ahora la organización lo deposita en la caja de ahorros en partes iguales y tendrá que hacerlo, a pesar de que siguen llegando tarde.

Un aprendizaje claro es que ningún directivo debe dar por hecho que sus miembros deben coincidir en sus percepciones porque ello le cuesta muy caro a la organización, (asunto que además puede solucionarse de forma muy elemental: verificando que entiende el otro y como lo entiende el contrario), como lo anunció la técnica de *clima organizacional con medidas de discrepancia*.

Otro es que la cultura organizacional no se encuentra en los manuales, si no en la congruencia que sus integrantes, (comenzando por los líderes) muestren en la comunicación organizacional. Por lo tanto, los líderes deben evitar suponer lo que los miembros piensan y sienten, antes bien, deben primero saber, ¿qué piensan, qué sienten y cómo se sienten en el DIF.

Al final del presente capítulo, tenemos otro nivel de análisis para integrar el diagnóstico que sobre el DIF municipal se viene realizando. Ahora tenemos a más de la visión sobre el entorno, la estructura y el funcionamiento de la organización, el perfil sobre cómo ocurre la comunicación formal e informal en la organización. Asimismo, en este capítulo se ha comenzado a dilucidar la importancia de la *comunicación interpersonal* (por las necesidades psicológicas que cubre), que a decir de quien escribe esto, es la que menos ocupa las preocupaciones de quienes dirigen el DIF. Del mismo modo ocurre con la información que dejó ver la aplicación del instrumento: *medida de discrepancias*. El que mostró la existencia de discrepancias graves (aunque no insalvables) entre las percepciones de los miembros de la organización.

Por ello, y con el fin de conocer algunas de las percepciones de los miembros, el siguiente capítulo, abrirá un espacio para que expresen la percepción que sobre la organización, guardan. Ese será otro paso en la construcción de un DIF más habitable...

CAPÍTULO III

DE ALICIA EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS A ALICIA DETRÁS DEL ESPEJO: LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA Y SU COMPLEJIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

En el capítulo anterior: *De la diferencia entre “ser” y “hacer” a la comunicación formal* se desglosó *el Costo Generalizado de la Acción en el proceso de entrega de desayunos y despensas del DIF municipal*. A partir del mismo se detectó que los costos más altos, eran de tipo psicológico y energético; y que de ellos derivaban problemas adicionales (retardos y faltas, entre otros), esto a pesar de que los involucrados no perciben el problema como tal. Adicionalmente se realizó una auditoria comunicativa (técnica cuantitativa), cuyos resultados evidenciaron las diferencias entre las percepciones de los directivos y las del resto de los miembros de la organización.

Si bien el trabajo realizado mostró resultados que permiten visualizar otro ángulo de la organización; también lo es que no resolvió algunas interrogantes y sí, generó otras. Por ello, surge la necesidad de tomar otros caminos que nos permitan por lo menos clarificar el porqué de algunas de esas preguntas. La variante consistirá entonces, en que ahora se acudirá a métodos cualitativos, los que sabemos pueden ayudarnos a complementar nuestro diagnóstico sobre el DIF.

Por ello, el presente capítulo se ocupará de iniciar el estudio de la complejidad que deriva de la participación humana, en las organizaciones; en particular de nuestro objeto de estudio: el DIF municipal. Para ello iniciaremos con la revisión teórica de Niklas Luhmann, autor que se ocupa de explicar dicha *complejidad*, después se explicarán los conceptos de *subjetividad percepción, acción y Representaciones*; esto con el fin de ir construyendo el soporte que permitirá estudiar al DIF.

Por otra parte se explicará la utilidad, diferenciación y complementariedad de los métodos cuantitativos y cualitativos. A continuación, se explicarán las características y alcances del

grupo de discusión (técnica cualitativa) en el estudio de lo humano y de las organizaciones; a partir de lo cual se explicarán los resultados que a partir de su aplicación, se obtuvieron. Finalmente, se presenta una serie de ideas que abonaran en el terreno de una propuesta de *mediación comunicativa* para el DIF municipal.

3. 1. LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL EN NIKLAS LUHMANN.

Aunque ha tomado su tiempo, comienza a ser necesario entender un asunto que aunque sin nombre, iba anunciándose: la necesidad de dilucidar sobre la interacción comunicativa y su complejidad al interior de organización...

Como ya se planteaba en el apartado anterior, si lo que pretendemos es ir desmenuzando el conflicto organizacional tendremos que iniciar con del desarrollo de un soporte teórico que nos permita tener otras opciones para mirar a la organización. Para ello a continuación se revisará el concepto de complejidad desde la perspectiva de Niklas Luhmann.

Para explicar su teoría general de sistemas, Luhmann parte de supuestos tales como *sistema, diferenciación, autorreferencia y complejidad*; mismos que a continuación se abordarán.

Luhmann parte del concepto de *sistema* y a diferencia de Bertalanffy —quien dice que el sistema se define a partir de su orden funcional interno—, dice que “...incluye siempre en su misma constitución, la diferencia respecto a su entorno y sólo puede entenderse como tal desde esa diferencia.”⁸⁸

Y en este punto, el concepto *diferenciación* permite entender por qué a pesar de que los sistemas eligen y determinan el tipo de relaciones que establecen, siempre habrá diferencias que escapen a su control. Por ello el tener información sobre sí mismo, sobre los otros sistemas y sobre el entorno le permite (al sistema) responder de una forma determinada o justo así: diferenciada.

⁸⁸ Luhmann, N. (1997) *Sociedad y sistema: La ambición de la teoría*. (1ª ed.). México: Paidós p.16.

“La *diferenciación* ofrece la posibilidad de ser contemplada como *unitas multiplex*... porque mantiene unido lo diferente.” (Luhman p.54) Y por ello, un sistema que es capaz de diferenciarse respecto del entorno, es un *sistema autorreferente*.

Luhmann llama así a: “los sistemas con la capacidad de establecer relaciones consigo mismos y la de diferenciar estas, de las relaciones con su entorno”.⁸⁹ Ser *autorreferente* exige a la misma *teoría general de sistemas*, considerar siempre que ella es, también objeto de esa *autorreferencia*.

Sólo cuando el sistema se “encuentra clausurado” (mirando a hacia adentro), dice Luhmann podrá ser digno de atención porque podrá ser *autorreflexivo*; *autopoiético*. Y aunque parezca contradictorio, esa *autorreferencia* es la que le permitirá mayor nivel de apertura.

Entonces ser *autorreferente* lleva al sistema a mirarse no en función del entorno, sino a explorarse a través de su propia referencia, mirándose a sí mismo; no por lo que quiere anunciar o decir qué es, sino por lo que ha dejado de ver; lo que en él hay de diferente: los subsistemas y los sujetos que lo conforman; esto aunque Luhmann pretenda lo contrario, no existen al interior del sistema.

Con ello lo que este autor propone es que el análisis de cualquier sistema, — por ejemplo el análisis de DIF— debe iniciar por identificar las diferencias que éste presenta como tal con respecto del entorno —lo que significa que no es suficiente haber realizado un análisis del entorno y de las exigencias que éste presenta hacia la organización—, sino que además (he ahí la otra mirada), ahora hay que entenderla a diferencia del entorno.

La *diferenciación* según lo propuesto por el autor, permite identificar al sistema como un todo organizado que funciona como *medio interno* para cada uno de los subsistemas, de forma muy específica, y en cada una de esas diferencias entre subsistema y medio al sistema se reconstituye desde una perspectiva diferente. De lo que se desprende que la diferenciación es: “un procedimiento para aumentar la complejidad”. (Luhmann, 1997 p.54). Y a esta última la entiende como:

⁸⁹ Idem. p.44.

La sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento...se podrá reducir en tanto se dé una mayor complejidad.⁹⁰

Cuando en el sistema se imposibilita que cada elemento se interrelacione con los demás en todo momento por incapacidad de seguirlos relacionarlos es que ocurre esta *complejidad*. En la medida que se va diferenciando cada elemento que integra al sistema; disminuye la *complejidad* porque ahora vemos al todo en sus partes; sin embargo al mismo tiempo al descomponer cada subsistema las relaciones que este establece ahora se complejizan aún más; y este aumento es inevitable; lo más que se puede hacer es regularla.

Por ello es que *complejidad* también significa la obligación a la selección de los elementos (por ejemplo selección cuidadosa de los departamentos que requiere la organización y las relaciones que éstos establecerán con el resto de los subsistemas de la organización) con el fin de disminuirla pero, a su vez esto significa contingencia —la que se entiende como existencia de otras posibilidades— lo que según Luhmann significa riesgo (porque siguiendo el ejemplo nunca sabremos todos los posibles escenarios que la relación entre elementos puede presentar . Lo interesante del planteamiento es que la única opción para reducir la complejidad es la misma complejidad.

Finalmente, la importancia de la complejidad consiste primero, en que es necesaria para la producción del sistema, segundo en que es una medida de la falta de información que un sistema tiene para poder comprender y describirse a sí mismo y a su entorno. De ahí que no resulte extraño que muchas organizaciones no logren resolver de forma más eficiente sus conflictos porque sólo ven una parte de sí mismas. Por su fuera poco, los líderes entienden a la complejidad como un problema y no como una característica inherente a la misma organización. Más bien debieran comenzar por verla como una zona de oportunidades para seguir siendo contingentes.

⁹⁰ Luhmann, N. op. cit., p.16.

La limitación en el planteamiento de Luhmann se encuentra en su visión sobre el *sujeto* al que supone como un *sistema cognitivo* que se encuentra fuera del sistema, esto porque no deja lugar para el *sujeto* al que sustituye por el concepto de *sistema autorreferente*. Empero, es éste último término y el que hace necesaria la aparición del sujeto, ya que sin él la *autorreferencia*, no sería tal. Asimismo, ocurre la complejidad que al ser tal, una de sus prioridades consistiría en tratar de reducir la complejidad de lo humano

Así, Luhmann entiende que los seres humanos no están en el sistema social, sino que funcionan como el entorno de éste, por ello los seres humanos sólo conforman una red de roles preestablecidos lo que niega su individualidad y por tanto su subjetividad y la injerencia que ésta tiene en el sistema o en su caso en la organización. Si eso es cierto el sistema social entonces dejaría de ser *social*.

A reserva de esta aseveración del autor, su teoría aporta elementos que son de utilidad para el estudio la organización objeto de nuestro estudio, sólo presentar algunos conceptos que permitirán complementar y comprender a la complejidad humana (condición inherente e inacabada en cualquier organización): la subjetividad y la percepción, ambas características que convierten a nuestra especie en tal.

3. 2. SUBJETIVIDAD Y PERCEPCIÓN: EL REGRESO AL SUJETO

“No hay hombre más solo que uno en medio de una multitud”.

Elain Entralgo

Si como establece Luhmann, los sistemas se deben entender primero a partir de su *diferenciación*, entonces el DIF debe comenzar por mirar hacia adentro y escuchar a sus miembros conociéndolos, aunque su prioridad consiste en asumir que cada uno un *sujeto* que reacciona según su percepción. Si se alcanza esto, será más sencillo reconocer y aceptar, las distintas lógicas, que en la organización confluyen.

Si lo que aumenta la complejidad en la organización es la presencia del *sujeto* (tal y como se mencionó en el apartado anterior). Ello ocurre por los cambios que su *acción* genera en

el mundo y por las interacciones que produce al ejecutar acciones en los sistemas en que actúa. Pero para determinar cómo es que ello sucede debemos comenzar por *diferenciar la subjetividad y la percepción*.

Si queremos entender la complejidad de lo humano debemos partir comprender brevemente qué es la percepción, (la que vimos en el capítulo II no es un esquema general), subjetividad y acción.

El término *subjetividad* posee, entre otras las siguientes acepciones:

El ser *subjetivo* ha sido el ser representado en contraposición con el ser real. Por otro lado, ha sido usado para designar lo que se hay en el sujeto como *sujeto cognoscente*. En este caso lo subjetivo es lo representativo y no lo real o substancial. (Ferrater, 2003)⁹¹

Para Karl Popper la *subjetividad* es un *mundo blando*⁹² en donde habitan las fantasías y los deseos, para Jarvies lo *subjetivo* incluye las ideas preconcebidas que sirven para tener una buena acción en el mundo; mientras que Moles los propone como *categorías perceptivas*. Cuando hablamos de lo *subjetivo* inmediatamente tendremos que conectarnos con el sujeto cognoscente porque es quien construye la realidad; quien la crea, pero simultáneamente dicha realidad construye al sujeto.

De ese modo la realidad y el sujeto son interdependientes de ahí que se establezca que: “Toda realidad es pensada por alguien y por lo tanto es subjetiva” Si eso es así, entonces la ciencia hasta hoy ha vivido engañada porque de lo que se ha encargado es de tratar de suprimir al sujeto con el fin de objetivar el conocimiento. Con esto la crítica a Luhmann — por la eliminación del *sujeto* en su teoría general de sistemas— cae fácilmente ante esta *realidad* que la ciencia se encargó de vender a la *sociedad*. Lo grave del problema está en que los beneficiarios de la ciencia: los *sujetos* han dado por cierto (sin cuestionamiento

⁹¹ Ferrater Mora, José. (2003). Diccionario filosófico. Tomos 3. (8ª. ed.). México: Alianza. p. 3142

⁹² Popper lo considera “El mundo de los estados de conciencia o de los estados mentales o quizá de las disposiciones comportamentales para la acción”. Habermas, Jürgen (2005) Teoría de la acción comunicativa, p.112

alguno) el argumento de que la ciencia sí es capaz de presentar la *verdadera realidad*. Han asumido esto de forma irrefutable.

La pregunta ya no es cuándo comenzó a suceder esto, sino ¿por qué? Una hipótesis puede ser que el ser humano en su necesidad de explicar todo y de reducir o desaparecer todo lo que le producía angustia, tuvo que creer y crear algo que le diera mayor certeza ante tanta incertidumbre. La ciencia respondió a esa necesidad ofreciendo contra la subjetividad, la razón con ello el ser humano entró en un estado de confort y por ello dejó, (a la ciencia) la tarea de seguir otorgándole respuestas que disminuyeran la complejidad del mundo. Pero al dejar todo en manos de ésta, dejó de ser *sujeto* para convertirse en *objeto* de la ciencia; perdiendo con ello su esencia.

Ahora el “*regreso al sujeto*”, no será tarea fácil y menos porque la verdad de la verdad científica se ha convertido en un *paradigma* que ha creado muchos otros. A quien hoy escribe esto le representa un duro camino de reflexión, de apertura y más aun de cambio. Y aun así ese cambio tendrá que comenzar. Y ello será complicado, pero no imposible finalmente la existencia es “una negociación permanente de la realidad”. Aunque es importante considerar que en esta negociación siempre entrará en juego la *percepción*.

Percepción en el sentido más común significa recoger algo. Concepto que ha oscilado entre dos extremos: como percepción sensible y como sensación; y como percepción nocional o mental.⁹³

Otra definición básica se halla entre quienes sostienen que cuando alguien ve un objeto, ve la apariencia de un objeto, pero no el objeto y quienes mantienen que cuando alguien ve un objeto, se le parece el objeto sin distinción entre éste y una apariencia. Asimismo se define a la percepción como una fotografía de la realidad.

Las teorías más importantes sobre la *percepción* son: la *realista*, según ella el contenido de las percepciones son la realidad misma. Para la *teoría causal*, hay una diferencia entre

⁹³ Ferrater Mora, José. (2003). Diccionario filosófico. Tomos 3. (8ª. ed.). México: Alianza. p. 2533

percepción y realidad percibida, ya que ésta es consecuencia de aquélla. En tanto que la teoría *fenomenista* considera que lo que se percibe son fenómenos o aspectos fenoménicos de la realidad.

Por su parte, Moles plantea a la *subjetividad* como una *categoría perceptiva*, en ello entiende que cuando el actor actúa, lo hace dependiendo de lo que perciba. Asimismo establece que nuestro aparato perceptivo opera discriminando información de toda la que recibe. Por ello todo *percepto* es relacionado con un prejuicio que conlleva a calificar todo lo que percibimos, con lo que las percepciones son el ingrediente que crea la complejidad en la organización o la simplifica, y siendo así; las percepciones se convierten en representaciones.

De todo lo anterior, se desprende que la *percepción* es aquello que permite al actor construir su realidad —en la medida que percibe el sujeto discrimina y a partir de esa discriminación construye o reconstruye su realidad y su *ser*— porque a partir ésta, va dándole sentido a su vida; en función del proyecto que tiene para sí mismo. Por tanto, de su *percepción* dependerá su elección por ser *auténtico* o *inauténtico*.

Por último se hace indispensable comprender que todo sujeto cuando actúa, lo hace dependiendo de lo que percibe y que siendo así es necesario ver a la acción desde una perspectiva que contemple al individuo como sujeto que se construye a partir de sus percepciones (individuales o compartidas) y como consecuencia de ellas actúa. Por ello es pertinente explicar qué es la *acción*.

3.3 TEORÍA DE LAS ACCIONES: A. MOLES

Como hemos visto, la *recuperación del sujeto* es una exigencia posible a partir de asumir la injerencia que la percepción tiene sobre cada acción que realiza. No obstante, es a través de las *acciones* que los seres humanos se construyen como sujetos. Por la importancia que éstas tienen en esa construcción, a continuación se analizará la *teoría de las acciones* de A. Moles.

Para Moles:

Acción es esencialmente un de un punto de referencia que es el del mismo individuo activo, situado en un punto “aquí desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente, a partir”.⁹⁴

Por ello toda la acción implica una modificación *objetivable* que queda guardada por lo menos en la memoria del sujeto que exige del ser, disipar cierta cantidad de energía extraída de sus propias reservas.

En su visión asume que el sujeto permanece en un lugar (organización) porque tiene o espera obtener una ganancia: porque presenta una estrategia ganadora por eso dice Moles: “Entre más valor personal tenga la recompensa la recompensa de una acción para el individuo en particular (en su tabla de valores), más probable es que éste efectúe dicha acción.”⁹⁵

Según Moles, los sujetos prefieren efectuar secuencias de actos, realizándolos como siempre hacer porque ello disminuye el costo de la ejecución; mientras que si incorporara nuevos actos ello aumentaría dicho costo; sin embargo si las condiciones los actos cambian el individuo siempre buscará disminuir los *costos generalizados* (elemento regulador de las acciones humanas que muestra que el costo de un objeto no solamente esta ligado a su precio, sino también y mucho más al esfuerzo y tiempo que hay que dedicar para obtenerlo)⁹⁶ estimados por su *percepción*.

Moles considera que “todo acto está generalmente precedido por un *acto mental de desencadenamiento*, a menudo implícito, que tiene la forma de una microdecisión inmediatamente ejecutable.”(Moles, 1983) con lo que propone la tipificación de la acción en: *Microacción, miniacción, acción, maxiacción y macroacción*.

⁹⁴ Moles, Abraham (1983). Teoría de los actos (1ª. ed.).México: Trillas. p. 15

⁹⁵ Idem. p.15

⁹⁶ Véase definición de Costo generalizado descrito en el capítulo anterior, p.54

Asimismo, clasifica a los actos como de *baja intensidad* (escribir una carta) y de *alta intensidad* (mover un mueble). Los primeros, se agrupan bajo el nombre de *mensajes o actividades de comunicación*. Por ello la comunicación es un tipo de acción *sui generis* porque es la única *acción* que coordina acciones y por lo tanto es un sistema de ahorro de costos.

En su *teoría de los actos*, Moles explica la existencia de tres mundos: *Umwelt*, *Merkwelt* y *Fernwelt* a partir de los cuales explica lo que el llama también la *ciencia de los actos*. Inicia describiendo la *simetría* entre la recepción de mensajes que vienen del mundo exterior y la acción que el individuo ejerce sobre ellos. Los mensajes llegan al individuo por medio de *los efectuates* (así llama a los sentidos) que actúan como interfases varias de contacto con el *Umwelt* (el mundo personal). Y tales mensajes consisten en el *Merkwelt* (el mundo de los fenómenos sobresalientes; o mundo) que está ubicado en la interfaz entre el *Umwelt* y el *Fernwelt* (mundo lejano del más allá del que doy por hecho su existencia) donde se localizan los mensajes.

Cada mensaje que llega al *sujeto* es recibido por éste, con un prejuicio (subjetividad) y de ello dependerá el cómo lo percibe; de tal modo que cuando el regresa al mundo el sujeto ha aplicado ya el proceso de percepción, discriminación y acción. Dicho proceso puede generar *acciones* (*reacciones* inmediatas o a largo plazo) del sujeto sobre alguno de esos tres mundos. Y con ello reinicia un nuevo ciclo: mensaje, decisión, acción...

Ahora podemos comenzar a inferir que las *percepciones* pueden ser individuales, cada sujeto percibe según su experiencia de vida; según su *subjetividad*, ello determinará cómo viva cada día; (ya sea como una tragedia o como una comedia en la que es el protagonista) y compartidas (cuando se convierten en un modelo establecido socialmente; es decir cuando se convierten en *representaciones*); en cuyo caso la *percepción* estará mediada por la *cultura* o por el *grupo* del que cada sujeto forma parte).

Aquí se han estudiado tres aspectos fundamentales para la *diferenciación* del *sujeto* (*subjetividad* que transforma al individuo en tal y que lo vuelve complejo) la *percepción*

(aquello que le permite interpretar al mundo) y la acción (modificación objetivable), no obstante estos conceptos cobran total sentido sólo cuando se analizan en su contexto natural: las *representaciones*, de las que ahora hablaremos.

3. 4 IMPORTANCIA COMUNICATIVA DE LAS REPRESENTACIONES

La *Representación* es el referente obligado para articular los conceptos hasta aquí vistos, por tanto en el presente apartado se establecerá el sentido de este concepto, sus características y su trascendencia en el estudio de las organizaciones y en los procesos de mediación que para las organizaciones se construyan.

“Las *Representaciones* son modelos estructurados y estructurantes tanto de percepciones y expresiones, como de interacciones y manipulaciones de objetos.”(Revilla, 2001) Ello las convierte en ideas que ordenan el mundo y que regulan las interacciones entre los individuos. Lo que se explica cuando Martín Serrano dice que las *representaciones* son modelos para la *acción* (en la medida que afectan el comportamiento), la *cognición* (afecta al conocimiento) e *intencionales* (afecta los juicios).

Así cuando el sujeto va creando y recreando sus mundos, realiza una actividad perceptiva y expresiva compartida, en ese trabajo las *representaciones* son los modelos que le permiten disminuir su incertidumbre. Sin embargo, para que esas *representaciones*, sean eficaces en el proceso comunicativo tienen que ser completas; es decir, deben de contener un modelo dotado de sentido. Tal y como se establece a continuación:

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.⁹⁷

⁹⁷ Martín Serrano, Manuel op. cit., p.,167

Por tanto, la *comunicación* ocurre gracias a que “el trabajo expresivo de Ego y Alter” (Serrano, 1991) está guiado por las *representaciones*; de otra manera la comunicación no sería posible. Empero, es la *comunicación* —a partir de la sustitución de información y de aportar datos sobre los objetos de referencia— la que permite cambiar el contenido o la organización de las representaciones.

Para Revilla, las *representaciones* tienen un carácter *social, ideológico, cultural y personal*:

Las Representaciones sociales son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, generan una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social.⁹⁸

Son sociales porque permiten comprender cómo es que ocurren las relaciones sociales y cómo es que interpretan su realidad. Tienen un *carácter cultural*, —a pesar de que pueden ser reinterpretadas por cada sociedad— porque son “el pegamento que une las partes sociales”. Son el *piso común* entre los distintos grupos sociales. Y es ese punto de acuerdo, el que permite a los sujetos convivir en sociedad.

Las *Representaciones* presentan una ideología, en tanto que conforman el guión que cada sociedad debe seguir para ser tal, en esa medida es que presentan un carácter ideológico. Sin embargo, esta ideología debe dar una explicación que se comprenda y acepte. Las Representaciones ideológicas operan en el nivel cognitivo; nacen de las interpretaciones y las actualizan para mantener vigentes ese guión social.

Las *Representaciones personales* se tejen con los hilos de las filias y las fobias, reanudan con la fantasía y los recuerdos; y se nutren con la imaginación, capacidad y conocimientos que cada quien posee, amplía y re juega a lo largo de su vida.⁹⁹

⁹⁸ Revilla Basurto, Mario. Representación: el sentido de las cosas en: Tesis de Maestría. CADEC. 2001. p.10

⁹⁹ Íbidem. p.14

Son *personales*: aprendidas en la infancia —en la familia, la escuela y la comunicación (como lo explica Serrano)— por tanto se convierten en el modelo que se antepone a la percepción y la interpretación del sujeto.(Revilla, 2001)

Por otro lado, Revilla desglosa cómo es que los procesos de *producción y reproducción* están directamente relacionados con la vigencia o caducidad de los modelos de *Representaciones sociales* —y con los compromisos de los sujetos con ellos— y toca (dice) a los *grupos hegemónicos* (conservadores o innovadores), la responsabilidad de prever posibles cambios en las *representaciones* para evitar la discrepancia entre éstas y los sujetos; la que generaría el desorden social.

Cuando eso ocurre las estrategias se dividen entre la *conservadora* (los que funden su identidad en sus rutinas y estructuras organizacionales invariantes, porque en ellas encuentran seguridad y estabilidad emocional e intelectual), las que reconocen el *cambio* (como una cualidad de la realidad) y que apuestan por la innovación. Si algo debe existir en ambas estrategias es la capacidad de generar y difundir o hacer común a otros los *modelos representacionales*.

Dichas *estrategias de conservación o innovación* son parte de un proceso histórico de evolución social en que se influyen la organización social (*mundo de los haceres*) y las Representaciones sociales (*mundo de los pareceres*) (Habermas, 2005, p.81). Y en ese devenir histórico las sociedades van (necesariamente) del cambio a la innovación, de la consolidación a la conservación de sus *modelos representacionales*. Es éste un proceso continuo e interminable.

“...Los procesos de cambio, innovación y conservación tienen que ver con la dirección, energía y prestigio con que cuentan los grupos hegemónicos que impulsan esas estrategias o con el ascenso de grupos subalternos. Con toda esta inmensa red de hechos y pareceres se tejen las estrategias de conservación o innovación y apertura y adecuación al cambio”.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Revilla, op. cit., p.18

En conclusión, las *Representaciones* son importantes primero porque: guían el trabajo expresivo de los *actores*, y gracias a eso, la *comunicación* es posible. En segundo lugar, porque regulan la *interacción comunicativa* en la medida que ordenan el mundo —por su carácter *social, ideológico y cultural y personal*—, disminuyendo así la incertidumbre. Lo son también, en tanto que se convierten en modelos que afectan la *acción*, la *cognición* y la *intención* de los sujetos. Asimismo por ser explicaciones de lo *social, ideológico* (presentan verdades aceptadas), *cultural* (aglutinan) y *personal* (se antepone a la percepción).

Los modelos de *Representaciones* exigen a los *grupos hegemónicos* ser los encargados de la *conservación y consolidación* o del *cambio e innovación*; de los mismos. Proceso que ocurre de forma permanente, porque es una necesidad para el sistema. Por tanto las *Representaciones* son el punto nodal a considerar en los procesos de *producción y reproducción* de cualquier sistema, incluido el que nos ocupa: el Sistema DIF.

3.5 CUANTITATIVO/CUALITATIVO: LA TERCERA CULTURA Y LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN

Como se indicó en el módulo anterior, los *métodos cuantitativos* no lograron resolver todas las dudas generadas lo que exige entonces recurrir a posibilidades distintas que nos permitan desenredar la complejidad organizacional, para ello comenzaremos por diferenciar lo *cuantitativo* de lo *cualitativo*, para después recurrir al *Grupo de discusión* como técnica (cualitativa) para estudiar comenzar a escuchar a los miembros de la organización; esto sin olvidar que lo que ahí se vierta será producto siempre de su percepción, subjetividad y de sus representaciones; y en ese contexto habrá que analizar sus posturas.

empero antes tendremos que

3.5.1 ¿Cuantitativo o cualitativo?

La realidad requiere de metodólogos que diseñen estrategias que impliquen una *tercer cultura* de investigación que desarrolle con imaginación y creatividad el potencial que cada una de las metodologías puede dar, si se usan en forma combinada.¹⁰¹

¹⁰¹ Galindo, Jesús (Coord.).(1998). Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación. México: Addison Wesley Longman, p.79

Como lo plantea Galindo, los investigadores (tradicionalmente) han clasificado las técnicas en: *cualitativas* (o estructurales, como la entrevista abierta) y *cuantitativas* (o *distributivas*: la encuesta estadística), sin embargo hoy se hace necesario complementarlas, esto si es que se pretende alcanzar una visión más amplia de la realidad o de la organización (DIF), objeto de estudio y entonces ocurriría que: “Si se partiera la *imagen-objeto*, se tendría la mitad de la información...” (Galindo, 1998. p. 89)

Las técnicas *cuantitativas* están diseñadas para transformar la observación de los hechos en un registro formalizado y distributivo de datos; lo que les impide “captar y analizar en profundidad el discurso hablado (espontáneo y libre) de los sujetos encuestados.”¹⁰²

En segundo lugar, en la medida que cumple una función verificadora (pregunta lo que quiere escuchar), lo que se conjunta con la *subjetividad* de los sujetos, produce *desviaciones opiniáticas* (el recuerdo de lo aceptado intervienen en las respuestas de los entrevistados) y *malentendidos semánticos* (la polisemia puede cambiar la interpretación de las preguntas).

Como consecuencia de lo anterior, estos métodos ignoran la diferencia y los conflictos del individuo. Sin embargo, debemos de reconocer que permiten ver una parte de la realidad y en esa medida, tampoco podemos negar sus posibilidades.

En oposición a lo cuantitativo encontramos lo *métodos cualitativos*: permiten visualizar las posiciones ideológicas respecto al tema abordado además de mostrar los matices de tales posiciones. Lo cualitativo considera opciones distintas para allegarse de información (el *grupo de discusión* y la *entrevista de profundidad*) que permita colocar al sujeto en el centro de la discusión. Esto es posible en la medida que incluyen el análisis espontáneo del discurso de los sujetos.

¹⁰² Orti, Alfonso. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirecta y la discusión de grupo. p.174.

Como se deja entrever, lo *cualitativo* no es la panacea, así como tampoco lo *cuantitativo* puede ser desechado; por tanto, en adelante se les entenderá ambos como la suma metodológica que permite, analizar la *complejidad* poniendo al *sujeto* en el centro de la discusión. El primer paso para aplicar lo antes dicho consiste en explicar una técnica cualitativa: *la sesión de grupo*.

3.5.2 *El grupo de discusión*¹⁰³

El *grupo de discusión* constituye tan sólo una simple toma de contacto con la realidad...en condiciones más o menos controladas, en las que los miembros colaboran en la definición y en el texto de sus propios papeles, semidirectivamente orientado por un director más o menos experimentado, al que le bastan un mínimo de experiencia en la conducción de grupos de este género, sentido común y...empatía, y sobre todo — lo que a veces tiende a olvidarse—...la mayor cultura sociológica e histórica posible y el conocimiento más adecuado del propio problema discutido.¹⁰⁴

De entrada la *sesión de grupo* brinda posibilidades expresivas, a través del análisis del discurso de los individuos, poco explotadas hasta ahora. De ahí que Galindo la entienda más que como una técnica, como un *paquete técnico*, porque: “No sólo es abordar la técnica puesta en escena, con todo lo que ella implica, sino también, tratar de presentar el abanico de posibilidades que pudieran aparecer cuando se le pone en escena” motivo porque el que prefiere llamarlo *sesión de grupo*: “porque este nombre se refiere a la variedad que presentan las distintas formas como puede ser usada la técnica, es decir cómo se configura en paquete.”¹⁰⁵ Para efectos de este trabajo, se denominará con ambos nombres aunque la aplicada se apega más a la idea de *sesión de grupo*, y no tanto a la noción propuesta por los españoles.

Trabajar con *dicho dispositivo conversacional* como lo llama Galindo, obliga al investigador a reflexionar a sobre sus propias representaciones al respecto; porque desde el

¹⁰³Nombre acuñado por la sociología española. Galindo, op. cit.p 76

¹⁰⁴ Orti, op.cit., p. 199

¹⁰⁵ Idem., p. 76

diseño hasta su aplicación, la técnica rompe para empezar con el concepto que se tienen de *conductor* el que se convierte en *moderador/preceptor*, cuya función ya no es la de búsqueda; sino la de encuentro.

Para continuar, lo importante no es lo que pregunte, sino del discurso de los individuos. Dicho discurso se presenta de forma entre mezclada, conlleva la expresión de contradicciones, de conflictos, de complejos. La aparición de enfrentamiento en la *enunciación*, sino se tiene cuidado, rompe con las condiciones experimentales a las que el investigador está habituado. Ello ocurre porque es la primera vez que el *sujeto* toma la palabra para decir su verdad...Sin embargo, en el fondo de ese aparente caos se encuentra la respuesta a los conflictos humanos.

3.6 DE LA METODOLOGÍA A LA APLICACIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN EN EL DIF

Hasta ahora se ha venido anunciado de las posibilidades que ofrece la el *grupo de discusión* también llamado *sesión de grupo*, aunque ello será sólo eso, una excelente opción, aunque la prioridad consiste ahora en aprovechar las ventajas que ésta pueda ofrecer para el diagnóstico del DIF de Ocoyoacac.

Todo lo expresado sobre los alcances de este *dispositivo conversacional*, justifican la aplicación del *grupo de discusión*, asimismo es necesario apuntar que por limitaciones técnicas (sobre todo, disponibilidad de los participantes) para la realización del grupo, se matizó dicha técnica más con la idea de *sesión de grupo*.

Para la aplicación del *grupo de discusión*, se invitó a once miembros, de los que finalmente acudieron ocho. En dicha elección se consideró:

- *Primero*, que los participantes pertenecieran a los diferentes niveles de la organización: puestos medios (doctores y abogados), personal técnico y administrativo (promotores y secretaria) y personal operativo (intendencia, tienda).
- *Segundo*. Que los participantes pertenecieran a los grupos que por ahora, se tienen identificados en la organización.

- *Tercero*. Se buscó que pertenecieran a los diferentes niveles socioculturales que se presentan en el DIF. Ello porque en entrevistas realizadas algunos actores mencionan que sus diferencias tienen que ver con ello.

El objetivo en la aplicación de la *grupo de discusión* fue primero, identificar las representaciones que sobre la organización tienen los participantes. La aplicación de la técnica mostró los siguientes temas: *percepción general sobre el DIF, comunicación organizacional y beneficios de trabajar en el DIF*.

En segundo lugar se buscó —a través de la aplicación de dicha técnica— profundizar en otro nivel de investigación de la organización y que se obtuvo a partir de investigación de campo y del método cuantitativo. Por ello se acudió al *método cualitativo*. Dicha elección, abrió el espacio para que los participantes expresaran sus puntos de vista sobre la organización (*autorreferencia*); porque —a partir de lo expuesto hasta ahora— sus representaciones (expresión de su *subjetividad*) son punto clave para formular una propuesta comunicativa que atienda a la todos los involucrados en ella. Esto si es que realmente se quiere atender a la aplicación de los conceptos hasta ahora vistos.

El *grupo* se desarrollo en un espacio del DIF, porque la mayoría de los participantes tiene dos empleos, y ello les impedía participar fuera de horario; asimismo porque algunos trabajan el fin de semana por lo menos medio día. Así que se aprovechó su horario de comida para dicha reunión. El tema que se propuso fue el de la comunicación, no obstante fueron otros los temas que generaron el interés de los participantes.

El *grupo de discusión* (Véase Anexo 4 *Transcripción del grupo de discusión del DIF Ocoyoacac p. vi*) en el que se apoyó el presente trabajo, se realizó el 13 de octubre de 2005. Ocurrió a las 14:00 horas. De las respuestas sobresalientes se dará cuenta a continuación:

Con las respuestas obtenidas en la *sesión de grupo*, se articuló la *matriz de resultados del grupo de discusión*, la que se integró por columnas: la primera indica el nivel escolar de cada uno de los participantes. Esto para identificar si es que existían coincidencias entre personas del mismo nivel. En la segunda, se anota la clave que se asignó a cada uno de los participantes. Cada una de las columnas restantes indica los temas que los miembros

abordaron durante la sesión. En tanto que en cada celda se colocó la cita/respuesta (o lo más relevante de ella) de cada uno de los participantes en cada tema. Finalmente, se colocaron colores en cada respuesta según mostrará una postura *incondicional, conforme* o *crítica* con respecto a la organización

A continuación se explica y presenta la **Matriz de resultados**, que se elaboró a partir del discurso expresado por cada uno de los *actores* que allí acudió:

3. 7 MATRIZ DE RESULTADOS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Ahora corresponde iniciar la descripción de la lectura que de la matriz se realizó. Se realizó una lectura vertical de las citas de cada miembro para identificar la postura sobre cada tema y sus coincidencias con otros miembros, en dicha lectura se encontró:

I. Lectura vertical.

1. Valores: en este punto los actores se dividen en 3 grupos:

V y N defenderán sus derechos

M, P y A dan prioridad a su familia e ideales

G y F. A su Trabajo.

Casi todos consideraron que aquello a lo que más valor otorgan es la familia, lo que indica que el trabajo es su mundo secundario; con excepción de F y G

2. Identificación de los objetivos organizacionales: aquí sólo aparecen dos posturas:

P, N, A, C, G, F integración de la familia y M. que dice el DIF, da apoyo a la comunidad.

De lo que se desprende que si conocen los objetivos de la organización. Aunque no a través de canales formales; sino más bien sobre la práctica laboral. Asimismo la mayoría percibe que su actividad es la más importante. Esto es más evidente en el caso del Dr. P, de C y de V.

3 Compromiso de los miembros con la organización

V: Procuramos la integración

M, P, N, A, C, G y F: Nos gusta servir

P, Tomamos las decisiones

En este punto aparecen comprometidos y casi todos hablan en plural lo que muestra que se sienten parte de la organización. El rol desempeñado es realizado con satisfacción, excepto A, que contesta siempre de forma severa y áspera.

4. Horarios y funciones: V, M, P, N, A, C, G y F, Coinciden en que no hay horarios establecidos o que por lo menos no se les respeta.

Asimismo establecen que las funciones no están claramente definidas lo que ocasiona que realicen trabajos para los que no fueron contratados.

5. La atención al público es difícil: V: dice que hay que dar la atención siempre y M, P, N y A dicen que sí se les atiende fuera de tiempo, pero analizando el caso y dialogando. C, G, F la gente no entiende y es agresiva.

En este punto, se vuelven a dividir porque cada uno tiene una percepción distinta sobre los problemas, se gritan, contraponen y se justifican. Pero de ello también se entiende que no hay reglas claras o explícitas sobre atención al público, sólo saben que hay atenderlo.

6. ¿Por qué seguir en el DIF?

V. Por el reconocimiento

M, P, N, C, F, G Nos gusta servir

A. Por necesidad

En este caso, la mayoría asume una actitud de servicio, lo que favorece su compromiso con la organización. Su estrategia ganadora puede no aparecer del todo, pero se deja entrever: G. quiere olvidar sus problemas. Otros quieren ser importantes para terceras personas; aun A porque ella misma lo dice: “soy la ovejita negra en mi familia”. En el DIF es la escéptica y eso ya le resulta importante; aunque trabaje por un sueldo, según su discurso.

7. Conflictos interpersonales

V, G, F. se mantiene la margen

P, N, A, M, P, O: Que cada quien haga su trabajo

C. No son chismes, es su trabajo.

Cada uno desde su perspectiva siente que su actitud hacia los demás está del todo justificada, sobre todo en el caso de C., que con ello supone brindar su fidelidad al DIF.

Se reclaman por los chismes, dimes y diretes con los que se han atacado. No niegan hacerlo y responden cuando saben que se dirigen a ellos. Los mayores conflictos de todos son con C. Sin embargo, a pesar de su nivel educativo, se resiste a perder lo que ella considera es su poder en el DIF. Todos se dicen lo que sienten, aunque antes no lo han hecho.

8. Riesgos y limitaciones del Trabajo

M, P Corren mucho riesgo.

N, A perciben que los directivos no entienden su trabajo ni su importancia

V, C, F y G No perciben correr riesgo alguno.

Como lo expresan los participantes, es evidente es que la organización no comunica al interior, no expresa interés por el trabajo de sus miembros; a más de que desconoce su labor.

9. La organización se compromete

V, G, F: Sí

M, P, N, A, C No

Demandan que la organización conozca de sus problemas para realizar su trabajo y que les digan que tan importante es cada uno. Piden atención unos, otros que se ocupen de conocer lo que viven. Eso le hace pagar costos psicológicos muy altos a sus miembros.

10. Salarios e incentivos

V. Es un apoyo y se paga un precio

M, P, N, A: es insuficiente y debe mejorar.

C, G, F que haya incentivos, pero claros.

Todos apoyan la idea de mejorar su salario al tiempo que asumen que no es posible. Mientras que por otro lado sí observan como quienes ganan más se ven más felices. A, por su parte va del escepticismo a la desesperanza de nada va a cambiar... y sin embargo es la que más capta cuál es el problema de fondo.

11. Propuestas.

F, C, G.: Que den incentivos

V, P, M: Que conozcan el trabajo y lo valoren

N: que haya reglas claras para evitar problemas

A: Todo es malo, nada cambiará

En este punto, se quejan de que el líder piensa como ingeniero y no como trabajador, no sienten el apoyo de una organización que dice brindarlo a todas las familias, menos a la propia.

A pesar de que es evidente el rezago del material con el que cuentan, perciben que es poco lo que hace falta. Y sin embargo padecen cuando no cuentan con lo necesario. Sobreviven en una cultura de la escasez.

Hasta el momento las respuestas de los participantes indican la necesidad de ser escuchados (en repetidos momentos, la mayoría quería expresar su opinión) también muestran su identificación con los objetivos de la organización, aunque no porque ésta los haya integrado, sino porque conocen la importancia de su trabajo para la comunidad, eso se confirma en el compromiso que manifiestan con la organización.

En ese punto también se plantea que continuo toman decisiones, sin esperar a que sus jefes resuelvan los problemas (lo que confirma los resultados obtenidos en la pregunta 18 de *técnica de clima comunicativo con medida de discrepancias*, donde se establecía que los empleados debían sentir libertad para consultar en cualquier momento a los directivos). Ellos toman decisiones porque no se sienten escuchados, en el caso de la Presidenta tienen muy claro que nunca está y porque no siente la confianza para acercarse a ellos.

Desde la perspectiva de los miembros, los directivos ignoran o dan poca importancia a los conflictos que se suscitan. Incluso parece una perversión de los directivos porque estimulan a personas como C para que vigilen el trabajo de los demás o para que los mantengan “informados” sobre el comportamiento del resto de sus compañeros. Ello evidencia el concepto que de información tienen los líderes de la organización.

Otro aspecto fundamental que se rescata es la existencia de tres corrientes de opinión o grupos que coexisten en la organización: *los incondicionales*, *los críticos* y *los conformes*, esto a más del integrado por los líderes de la organización al que llamaremos *los directivos*. Grupos que serán caracterizados en el siguiente tema.

3.8 LOS GRUPOS EN EL DIF

“La percepción y las representaciones construyen problemas donde no los hay; y no los ve, donde los hay”. Xavier Ávila

La lectura vertical que del grupo de discusión de DIF se realizó, ha permitido identificar la existencia de tres grandes corrientes de opinión, mismas en este punto se caracterizarán. De entre los participantes, *A* (uno de los participantes en la sesión) es quien tiene muy claro el origen de todos los conflictos y así lo externa:

Ah este, yo creo que son los distintos puntos de vista que tenemos, ¿no? No todos pensamos igual, cada cabeza es un mundo; entonces pues yo siento que es por eso. Tenemos diferencias, desde que nos educaron, de pensamientos, de ideales...entonces yo creo que en cualquier lugar siempre hay diferencias; siento.
(A)

Y son esas diferencias las que distinguen a los grupos que existen en el DIF de Ocoyoacac:

I. Los incondicionales:

- ❖ Grupo dirigido por C y se caracteriza principalmente porque sus miembros siempre están de acuerdo con lo que se determina en la organización.
- ❖ Todos los cambios y órdenes —determinadas por los directivos—las perciben de forma positiva, aunque también puedan afectarles.
- ❖ C es la informante oficial de los directivos del DIF y se muestra orgullosa de ello.
- ❖ C Siempre responde “golpeado” y con dureza, sonrío siempre para anunciar que tiene la razón. Según otros miembros, es la que inicia todos los chismes, los que van encaminados a atacar a *los críticos*, que “se creen mucho y por eso se arreglan y hasta usan tacones”.
- ❖ Envidian cualquier logro de sus contrario porque sienten los pueden desplazar en su función de informantes oficiales, lo que sienten es un privilegio.

- ❖ Ella siempre deambula por el DIF verificando que todo esté en orden. Es la primera en observar las fallas de los demás y más si como A se van al cine, en lugar de ir a hacer su trabajo.
- ❖ Tampoco se deja de nadie y tiene especial atención por todo lo que hace N y sus amistades.

II. Los críticos:

- Este primer grupo está dirigido por P, quien que siempre protesta y se convierte en la voz de otros.
- Este grupo se caracteriza porque siempre está al tanto de lo que ocurre y cuando alguien del mismo tiene problemas, va y platica con él que los escucha.
- Son trabajadores y cumplidos
- Siempre están a tiempo.
- Tampoco se dejan.
- Organizan, apoyan y coordinan a su grupo —y a los otros cuando así lo solicitan— en peticiones ante los directivos.
- También se caracterizan por ser lo que tienen mayor nivel sociocultural. Por ello el grupo contrario (*los incondicionales*) dice: “se sienten mucho”.
- A pesar de sus críticas, cuando se necesita trabajar horas extras o apoyar problemas difíciles (violaciones, mujeres o niños golpeados, urgencias) son los primeros en estar ahí como dice N: “cargando despensas, sillas limpiando o quedándose horas extras en los juzgados”. Y ello les ha ganado el respeto de los conformes y la envidia de *los incondicionales*.
- M que participa de este grupo; a diferencia de P, es un negociador, menos impulsivo; aunque igual de serio que P.
- P —a pesar sus quejas, exigencias y protestas— sigue en la organización porque disfruta de ser líder de sus compañeros. Lo que confirman sus compañeros: “Él si se atreve a reclamar ante todo y por todo. Es el que más habla, el que quiere que lo escuchen.”
- Todos ellos expresan su agrado por el trabajo desarrollado: N quiere seguir haciendo lo que disfruta; trabajar porque le gusta, P y M gustan de ayudar a otros.

III. Los conformes

- Involucra a quienes como G quieren conservar su trabajo. Ella siempre se ve triste y cabizbaja, pero apoya lo que los demás dicen.
- Nunca protestan ante órdenes, regaños, son demasiado pasivos y sin carácter por ello;
- A pesar de sus desacuerdos con C, la apoyan, le sirven y permiten que los manipule, tal vez porque saben que el director le cree todo.
- Son miembros que evitan conflictos con los directivos y con cualquiera de sus compañeros.
- Sus metas se desconocen, no hablan mucho de su vida, aunque su prioridad manifiesta es tener trabajo y subsistir.

IV. Los directivos

- Incluye a los jefes de departamento y a directivos. Todos cumplen a detalles con sus funciones.
- Tienen estudios desde nivel superior en adelante; excepto uno de ellos.
- Se coordinan sin problema para trabajar y buscar sobresalir en cada uno de sus puestos.
- Son diversos en carácter:
- R es perfeccionista, demandante y hasta grosera con sus subordinados, lo que ha provocado fricciones en su departamento. Lo que repite aun con los demás jefes de su nivel; quienes la definen como irascible, voluble, aunque muy responsable.
- E que es muy sencillo y hasta bromista, aunque también exigente.
- D es agradable, bromista; saber convencer a sus empleados. Es de quien más solicitan — como se vio en el *grupo de discusión*— reconocimiento y atención para su trabajo.
- P. Es casi desconocida porque a decir de sus empleados, casi nunca está.

La caracterización de estos cuatro grupos ha sido el primer paso para lo que será una *propuesta de intervención/mediación* que permita: articular las diferencias y construir puentes de acuerdo que permitan mejorar el clima organizacional y el funcionamiento de la

organización, no sin antes entender lo qué es la *mediación comunicativa* tarea que será motivo del siguiente tema.

3.9 ÉTICA Y MEDIACIÓN COMUNICATIVA

“Hay algo más complicado que un ser humano: dos seres humanos tratando de trabajar o vivir juntos” Xavier Ávila

Y cabe agregar: todavía es más complicado un grupo de seres humanos. Que como expresaría A son diferentes en la forma en la que piensan, en la que perciben, en la que actúan; son *sujetos*, y como un primer paso para allanar el camino en este apartado se describirán algunos fundamentos de la *Teoría de la mediación*, la que será de utilidad para la formulación de la propuesta de intervención que será una de las tareas finales en el diagnóstico del DIF de Ocoyoacac.

Por *mediacionales* se definen todos aquellos procesos en los cuales se precisa acoplar planos de realidad distintos o aun contradictorios, por ejemplo, entre conocimientos y valores o entre conocimientos y hechos o entre valores y conductas.¹⁰⁶

La *Teoría de la mediación* o *Teoría de la Producción Social de la Comunicación* (TPSC) se ocupa de analizar a la *comunicación* como institución enculturizadora y mediadora, que se pondrá en funcionamiento, a través de *agentes mediadores* (encargados de difundir los modelos ideológicos, los mitos o los ritos ya sea para fortalecer, conservar o innovar a la organización).

Para la TPSC estos agentes, se ocuparán de formular propuestas que contemplen los *modelos ordenadores —representacionales—* de cada uno de los grupos entre los que intente mediar, (por ejemplo, los presentados por las cuatro posturas que conforman el DIF) en síntesis, su función es articular los *planos heterogéneos*: el *Comportamiento*, la *Realidad* (espacio donde ocurre el primero) y la *Conciencia* (permite mediar el segundo plano).

¹⁰⁶ Revilla Basurto, Mario. Modelos representacionales de la comunicación en: Tesis de Maestría. CADEC. 2001. p. 57

En ese sentido dicha teoría, concibe a la *comunicación* como “la producción y difusión de datos (apoyados en modelos de ordenamiento) sobre la realidad y/o el comportamiento de los agentes sociales, siguiendo pautas conservadoras o innovadoras”; lo que le confiere una función mediadora que “dota a la experiencia compartida de orden y sentido, lo que a su vez, puede gatillar experiencias de acción...en conclusión la comunicación es un proceso interactivo intencionado, que articula la Realidad con la Conciencia y el Comportamiento.”¹⁰⁷

Es esta teoría, una propuesta que abre paso al estudio de los tres planos de lo heterogéneo *Comportamiento, Realidad y Conciencia*, junto con ello propone en la concreción de *tareas mediadoras* las que dice pueden concretarse por ejemplo en liturgias, terapias o productos comunicativos. La elección de éstos —a partir de la propuesta de mediación/intervención—, serán motivo del siguiente capítulo.

3.10 COMPLEJIDAD: CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III

La revisión de temas como *percepción, subjetividad*, nos acercan al porqué es necesario escuchar y conocer al otro (porque es y percibe de forma distinta). Por su parte el planteamiento sobre las *Representaciones* (percepciones compartidas por sujetos), articula los primeros conceptos, en tanto que si algo favorece o limita la construcción de esos modelos es justamente la *percepción* y la *subjetividad* (los de además tienen injerencia en la ejecución de toda *acción* y más en el cómo se realice). Al mismo tiempo, la *Teoría de la complejidad*, la *De las acciones*, y la *De la mediación* nos han proporcionado puntos de reflexión para estudiar a la organización objeto de nuestro estudio.

Es este el momento para recapitular que los problemas que hasta ahora se han encontrado en el DIF, encuentran sus causas en la *interacción comunicativa* de la organización. Como se ha visto, cada postura se apoya en sus *modelos representaciones* sin considerar a los otros porque perciben que sus diferencias no tienen solución.

¹⁰⁷ Idem., p. 61

No obstante, la realización del *grupo de discusión* mostró que existen puntos en común entre ellos, que con todo y sus diferencias manifiestan compromiso, formulan propuestas, quieren seguir en la organización; aunque también solicitan cambios y sobre todo, ser escuchados. Estudiar las respuestas de los miembros permitió: una *mirada interior* de la organización para identificar las posturas (*diferenciación*), sus desencuentros y algunas de las *estrategias ganadoras* de los miembros.

Conocer, analizar y escuchar las propuestas de sus miembros permitirá a la organización *autorreferenciarse* porque todos los temas abordados brindan *información*, carencia prioritaria del DIF. Misma que se aprovechará en la construcción de la propuesta de intervención correspondiente.

Todo ello contribuirá para comenzar a disminuir la *complejidad* del DIF, aunque como lo plantea Luhmann y en su momento Popper, también abre la puerta al descubrimiento de una mayor *complejidad*, la que escapa del nuestro control.

Así, el primer paso para la construcción una propuesta de mediación para el DIF municipal se ha dado: el *Grupo de discusión* (con sus matices) permitió identificar parte de los modelos representacionales de cada grupo. Producto de la aplicación de este paquete técnico, resulta necesario abordar otro nivel de análisis que aportará instrumentos para construir la *propuesta de mediación/intervención para la cultura del DIF*, tema principal del siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

LA CULTURA COMO REENCUENTRO DE LAS TRES ALICIAS: DE LA MIRADA INTERIOR A LA ORGANIZACIÓN HABITABLE

En el capítulo anterior *De Alicia en el país de las maravillas a Alicia detrás del espejo: la interacción comunicativa y su complejidad en la organización* se describieron los principales conflictos que presenta el DIF municipal. Para ello se consideró como punto de partida, el problema medido en el capítulo II (etapa en la que se realizó el análisis cuantitativo de dicho problema). El objetivo entonces fue realizar un análisis cualitativo de la interacción comunicativa para complementar la visión que del problema se tenía.

Para tal efecto se realizó un *grupo de discusión* (que con algunas adecuaciones técnicas) mostró las diferencias y semejanzas —existentes al interior de la organización— al respecto de los principales temas de interés para los miembros de la organización: valores, objetivos, compromiso de los miembros/organización, organización/miembros, puestos y funciones, atención al cliente, conflictos personales, riesgos de trabajo, salarios y reconocimiento. Al final del trabajo se detectó que el problema medido no era el verdadero problema, sino uno que encubría y simultáneamente anunciaba otro: *la complejidad de lo humano*. Así dicho capítulo cerró con un bosquejo de las *diferencias y representaciones* de los distintos grupos que en el DIF confluyen.

Como consecuencia del panorama que anunció el anterior, este capítulo se ocupa por una parte, del estudio de *la cultura en las organizaciones* (génesis, evolución e implicaciones en la construcción de representaciones), después caracteriza los conceptos de *crisis* y *puntos de quiebre*, puntos de enlace para la reflexión teórica sobre los *instrumentos de análisis de la cultura organizacional*. Por otra parte, presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos antes estudiados para finalmente, formular *el análisis y la propuesta de intervención*, que del DIF municipal se realizó.

4.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La organización no es de ningún modo algo logrado, por el contrario, sigue siendo, después de casi un siglo de reflexión, un problema y una meta. La pregunta a finales de siglo sigue siendo: ¿Cómo constituir una organización efectivamente articulada, integrada y con altísimos niveles de desempeño y rendimiento?

Jaime Pérez

Como se apuntó en la introducción comenzaremos por abordar el origen y evolución de la cultura organizacional. El origen de la investigación sobre cultura organizacional se encuentra cuando los modelos clásicos planteados por Taylor y Fayol muestran su agotamiento, ya que conciben a la organización como un sistema laboral, impersonal y frustrante, tal y como lo expresa Jaime Pérez. Y será Esteban Mayo quien dé el primer paso teórico otorgando importancia al liderazgo, motivación y vida grupal, como principios para el rendimiento laboral.

El interés se concentra a partir de entonces en la dimensión humana del trabajo; lo que inevitablemente obliga a preguntarse: ¿Qué la cultura y cuál es su implicación en la actividad organizacional?¹⁰⁸

De los esfuerzos por responder a esta interrogante surgen:

A. Las escuelas de pensamiento antropológico:

1. *Las que integran la vida social y la cultural (isomorfismo)*. Se clasifican en *sincrónicas*: enfoque funcionalista (Malinowski) y estructural-funcionalista (Radcliffe-Brown) y *diacrónicas*: unas, estudian el desarrollo y cambio del sistema (Boas), las otras, tienen un enfoque ecológico-adaptacionista (White, Service).
2. *Las que establecen una diferenciación entre vida social y cultural*. (Parsons). Se subdivide entre: las que ven *la cultura como producto espiritual* que soporta y sostiene la vida social: entre las que aparecen la escuela cognoscitiva Goodenough), el estructuralismo (Levi-Strauss) y la de Equivalencia mutua (Wallace). Y la que la percibe como *conjunto de signos y símbolos colectivos*: la escuela simbólica. (C. Geertz).

¹⁰⁸ Íbidem. p. 53

Estas escuelas se distinguen según su definición de cultura y según se aplique dicho concreto. Lo que establece en el siguiente cuadro.

CARACTERIZACIÓN DE LAS ESCUELAS FILOSÓFICAS

ESCUELAS FILOSÓFICAS	DEFINICIÓN DE CULTURA	FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
<i>Funcionalista (Malinowski)</i>	Instrumento para la satisfacción de necesidades	Adaptación para satisfacer las necesidades, humana y su influencia en la vida organizacional.
<i>Funcionalista-estructural: Radcliffe Brown</i>	Es la adquisición de características, mentales (valores y creencias). El objetivo de la cultura es la estabilidad y adaptación al ambiente físico. ¹⁰⁹	<i>Enculturización</i> para legitimar metas y reconocer las dimensiones afectivas organizacionales.
<i>Ecológico adaptacionista</i>	Sistema de esquemas transmitidos por el medio social, que integran a las comunidades a sus medios ecológicos (relación dialéctica entre entorno natural cultural).	La adaptación y la contingencia
<i>Cognoscitivista o etnográfica</i>	Un sistema de conocimiento de estándares aprendidos sobre habilidades e ideología que les permita organizar los fenómenos de cierta forma.	Transmisora de códigos de control
<i>Antropología estructural (Claude Levi Straus).</i>	Integrada por códigos comunes que posibilitan, la participación, la comunicación y la interacción.	Permite analizar los ritos y mitos organizacionales y el cómo las organizaciones resuelven contradicciones y conflictos. ¹¹⁰
<i>De la equivalencia mutua.</i>	Conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para predecir el comportamiento entre los individuos. ¹¹¹	Rechazan el mito de las metas comunes. La organización es un punto de intersección de las funciones de utilidad individuales
<i>Simbólico-semiótica (C. Geertz.)</i>	Sistema de significados y símbolos colectivos.	Da sentido y significado a las experiencias subjetivas y las acciones individuales para solicitar el compromiso con la organización.

Como hemos visto hasta el momento, la coincidencia en estas escuelas radica en que aluden a la *subjetividad*, todas entienden a la cultura como proceso mental (esquemas, signos,

¹⁰⁹ op. cit., p. 56

¹¹⁰ Íbidem., p. 60

¹¹¹ Ídem., p. 61

códigos y significados), que de alguna manera se adquiere a través de procesos *enculturizadores* y que proveen a los seres humanos, un marco de referencia para actuar, pensar, sentir; etc. Ahora toca ver algunos motivos que han convertido al tema de la cultura organizacional ha cobrado importancia, aun en el ámbito bibliográfico.

Si bien cierto, que ahora el tema se ha convertido en un *boom* bibliográfico, también lo es que eso ocurre de hace muy poco tiempo a la fecha. De hecho comienza en las crisis de los 70's que enfrentó a los líderes de la productividad industrial: Estados Unidos y Japón. El primero con todos los recursos a su disposición y el segundo una capacidad de adaptación y desarrollo industrial. Tal diferencia sería el punto de inicio de la producción literaria que marcaría a autores como W: Ouchi, (con su Teoría Z).¹¹²— Shein, T Deal (“La cultura empresarial y el liderazgo”).

A partir de ello, cobran importancia conceptos como competitividad y excelencia, cultura y organización. De estos últimos dicen, depende la clave del éxito de las empresas japonesas. Al respecto, J:M. Peiró describe los temas de estudio elegidos a raíz de dicho interés: en cuanto a *contenidos*: los valores y las “creencias que van desde prácticas convencionales hasta los valores”¹¹³, se aborda al *sujeto* (visto como miembro, grupo o comunidad) a las *representaciones*, *al aspecto histórico* (la experiencia) y a los *finés*.

La cultura organizacional es una *metáfora de origen agrícola* con una capacidad descriptiva más rica que las anteriores utilizadas de: máquina, organismo, sistema, cerebro, comunidad.”¹¹⁴ Como consecuencia, el principio de la *nacionalidad* (postulado aplicado por los japoneses, evidencia que hay formas diferentes e igual o más eficaces) se impuso al de la *racionalidad* (criterio supremo e incuestionable de la excelencia y eficacia organizativa estadounidense) derrocando con ello los paradigmas vigentes.

¹¹² Íbidem. p. 79

¹¹³ Citado por Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. p. 213

¹¹⁴ Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. (1995) Sociología de las organizaciones. P. 214

Aparece “En búsqueda de la excelencia” (Peter y Waterman, 1982): primer libro que intenta dar una respuesta al desafío planteado por Japón y los dragones asiáticos tomando en cuenta los factores humanos de la organización”.

El concepto de *cultura* se convierte un aglutinador de ideas y experiencias hasta ahora desperdiciadas y cuya influencia se ha ido demostrando. La búsqueda de las empresas se centra (ahora) en ser *fuerte* (dar prioridad a la acción, la innovación y la diferencia, especializarse) y *excelente* (promover valores, héroes, rituales y ritos para establecer redes culturales como medio primario de comunicación) Tal y como lo plantean Peter y Waterman.

Sin embargo, este nuevo intento deja de lado elementos como: la *complejidad humana* (mundo simbólico que opera de forma inconsciente), las *subculturas*, y *el carácter económico*, (intereses) *político* (poder) y *programático* (conflicto de alternativas).

Años más tarde los autores ponen atención a *la diversidad organizacional* que plantea la necesidad de crear modelos a la medida de cada cultura/ organización. De ahí que surja la *sociología de la cultura organizacional* para ponerlo en claro. Si al interior de toda organización, existen subgrupos y diferencias entre éstos; no es extraño que existan formas diferentes de percibir y establecer el fenómeno organizacional.

Esta sociología de la cultura (descrita por Ruiz Olabuenaga)¹¹⁵, comprende dos grandes planteamientos:

1. La cultura como elemento implícito de la vida social: la cultura está en la interacción social; es una *métáfora*. Tres son las líneas que este enfoque ha seguido: El identificado con *Parsons*, (evolución cultural, racionalización, diferenciación e integración; seguido por Luhmann), la *sicosociológica* (actitudes y creencias de los individuos) y la que la estudia *mentalidad* (apoyada por la escuela de los *Années sociologiques*).

¹¹⁵Olabuenaga, op.cit., p. 222

2. La cultura como construcción explícita:¹¹⁶ es un producto espontáneo de la interacción social; es un *objeto*. Los *actores* son fuentes de los productos (libros, lenguas). Se subdividen entre los que perciben a la cultura como *conocimiento expresivo* (productos terminales), *instrumental* (en tanto medios para alcanzar fines) y *natural* (conversaciones y ritos). Con todo y sus particularidades, estas coincidencias se convertirán más tarde en dos grandes teorías del análisis cultural:

1. *Teoría funcional única instrumental*: para ellos, la *cultura* es una *variable interna* que bien administrada y dirigida es la clave del éxito empresarial, es una posesión de la organización y es vertical. El *líder* es un gestor que crea e impone la cultura más apropiada a los miembros de la organización.

2. *Teoría crítica múltiple manipuladora*: Prefiere hablar de *culturas*, *subculturas* y *contraculturas* (emergen de la base social), que intervienen unas con otras y cuya administración debe ser objeto de equilibrios y reconocimientos mutuos. Para ellos el *líder* es una imagen asociada a mitos que legitiman su papel. Asume de la base la cultura emergente y la gestiona en función de los objetivos organizacionales; en ese sentido sólo crea puentes para la construcción social.

Partiendo de esta última teoría podemos concluir lo siguiente:

1. La **organización** es resultado de la una construcción cultural.
2. La **cultura organizacional** por un lado, es el resultado de un proceso abierto, cambiante y sin resultado definitivo. Detonador de productividad que aglutina las experiencias inconexas y las ideas con implicaciones implícitas y explícitas. De ahí que pueda ser vista como: *meta*, *herramienta de investigación funcionalista* o *instrumento de investigación crítica*.
3. Por otro lado, esta *cultura organizacional* se refiere a dos elementos diferentes que evidencian su *doble dimensión*:
 - a. Las organizaciones son *yacimientos*, por ser manifestaciones culturales *expresiones* de una sociedad más amplia; lo que las convierte en. De ahí su

¹¹⁶ Idem., p.223

dimensión expresiva (aparece en la expresión, la creación, el mantenimiento o cambio y la transmisión cultural).

- b. Son *focos* (establecimientos) creadores potenciales de cultura. Lo que le otorga una dimensión *enactiva* que se produce en cuatro ámbitos: el *contexto ecológico* (la sociedad), *la interacción diferencial* (estructura social interna), *las comprensiones colectivas* (significados co-participados) y los *actores individuales*.

Extrañamente, este recorrido sólo nos lleva a confirmar que como dice Pérez, "...el tema sigue siendo un problema y una meta." Sin embargo, y a riesgo de complementarla diremos que: "la cultura está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización" (Pérez, 1998).

La revisión que sobre la sociología de la cultura se ha realizado en este punto además de acercarnos a los diferentes enfoques desde los que ésta ha sido estudiada, nos proporciona elementos a considerar en la construcción de la propuesta, motivo central de este capítulo. A partir de lo visto, es posible formular algunas observaciones:

- La pregunta central sigue sin contestarse del todo. Lo que ahora no es tan grave porque entendemos es un proceso inacabado.
- En México, el problema es más grave: seguimos teniendo excelentes monumentos vivos a la teoría de Taylor. Los líderes siguen asumiéndose como creadores y diseñadores únicos de la organización. Los empleados están fuera de la toma de decisiones en la mayoría de las organizaciones. Las organizaciones mexicanas "modernas" no entienden su función enculturizadora y menos el porqué de considerar al otro y a su diferencia.
- La cultura organizacional sigue viéndose y aplicándose a través de modelos extranjeros; que dicho sea de paso no coinciden con culturas como la mexicana.
- En el caso de instituciones como el DIF, la centralización del poder sigue siendo vertical a grado tal que desconocen las problemáticas particulares del DIF municipal.

- Empero también hay que reconocer, por lo menos ya hay experiencias de las que se pueden aprender y a partir de las cuales se puede plantear un modelo de cultura organizacional menos vertical, más integrador y subjetivo de las organizaciones.

Este panorama sobre la sociología de la cultura no tendrá sentido si se pierde de vista el campo de acción y los beneficios que de su estudio y consideración puede derivar para organizaciones en general y para en DIF de Ocoyoacac en particular.

4.2 CAMPO DE ACCIÓN Y BENEFICIOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura no es más que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores en función de los fines de una organización”¹¹⁷.

En este punto, desglosaremos el campo de acción de la cultura organizacional, en este sentido se debe evitar dar por hecho que la cultura organizacional es funcional en distintos ámbitos. Para comenzar, recordemos que optimizar consistirá en estudiar, comprender y analizar los *factores culturales* y *humanos* que influyen en la optimización de las actividades organizacionales.

Los *factores culturales* que influyen en la optimización de la organización son los siguientes: Misión/propósito, liderazgo, valores, mitos, cuentos, leyendas, relatos, narraciones, ritos, conocimiento, signos símbolos, comunicación y claridad organizacional.

Asimismo, los *factores humanos* que influyen en el desenvolvimiento y desarrollo organizacional son: los intereses, aspiraciones, emociones, impresiones caprichos (lo objetivo y lo expresivo), las costumbres, tradiciones, modos de vida, el sistema de valores (la ideología), las concepciones, opiniones y las representaciones.

¹¹⁷ Pérez, Jaime. (1998). Recursos culturales de la organización. p. 18

Todos los factores organizacionales que integran la cultura influyen sobre la voluntad, el compromiso, la disponibilidad y el comportamiento de los actores y determinan su actuación o no, su actuación relativa o alternativa. Sin el compromiso, el consenso y la cohesión de las partes, áreas y de las personas que integran la organización ésta no existe.

Asimismo, estos *factores culturales y humanos*, serán pues campo inagotable de trabajo para quienes pretendan ahondar en el terreno de la cultura organizacional. Y el objetivo a alcanzar consistirá en actuar eficientemente, primero en modelar esos rasgos culturales para vincularlos funcionalmente con los fines, cualidades y metas de cada organización.

Antes hay que poner en claro que modelar la cultura organizacional conlleva responsabilidad y la participación de todos aquéllos que formen parte de una organización (empleados y líderes). Asunto que puede provocar un tropiezo para quien pretenda realizar un proceso modelador.

Beneficios de la cultura organizacional

La cultura organizacional además de aportar modelos e instrumentos de caracterización y análisis para las organizaciones también sirve por un lado, para identificar las cualidades o las deficiencias y aun, las *mentiras* (como las llama González de Alba) y de las organizaciones y por otro lado para entender la importancia de los símbolos y representaciones que operan al interior de la organización; y por si fuera aporta elementos para afrontar la *crisis*

Como se planteó, los instrumentos de modelación son funcionales, empero el problema consistirá, no en caracterizar, y diagnosticar a la organización, sino en momento que se propongan las estrategias, mismas que incluirán ineludiblemente la modificación de *paradigmas* de todos los miembros. Éstos usualmente presentan resistencia al cambio, aunque lo interesante es que los primeros en iniciar la resistencia son los directivos.

Si los virus son cadenas de información genética que infectan la célula...la mente humana es igualmente parasitable por informaciones que no se han sujetado al filtro de la razón. Esto ocurre a cualquier edad: nos influyen los demás en el vestir, hablar y pensar, los anuncios, las modas, las ideas

dominantes. En los adultos esa influencia está matizada por la razón, o debería estarlo.¹¹⁸

Ello ocurre precisamente porque la mente de los directivos (lo mismo que la del resto de los miembros de la organización) está determinada en su percepción, acción por las representaciones que son al mismo tiempo: elemento aglutinante y la guía para explicarse el mundo. Aparentemente las modas influyen prioritariamente, en las personas de bajo nivel sociocultural, aunque en la realidad es otra cosa la que ocurre. Asunto que nos lleva a reflexionar sobre los *paradigmas*.

Estos esquemas resultan útiles para el mantenimiento de cualquier sistema, siempre que se entienda que en cualquier momento, el entorno puede requerir cambiarlos y debe existir la apertura para adaptarse a otros que pueden parecer contrarios; pero de los que no es posible escapar.

En el DIF los principales *paradigmas* o mentiras (según González) establecen:

- Es una organización que siempre subsiste con muy poco.
- No hay presupuesto, por ello no podemos mejorar los salarios.
- Cumplimos una labor social, y no económica.

Esos *filtros de racionalidad* de los que habla González parecen no existir cuando se habla organizaciones como el DIF. Los líderes no están exentos de ser influenciados, como lo establece por otras *modas*, y ello incluye a las teorías sobre dirección y organización; tal y como ocurrió en los 70's (donde sin más ni más las organizaciones mexicanas adoptaron el modelo norteamericano o el japonés, con funestas consecuencias), así sigue ocurriendo que quienes dirigen las organizaciones, siguen pensando que el liderazgo es una jerarquía que otorga e normas beneficios económicos y no una *gerencia simbólica* cuya imagen debe transmitir autoridad compartida, con habilidades comunicativas que le permitan ser “fuente de información para los subordinados”.¹¹⁹

¹¹⁸ González, de Alba Luis. (1996, diciembre) Mentiras de mis maestros. *Nexos*, p.57.

¹¹⁹ Abravanel, Allaire, Et al. (1992) Cultura organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos. p.52

Toca a los gerentes, la labor de acercarse a la *cultura organizacional*, pero con una visión integradora y cumpliendo con la responsabilidad que los nuevos modelos le exigen: la *responsabilidad gerencial*.¹²⁰

En ese sentido la cultura organizacional puede apoyar a modificar los paradigmas de forma tal que se entienda primero las ventajas de los nuevos. Facilita entonces la innovación. Misma en la que los gerentes o directores juegan un papel primordial, por el simbolismo que ello representan para el resto de los miembros de la organización, pues de ello dependerá la cohesión del *grupo* (el que se “perfila como una entidad por medio de las percepciones externas de su posición jerárquica, de su sistema de responsabilidades y sus creencias referidas al éxito”).¹²¹

De este modo la *cultura*, en tanto metáfora que designa el estado del espíritu colectivo (suma de representaciones e ideología) o el *así es como se hacen las cosas aquí*, determina la actitud y la reacción de todos los miembros de la organización.¹²², pone en el centro del análisis al sujeto (con sus actitudes intereses, aspiraciones, emociones, impresiones; es decir la suma de lo objetivo y lo expresivo. Lo que convierte en un constructo aglutinador de quienes integran a toda organización.

La cultura también es de utilidad para afrontar la *crisis* término que hoy permea el ambiente de la mayoría de las organizaciones y del que Andrade dice es un: “momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes”.¹²³

Como vemos, la crisis en realidad no tiene esa acepción negativa que coloquialmente le hemos asignado. Quizá deba ser esta una definición una de las primeras a cambiarse en el *diccionario representacional* de los líderes de las organizaciones; los que en lugar de verla como momento de oportunidad, la perciben como la hecatombe; descontando justamente, que del cómo se perciba la *crisis*, dependerá el cómo afrontarla.

¹²⁰ Idem., p. 54-55

¹²¹ Abravanel, op. Cit. p. 57

¹²² Íbidem., p. 44

¹²³ Andrade, Horacio. (1996, septiembre-noviembre). La comunicación positiva y el entorno organizacional. *Razón y palabra*, p. 7. Véase en <http://www.cem.itsm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/andrade.html>

Por su parte, Sturges ¹²⁴ la define como “suceso inusual que es valorado alto en por lo menos una de tres variables: *importancia, proximidad e incertidumbre.*” Lo que genera la necesidad de entenderla como un concepto *neutro*, caracterizado como una situación diferente, que ocasiona afectaciones (*importancia*) y directas (*proximidad*) a la organización. Aunque si bien es cierto que genera desconcierto (*incertidumbre*) también exige la toma de decisiones pronta; pero no imposible.

Si como plantea Andrade, “la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad y por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”, ello significa que, de la configuración de dicho patrón —en cada grupo y más aun, en cada individuo— dependerá la respuesta a estos momentos inusuales que rompen con la estabilidad organizacional.

De la cultura dependerá también, la solución a los *puntos de quiebre* (variante del término crisis, entendidos como puntos de conflicto que rompen con la estabilidad organizacional) sin embargo dicha solución, dependerá de la apertura que se tenga para efectuar “cambios de actitud, mentalidad y forma de pensar...”¹²⁵ Es decir de que tan dispuesta esté la organización a cambiar sus paradigmas.

Si lo que se pretende en salir adelante en esa situación diferente, el primer paso será reestructurar el concepto *crisis* o *punto de quiebre, enculturizando* a las organizaciones (líderes y empleados del DIF) al respecto; pero sobre todo buscando información en el entorno, para preveer posibles cambios que éste requiera (informar-se) para con ello aminorar las consecuencias que de ella se desprendan.

De lo anterior, se deduce que la *cultura* —en tanto conjunción de sistemas de signos— posibilita una visión más clara y para resolver la crisis y por si fuera poco, clarifica que las crisis y lo puntos de quiebre están a la orden del día empero, también genera soluciones creativas.

¹²⁴ Sturges, David. "Communication through crisis: a strategy for organizational survival". Management Communication Quarterly. Vol. 7, número 3. Febrero de 1994. Página 298. Sage Periodical Press. Thousand Oaks, Cal. Citado por Andrade, op. cit.

¹²⁵ Sánchez Huerta, Ángel (Año 1, núm. 9, marzo 1994). Punto de quiebre. Capacitación p. 64

Así las culturas más establecidas y compartidas y adaptables, serán las que podrán adecuarse con mayor celeridad y decidir durante las *crisis*. De ahí la necesidad de establecer una cultura fuerte.

Ello exigirá a todos los miembros de la organización entender que no hay paradigmas permanentes; y menos en una época como la que vivimos donde lo que opera es la relatividad: lo que ayer fue, hoy ya no y mañana; quién sabe?

La cultura organizacional, en la medida que ordena el mundo (*social, ideológico y cultural y personal*) disminuye también, la incertidumbre que genera la crisis. Asimismo valdría la pena decir que la cultura puede apoyar a áreas como la economía, que ha demostrado su ineficacia en el diseño y aplicación de modelos que no contemplan a lo humano, al que sólo consideran, en el mejor de los casos como *capital*. Hasta el momento nos hemos descrito las ventajas y campos de acción de la cultura organizacional; empero es tiempo de estudiar algunos de los instrumentos que para el estudio de las organizaciones se han diseñado.

4.3 INSTRUMENTOS PARA CARACTERIZAR A LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Si como se dijo en el apartado anterior, lo que se pretende es optimizar el funcionamiento de cualquier organización se debe acudir a instrumentos que sirvan primero para caracterizar y diagnosticar a la cultura (en nuestro caso del DIF) y después para formular propuestas que favorezcan su fortalezas, que modifiquen sus debilidades o bien que las lleven a ser más contingentes.

En la presente investigación nos apoyamos en tres instrumentos: el *Mapa cultural*, el *Instrumento de modelación de la cultura*; —ambos propuestos por Jaime Pérez— y la *clasificación de la cultura de acuerdo a su grado de fortaleza*; (de Horacio Andrade). De ellos damos cuenta ahora.

Mapa cultural

El mapa cultural es un instrumento propuesto para determinar la identificación de los grupos, las culturas y subculturas existentes dentro de la organización, los cuales se proponen como factores fundamentales en el destino final de todo empeño colectivo, llámese empresa, institución o asociación de personas.¹²⁶

Su elaboración consistirá en completar y matizar los grupos (identificados en el capítulo anterior véase *Los grupos en el DIF*, p. 122) en la organización, lo que incluirá un relato de cuántos grupos hay, cómo son reconocidos y de cómo se identificó su existencia. Asimismo dicho mapa incluirá la descripción del tipo de relaciones que mantienen al interior y con el resto de los grupos que se encuentren.

Instrumento de modelación de la cultura organizacional

Para Pérez, como se explicó anteriormente la cultura es la modelación de convicciones y conductas en función de los fines de una organización; y es por ello que en su libro *Recursos Culturales de la organización*, propone un modelo para caracterizar la cultura de cada organización. Dicho esquema considera variables a las que el autor considera instrumentos para modelar justamente, la cultura. Entre ellos están: *los líderes, procesos de socialización y enculturización* (valores) y *los ritos* (mismos a los que considera como los más importantes); a éstos se agregan: *misión/propósito, conocimiento, participación, selección/reclutamiento, claridad, tótems, ideología, comunicación* y finalmente, *la negociación*.

Si todos ellos se modelan a favor de los objetivos, cualidades y metas de la organización (entendida como empleados y directivos) los objetivos se podrán cumplir y sólo entonces se podrá hablar de organización.

¹²⁶ Pérez Dávila Jaime. *Imágenes de la organización*, taller de investigación. Documento inédito. p.3

Clasificación de la cultura de acuerdo a su grado de fortaleza y de funcionalidad

Cuando estudiamos la cultura organizacional se nos presenta la necesidad de tipificarla de alguna manera, a fin no sólo de entenderla mejor, sino también de reorientarla cuando ya no es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y/o mantenga su integración interna.¹²⁷

Como plantea Andrade este es otro instrumento que sirve para la caracterización de la organización, ante el vacío existente al respecto. El modelo que propone consiste en una matriz que permite identificar, a través de características específicas, las particularidades de cada organización. Para ello plantea parámetros que dan pie a la posterior clasificación. Por ejemplo, dice que una *cultura es fuerte* cuando: Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos; si rigen la conducta de los todos los miembros; y si están jerarquizados.

Y será *funcional*: Si permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; si motiva y compromete a sus integrantes, y finalmente lo es si fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo. Según los resultados obtenidos la cultura en particular puede presentar alguna de estas posibilidades:

Cultura débil-disfuncional: en ella existen pocos significados, heterogeneidad en la percepción y la acción, la crisis desorienta a la gente, ante lo que responderá reactivamente.

Cultura fuerte-disfuncional: presenta significados compartidos, pero no son una guía para la acción ante la crisis, porque la organización no cumple sus metas. Esta cultura tradicionalista genera una desorientación y resistencia al cambio. La organización, aplica soluciones que ya no le funcionan.¹²⁸

Cultura débil-funcional: en ella, hay pocos significados compartidos, y ante la crisis se cree que, que las soluciones pasadas siguen vigentes, además de que su percepción al

127 Andrade, Horacio. (1996, septiembre-noviembre). La comunicación positiva y el entorno organizacional. *Razón y palabra*, p. 7. Véase en <http://www.cem.itsm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/andrade.html>

¹²⁸ Ibidem., p. 5

respecto es poco realistas que además no tienen sustento porque valores ya no le dan sentido a la organización, ni al esfuerzo; por lo tanto el riesgo de equivocarse es alto.

Cultura fuerte-funcional: en ella hay significados compartidos que permiten una percepción homogénea y realista de la crisis, porque los valores organizacionales, demuestran vigencia y generan acciones concertadas y planeadas.¹²⁹

Asimismo Andrade propone una *estrategia de comunicación* seguir dependiendo de la clasificación de cada cultura:

Cultura débil-disfuncional: Si la cultura es vista como un obstáculo hay que dirigir la acción de las personas con instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo para superar la crisis. La intervención es de "terapia intensiva", para salvar a la organización de su muy posible aniquilamiento.

Cultura fuerte-disfuncional: Aquí la cultura (arraigada) es el gran obstáculo, por que implica un cambio conductual radical y rápido de los valores y paradigmas que han dejado de ser útiles. Esta acción debe vencer la resistencia al cambio por la insistencia en seguir la tradición. La información que se proporcione de lo que se espera, debe ser contundente y amplia en relación al por qué es necesario hacer las cosas de esa manera.¹³⁰

Cultura débil-funcional: Aquí también la cultura es un obstáculo, por su debilidad requiere de una estrategia que oriente a la gente acerca de las acciones a tomar, informándole el por qué lo anterior ya no es vigente; marcando claramente el nuevo rumbo a seguir, y tratando de crear significados compartidos que constituyan el cimiento de una cultura fuerte.¹³¹

Cultura fuerte-funcional: Aquí la cultura es un recurso de los líderes para orientar la percepción y la acción ante la crisis, con base en los valores. La información que se de no tiene que ser muy amplia, ya que los significados compartidos una guía para interpretar la realidad que se vive y para asumir las conductas que llevarán a hacerle frente exitosamente.

¹²⁹ Andrade. op. cit., 4

¹³⁰ Idem., p. 5

¹³¹ Ibid., p. 4

Como vemos las estrategias aquí descritas ofrecen puntos de referencia para estudiar a la organización y por si fuera poco permiten establecer el papel de la comunicación como estrategia. Asimismo esta visión plantea nuevos espacios de trabajo para los egresados de la carrera de comunicación. Esa es una oportunidad para enfrentar este momento decisivo que, en México y en el mundo es ya, una constante: la *crisis* de la que ahora hablan todos...

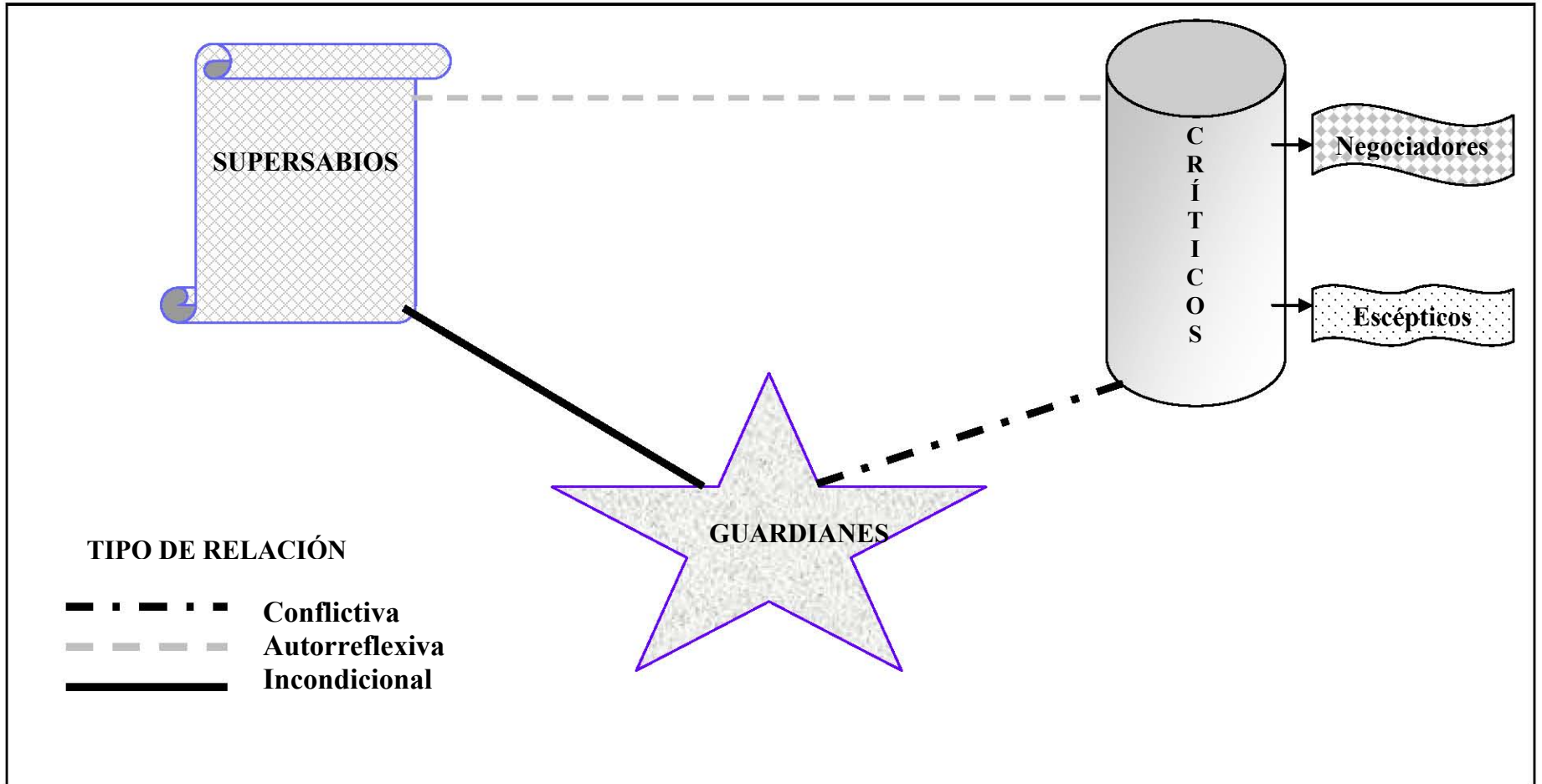
4.4 APLICACIÓN DE MODELOS DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DIF

En el apartado anterior se revisó el soporte teórico de los distintos modelos de Análisis de la cultura organizacional. Ahora corresponde la aplicación de los mismos con el fin de caracterizar la cultura organizacional existente en el DIF de Ocoyoacac. Su aplicación se realizó como sigue:

Mapa cultural del DIF. Apoyados en el instrumento propuesto Jaime Pérez, en este caso se retomó la información, obtenida en el grupo de discusión y de la caracterización de grupos, más tarde, en una segunda revisión se detectaron se observaron datos adicionales a partir de los cuales se precisaron los nombres de los grupos adicionalmente, al tiempo que se detectaron particularidades en el grupo de los *críticos* lo que propició la subdivisión de éste en dos más: los *negociadores* y los *escépticos*. Cabe apuntar que la caracterización que aquí se presenta de cada grupo se completó a partir de la observación y el acercamiento de quien ahora presenta este trabajo.

Finalmente se estableció el tipo de relaciones existentes entra cada una de las subculturas encontradas y se elaboró la cartografía que corresponde al DIF municipal, misma que ahora contempla todas las particularidades en los grupos que ahí confluyen. Comencemos entonces por la descripción del *mapa cultural del DIF*. Para ello, a continuación se presenta la cartografía de la organización.

CARTOGRAFÍA DEL DIF MUNICIPAL



4.4.1 Mapa cultural del DIF municipal: caracterización de los grupos

En el capítulo anterior se estableció (Véase *Los grupos en el DIF*, p. 122) la existencia de cuatro grupos: *los Incondicionales*, *los Conformes*, *los Críticos de la organización* y *los Directivos*. A partir del análisis de la cultura organizacional, estos grupos adquieren una nueva dimensión (aunque no opuesto) al presentado en dicho trabajo.

Este nuevo matiz se hace evidente en la *Cartografía del DIF* que muestra que son tres las *subculturas* (que involucran a los anteriormente mencionados, y a los que asignamos nombres distintos) que en él coexisten: los *Súpersabios* (antes clasificados como directivos), *los Guardianes* (antes incondicionales y conformes) y *los Críticos* (nombre que se abrevia del anterior).

1. LOS SUPERSABIOS:

Es importante apuntar que hasta el capítulo tres no se tenían suficientes elementos para describirlos, lo que ahora cambia a partir de la revisión y aplicación de los modelos que hasta aquí se incluyen.

a. Origen del Nombre: con este nombre se identificará a todos aquéllos que cumplen funciones gerenciales: esto incluye a la presidenta, director general y al tesorero. Este grupo se integró en 2003.

b. Razones de agrupación:

- -Presentan puntos de vista semejantes sobre funcionamiento y metas de la organización. Asimismo, tienen percepciones compartidas sobre las otras *subculturas*.
- Nunca han mostrado diferencia alguna.
- -Se conocieron antes de haber entrado a la organización y están absolutamente integrados.
- Mantienen relaciones *formales*, e *informales*: acuden a reuniones familiares, unos de otros.
- Visten de traje o informal (cuando la circunstancia lo amerita), gustan de ropa, lociones y carros de marca.

- Este grupo es liderado por el Director General.
- Les gustan las baladas románticas del momento (Luis Miguel, Arjona) y música en inglés; a pesar de ello se adaptan a otros estilos sin problemas.
- Participan lo mismo de reuniones muy formales que de las más sencillas.
- Son publi-relacionistas y diplomáticos: se llevan bien con casi todos y se solidarizan en momentos difíciles para sus empleados (problemas familiares, permisos y enfermedades).
- La mayoría tiene estudios de postgrado y están especializados en las funciones que cumplen.
- Tienen trayectorias destacadas en trabajos simultáneos o anteriores.
- Son muy organizados y disciplinados para su labor y cumplen sus funciones al pie de la letra.

c. **Razones de existencia actual:** Son quienes dirigen al DIF en la presente administración.

d. **Caracterización de las relaciones de los Súpersabios:** A pesar de la función que cumplen en la organización, las relaciones que ahí establecen son *secundarias*, porque después del trabajo forman parte de otros grupos.

Súpersabios/Guardianes: Su relación es amistosa porque ese grupo les informa de todo lo que ocurre en el DIF; es una relación práctica.

Súpersabios/Críticos: Desde su perspectiva es una relación pertinente porque permite cumplir las metas establecidas. Aunque también saben que son criticados por éstos últimos.

Súpersabios/Fuertes/Críticos: La organización, presenta las siguientes particularidades a considerar: todos los miembros se conocen de tiempo atrás¹³². Algunos son familiares directos, indirectos o políticos. Otros, obtuvieron su puesto como premio por aportar votos a quienes están en la organización y muy pocos fueron contratados por su perfil profesional. Así todos los miembros se conocen y se han relacionado *formal e informalmente*.

¹³² Como se estableció en *De cómo realiza el reclutamiento y selección de personal del DIF municipal del capítulo I*, vid. supra., p. 38

- Utilizan la *comunicación formal*¹³³ (juntas, cursos, comunicación interna) *aunque dan prioridad a la informal* (instrucciones verbales, notas en el pizarrón, y rituales), para comunicarse con ambas *subculturas*.
- Vinculan a las *subculturas* en momentos de crisis sin mayor problema. Están conscientes de las diferencias entre grupos, pero consideran que eso ocurre en cualquier organización. Y saben de su compromiso de esos grupos con los objetivos del DIF.
- Perciben que la relación con estos grupos es la idónea.
- Se ponen la camiseta ante cada crisis y trabajan hasta morir, cuando se necesita, sobre todo el Director y el Tesorero.

2. LOS VIGILANTES

a. Origen del Nombre: Se caracteriza por ser la *subcultura* que se muestra como incondicional a la organización. Y a pesar de su nivel educativo, se muestran siempre *fuertes y burlones* porque se saben apoyados por la organización.

b. Razones de agrupación:

- Arremeten contra los críticos.
- Tienen estudios de primaria terminada, como máximo.
- Todas las decisiones de éstos les parecen positivas.
- Tiene especial animadversión por *N*, y sus amistades
- Se muestran aguerridos cuando alguien ataca a los directivos.
- Se sienten reconocidos, pero sienten que hace falta más motivación.
- Es un grupo dirigido por *C* (véase descripción de grupo). Quien no se deja de nadie. Es la persona que ocasiona los principales conflictos (chismes y rumores) en la organización. Por si fuera poco no niega que es ella quien los origina; al contrario, lo asume con orgullo, porque dice que esa es su función.
- Incluye a personas muy calladas (como *F*) y tímidas como *G*, personas a las que utilizan por considerarlas inferiores. Ella, sin embargo, sigue fiel al grupo.
- Todos están en la planta baja del edificio del DIF y cumplen funciones como: recepción, limpieza, tienda DIF por ello son los que reciben los salarios más bajos.

¹³³ Tal y como se detectó en el capítulo II del presente trabajo. Véase Modelos del DIF, vid. supra, p,83

c. Razones de existencia actual:

- Mantienen a los directivos informados.
- Se sienten unidos.
- Les gusta el mismo tipo de música (bandas, Juan Gabriel, cumbias y salsa) visten informal y ropa sencilla.
- Casi todos son casados o lo fueron.
- Se visitan mutuamente, fuera del trabajo. Y viven en el mismo poblado.

d. Caracterización de relaciones. Sus relaciones con la organización son *primarias* porque se sienten que ahí, su vida cobra sentido: *C* se vuelve líder, *G* se siente más feliz porque se olvida de sus problemas. (Véase capítulo III, p. 119) y *F* se vuelve útil e importante.

Fuertes/Críticos: la relación es *conflictiva* porque:

- Perciben que los *Críticos* se creen superiores por tener más estudios, porque tienen carro o incluso porque usan tacones.
- Los retan de continuo.
- Los vigilan e informan al Director de todas sus actividades

Coincidencias:

- Hace falta motivación de parte de directivos.
- Se integran ante cualquier conflicto, olvidando sus diferencias, esto se evidencia cuando llega una urgencia: de inmediato se apoyan y no paran hasta dar salida al problema. Para cuando el Director se entera, ellos ya están listos; y varios hasta actuando en lo que les toca.

Fuertes/Súpersabios:

- La relación es amistosa y de fidelidad absoluta.
- Los respetan y admiran
- Les molesta que no los estimulen más.

3. CRÍTICOS:

a. **Origen del Nombre:** Son los que cuestionan las fallas de la organización.

b. **Razones de agrupación:**

- ❖ Casi todos son solteros.
- ❖ Evidencian fallas reales de la organización.
- ❖ Casi todas sus propuestas son congruentes y alcanzables.
- ❖ Incluyen a miembros con educación de nivel medio superior y superior: promotores, gestores sociales, secretarías y médicos.
- ❖ El grupo es dirigido por *P* que es quien por principio de cuentas tiene el respeto de los demás integrantes.
- ❖ Se sabe poco atractivo físicamente, se muestra antipático y desconfiado.
- ❖ Es conflictivo, desde tiempo atrás el mismo comenta que lo corrieron de su residencia —en la especialidad— porque le contestó a un superior. A semejanza de *C*, no se deja de nadie y expresa todas sus insatisfacciones sin medida. No tolera al Director (que presenta características físicas y psicológicas opuestas a las suyas). Asimismo ha organizado a su grupo para: exigir aumentos salariales, oponerse a decisiones de dirección y es el portavoz de este grupo.
- ❖ A su vez, este grupo incluye a dos *subculturas los negociadores y los escépticos*.

a. **Los Negociadores:** Al tiempo que critican, también perciben que los conflictos tienen fácil solución (*M, N*).

b. **Escépticos:** piensan que todo seguirá igual y que su crítica no tendrá solución; y aun así protestan. Sin embargo es esta subcultura la que entiende el origen de todos los conflictos:

“Tenemos diferencias, desde que nos educaron, de pensamientos, de ideales; vuelvo a lo mismo, entonces yo creo que en cualquier lugar siempre hay diferencias; siento.”(A).¹³⁴

¹³⁴ Véase en *Los grupos o de las clases sociales en el DIF*, Capítulo III, p.128

A pesar de sus matices apoyan las decisiones *de P*, ya por amistad o por que los convence de seguir en la crítica.

c. Razones de existencia actual:

- ❖ Se apoyan y trabajan conjuntamente en la solución de conflictos (violaciones y urgencias).
- ❖ Se reúnen después del trabajo y salen juntos al cine.
- ❖ Les gusta el Rock y las baladas en español e inglés y la música clásica; empero, son los más selectivos en cuanto a cantantes (Mecano, .Phil Colins, etc...).

d. Caracterización de relaciones de los Críticos. Para *P* su relación en la organización, es primaria porque es el líder y porque no le es fácil establecer relaciones interpersonales. Para los *negociadores* es una relación secundaria, *M* tiene otros amigos y *N* tiene una hija que atender. Para los escépticos también es secundaria por ello a veces, se alejan del grupo y luego regresan.

Críticos/Guardianes: su relación es conflictiva.

Diferencias:

- ❖ Tienen gustos contrarios.
- ❖ Consideran absurdas las diferencias que los *guardianes*, dicen encontrarles y por ello evitan discutir empero, sí defienden su postura cuando se ven involucrados en chismes. Sin embargo ambos grupos muestras las siguientes

Coincidencias:

- ❖ Ambos proponen soluciones viables
- ❖ Realizan su labor con gusto y calidad.
- ❖ Se integran sin problemas en la crisis.
- ❖ Critican y aportan soluciones sencillas.
- ❖ Piden más motivación, estímulos para todos; más compromiso por parte de la organización.
- ❖ Sostienen su postura y no niegan sus diferencias.
- ❖ Coinciden en que son grandes en la labor que realizan.
- ❖ Se apropian y aplican los objetivos y los valores de la organización.

Críticos/Supersabios: La relación es *autorreflexiva*. La visión de los críticos a cerca de la solución de los problemas es diferente, pero congruente y funcional para el DIF

Semejanzas:

- ❖ *Comparten los mismos valores y objetivos.*
- ❖ *Mantienen relaciones con ellos exigiendo apoyo y motivación.*

Diferencias:

- ❖ *De percepción sobre cómo motivar y estimular a los miembros de la organización, y sobre cómo solucionar algunos problemas.*
- ❖ *A pesar de sus diferencias cumplen con sus funciones.*

Con la diferenciación que en este punto se ha realizado de las subculturas que participan en la organización, tenemos *información* que permite confirmar la percepción de algunos de los miembros que dicen están divididos por sus diferencias de educación y hasta de gustos musicales. Empero esta información será de utilidad para el diseño de la propuesta de intervención de la cultura del DIF.

El segundo instrumento aplicado fue la Matriz de modelación de la cultura organizacional que también propone Jaime Pérez, en él se consideraron los factores (*líderes, procesos de enculturización, ritos, misión/propósito, conocimiento, participación, selección/reclutamiento, claridad, tótems, ideología, comunicación y la negociación*) y la descripción que de cada uno establece el autor (lo que aparece descrito en la columna titulada *factor*).¹³⁵ En la segunda columna (*concreción efecto*), se explica en que medida se cumple cada factor y por qué; adicionalmente se considera la información que hasta aquí se ha recabado —misma que se ha desarrollado en los capítulos anteriores—. En la tercera columna, se califica si dicho factor es *¿debilidad o fortaleza?* y en la cuarta se propone una solución muy breve.(la que se argumentará en la propuesta de intervención).

¹³⁵ Pérez Dávila, Jaime. (1998) Recursos Culturales de la Organización. ENEP Acatlán: inédito.p. 19

4.4.2 MATRIZ DE MODELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DIF

FACTOR	CONCRECIÓN EFECTO	¿DEBILIDAD O FORTALEZA?	SOLUCIÓN
<p>1. PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN Y ENCULTURIZACIÓN: Valores (conceptos que guían el comportamiento de los sujetos¹³⁶) cualidades y habilidades deseadas.</p>	<p>a. Valores -Trabajo en equipo, servicio, solidaridad y respeto a la persona. b. Cualidades: la asistencia social y servicios a bajo costo. Se han inculcado en la práctica cotidiana de todos los miembros los que se sienten satisfechos de su labor. Los valores se <i>comunican</i> y han dado identidad al DIF, son expresados aplicados, primero por el director que busca siempre dar pronta solución a los conflictos (atención a enfermos de urgencia, víctimas de maltrato o abuso, y personas que necesitan de apoyos material, legal y psicológico. Asimismo da seguimiento a los casos). <i>Reconoce</i> la labor del personal en general.</p>	<p><i>Fortaleza</i></p>	<p>Resolver los problemas de percepción sobre el reconocimiento a la labor individual</p>
<p>2. MISIÓN/ PROPÓSITO (definición compartida de la función y propósito de la organización y sus miembros, fundamento de la cultura organizacional)¹³⁷</p>	<p>Misión: Promover el desarrollo integral de la familia y el bienestar de las comunidades más vulnerables. Todos los grupos vinculados a la organización la conocen y comparten, saben hacia dónde va el DIF; hay congruencia organizacional. Visión: El DIF es grande por la labor que realiza y por ser única institución en su tipo que se ha mantenido a pesar de los cambios del entorno.</p>	<p><i>Fortaleza.</i></p>	
<p>3. CONOCIMIENTO. Habilidades, saberes y experiencias que potencian el funcionamiento de una empresa. (Dávila, p. 33)</p>	<p>-No se valora el conocimiento (según perciben sus miembros)¹³⁸ y los líderes desconocen las dificultades y riesgos de cada puesto. -Se impulsa la capacitación y actualización. Antes bien este factor se ha convertido en una barrera en la interacción comunicativa y divide a las <i>subculturas</i> del DIF. -No atiende a la necesidad de otras especialidades requeridas: oftalmólogo, ginecólogo.</p>	<p><i>Debilidad</i></p>	<p>-Dar conocimientos. -Reconocer la labor individual -Mejorar la comunicación gerencial y retroalimentar con propuestas y señalamientos críticos.</p>

¹³⁶ Pérez Dávila, Jaime. (1998) Recursos Culturales de la Organización. ENEP Acatlán: inédito. P. 20

¹³⁷ Pérez (1998) op. cit. p. 23

¹³⁸ Véase transcripción de grupo de discusión, p.

<p>4. PARTICIPACION (Compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa).</p>	<p>-Sí Comparte la responsabilidad de organizar, aunque no considera las aportaciones de sus miembros para mejorar la planeación; lo que genera costos muy altos;(psicológico y económico) sobre todo para los miembro.</p>	<p><i>Debilidad</i></p>	<p>Considerar las aportaciones de todos para planear y resolver contingencias.</p>
<p>5. LIDERAZGO (Debe convencer, ser congruente entre ideas y actos; y seguir conducta ejemplar).</p>	<p>-Estimula cohesión participando hombro a hombro con los empleados. -Es carismático¹³⁹: capaz de convencer a sus miembros para lograr metas; aunque, da por hecho que la negociación —de funciones y reglas—ocurre; lo que no coincide con la percepción de los miembros. -Es liderazgo de supervisión: hace énfasis en el cumplimiento de metas y en la solución de problemas. -Propone innovaciones: buscó apoyos para implementar la equinoterapia (sólo existen dos lugares más a nivel nacional).</p>	<p><i>Fortaleza</i></p>	<p>-Apoyarse más en la negociación. -Sacar provecho del carisma del líder para ejercer una gerencia incluyente que reconozca la labor de cada individuo sobre todo de forma verbal.</p>
<p>6. CONSISTENCIA (congruencia entre decir y hacer).</p>	<p>-El director realiza desde limpieza hasta su mismo puesto, sólo falta aplicar el apoyo a las familias de DIF. -Existe entre empleados y directivos; sólo que no se dan cuenta porque que no se escuchan mutuamente.</p>	<p><i>Fortaleza</i></p>	<p>-Escuchar a los sujetos para conjuntar la cultura informal y formal.</p>
<p>7. SELECCIÓN/ RECLUTAMIENTO (Programas de inducción).</p>	<p>-El reclutamiento obedece por un lado a lógicas de la política priísta (premio por participar en campaña) y por otro, en puestos de especialidad si existe un perfil a cubrir. -Cursos de inducción para que los miembros a desempeñen su labor. -Ello es un factor que genera apoyo a la organización. -Capacitación mensual para promotores y puestos con licenciatura (médicos, licenciados)</p>	<p><i>Fortaleza</i></p>	

¹³⁹ Es un líder carismático, a pesar de ser criticado, también reconocen su capacidad y su habilidad verbal para convencerlos a que se queden tiempo extra; que apoyen, etc.

<p>8. CLARIDAD ORGANIZACIONAL (Identificación eliminación de confusiones, dudas, ambigüedades...información que posibilita el trabajo).¹⁴⁰</p>	<p>-Existe información sobre el trabajo, pero aun así los miembros desempeñan funciones adicionales, para las que no fueron contratados; ello genera conflictos porque algunos se atribuyen funciones. -Los criterios de evaluación organizacional no son claros -La organización no contempla del todo las demandas del entorno (clientes) que exigen se mejoren y amplíen servicios. -Esto porque su visión es trienal, por ser un organismo que depende de quién esté en el poder</p>	<p><i>Debilidad</i></p>	<p>-Aclarar las funciones. -Plantear reglas claras para evaluación y conocimiento de resultados individuales. -Evitar gastos infructuosos para ampliar cobertura y servicios al cliente. -Proponer compensaciones y formas de cómo se asignan.</p>
<p>9. RITUALES (comportamientos para el aprendizaje de las reglas institucionales, papel de la organización (responsabilidad, jerarquía, éxito...)).¹⁴¹</p>	<p>-Fiestas del 12 de diciembre, la más importante para los miembros. -Fiestas de fin de año: convivio. - Cada <i>subcultura</i> se sienta siempre con sus adeptos. Y para ello consideran el nivel educativo y su estado civil.</p>	<p><i>Fortaleza</i></p>	<p>-Promover actividades en las que los miembros se integren, y aporten a la organización. -Reconocer el mérito de los miembros delante de todos ya sea por puntualidad o por su compromiso con el DIF.</p>
<p>10. TÓTEMES. (objeto simbólico que representa el interés común).</p>	<p>-El nombre DIF, los hace sentirse como <i>grandes seres humanos</i> por el simple hecho de trabajar ahí (Véase Grupo de discusión). A grado tal que los hace sentirse el mismo DIF e intervenir donde no deben. -Espacios: la sala de juntas es un lugar especial donde los miembros se sientan de acuerdo a si son líderes de subculturas o sólo miembros de cada una. Aunque los que las encabezan gustan de sentarse en la cabecera del líder, cuando éste no está. -El -director su presencia y participación en labores diversas los hace trabajar.</p>	<p><i>Fortaleza</i></p>	<p>Adecuar el tótem DIF para evitar conflictos.</p>

¹⁴⁰ Pérez, op. cit p. 28

¹⁴¹ Pérez. Idem., p.39

<p>11. IDEOLOGÍA (Sistema de creencias que explica la <i>realidad social</i>; en forma convincente o mítica; justificando el orden actual y proponiendo metas/ acciones colectivas —guía el comportamiento organizacional —).¹⁴²</p>	<p>-Promueve el desarrollo integral de la familia y grupos vulnerables con servicios (jurídicos, médicos, educativos,) de calidad. -Todos los miembros la asumen y se vuelcan practicándola. -Es su <i>tótem</i> simbólico, formal e informal, a grado tal olvidan sus diferencias personales, educativas y sus bajos salarios... -La ideología que permea, parece decir: <i>Siempre hay alguien que necesita más que tú</i>. Al exterior, los empleados tiene aceptación entre la población: reciben detalles, comida gratis, etc.</p>	<p><i>Fortaleza</i></p>	<p>-Reconocer, el trabajo y el compromiso de cada uno (con diplomas y estímulos); al tiempo que buscar mecanismos que muestren ahora el compromiso de la organización con ellos. -Aprovechar esa fortaleza.</p>
<p>12. COMUNICACIÓN (instrumento que orienta la actuación y comportamiento organizacional¹⁴³, a través de tareas de conducción, enculturización, adaptación, regulación, adaptación — <i>autoheteroregulación</i>— y coordinación-articulación).</p>	<p>1. <i>Conducción</i>: existen planes que se cumplen y los miembros conocen de los avances de los mismos. 2. <i>Enculturización</i>: a. Todos conocen la misión y propósito organizacional aunque, no se indaga sobre la <i>subjetividad</i> (aspiraciones). <i>Adaptación</i>: a. <i>retroalimentación interna</i>: existe, sin embargo no consideran del todo, las propuestas. b. <i>retroalimentación externa</i>. No existe, las órdenes vienen a nivel estatal y nacional. Aunque si han surgido iniciativas únicas en su tipo (equinoterapia, sólo existen dos centros más en el país y huertos de hongos). El entorno (clientes y proveedores) tiene imagen muy positiva de la organización, es respetada. 3. <i>Tareas de coordinación/articulación de la comunicación</i>. Las funciones de cada miembro no son claras, (aunque todos los miembros se unen cuando es necesario) lo que genera algunos conflictos. Tampoco se busca disminuir las diferencias existentes por los niveles educativos de los trabajadores. -Conoce de la riqueza de su personal pero no se hace patente. Aunque no es una conducta intencional, afecta las relaciones.</p>	<p><i>Debilidad</i></p>	<p>Ser claros y atribuir responsabilidades a cada persona, según corresponda y negociar diferencias. Mejorar las habilidades de comunicación interpersonal: Mejorar respeto (asertividad) y sensibilidad la (escucha activa) y considerar lo positivo y lo negativo (respuesta itemizada). Todo ello para hacer congruente la imagen externa con la interna y eso sólo ocurrirá con la negociación de las diferencias.</p>

La información obtenida en este punto, se retomará en la construcción de la propuesta para el DIF, la que por ahora se complementará con la que se obtenga de la aplicación de otro instrumento: la *Matriz de relación de cultura* propuesta por Horacio Andrade.

¹⁴² Pérez, op. cit p.42

¹⁴³ Idem., p.45

4.4.3 MATRIZ DE RELACIÓN CULTURA/CRISIS EN EL DIF

CULTURA	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL		
FUNCIONAL		<p><i>La cultura en el DIF de Ocoyoacac es fuerte porque los valores:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Están definidos y se difunden ampliamente. 2. Porque rigen la conducta de cada uno de los miembros. 3. Porque están jerarquizados en función de su importancia. 4. Permiten a la organización alcanzar su misión y metas. 5. Motivan y compromete a sus integrantes. 6. Fomentan la integración.

La cultura en el DIF de Ocoyoacac es *Fuerte-Funcional*, tal y como se establece en la matriz anterior, básicamente porque los valores están perfectamente delineados y porque cada uno de los miembros de la organización los asume como algo propio y compartido; lo que se muestra aun en su discurso al respecto de los valores, tema que abordaron en el Grupo de discusión.

Estos valores rigen la conducta de los miembros, los que siempre muestran una actitud de servicio hacia la comunidad. Del mismo modo dichos valores están jerarquizados, a grado tal que en momentos de crisis, olvidan conflictos y se entregan de lleno atendiendo a la población y a la familia. Lo que facilita el cumplimiento de la misión y las metas. Por si fuera poco, la labor realizada estimula la subjetividad de los individuos comprometiéndolos día a día a ser mejores y a trabajar en equipo cuando así se requiere.

4.5 REFLEXIONES SOBRE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

A partir de los resultados de los instrumentos aplicados, se presentan algunas sugerencias con respecto a:

1. Subculturas.

Deben evitarse los conflictos entre las mismas especificando, ante todos, las funciones de cada miembro y estableciendo reglas de interrelación entre ellos para evitar conflictos. También será necesario cambiar de puesto o lugar a *C* para mejorar las relaciones entre el resto de los miembros.

La organización debe asumir que el grupo de los *Críticos* es una corriente innovadora, que persigue los mismos fines que los *Súpersabios*. En esa medida los obliga a la *autorreferencia* y a la *diferenciación*. Toca entonces, a los *Súpersabios* considerar y aplicar las propuestas de aquéllos; si es que quieren mantener la integración y el compromiso de todas las *subculturas*. Aceptar las diferencias de los *críticos* como aportaciones y retroalimentar para adaptarse y conservar a la organización constituirá un paso adelante en la mediación de la organización.

Asimismo, en el DIF se deben promover actividades que hagan evidente que los puntos de vista entre ambos son convergentes y no, divergentes reconociendo que todos los miembros de la organización son también *sujetos* y como tales requieren del reconocimiento constante, y de la motivación.

2. Modelación de la cultura. Por lo que toca a este punto observamos que el DIF

Hay que ampliar la dimensión *enculturizadora* del DIF, para mantener su fortaleza. Además es indispensable fortalecer la misión/visión con acciones que muestren congruencia, ahora de la organización hacia los miembros.

Estimular el conocimiento, motivando sobre todo a los empleados de recepción y limpieza. Incluir entrega de diplomas ante cada logro por pequeño que sea. Con el fin de que los

procesos de reclutamiento (descritos en el capítulo I) aminoren sus efectos en los conflictos establecido en la caracterización de los grupos.

Es importante también, fomentar la *participación*, aplicando las propuestas de solución establecidas por los miembros del DIF y reconocer dichas aportaciones ante todos los miembros, ello favorecerá la construcción de rituales los que a su vez (será parte del proceso mediador), integrarán las diferencias entre las subculturas.

Por otro lado, hay que aclarar el papel que el director representa (autoridad simbólica, tótem) en cada miembro para potenciar las cualidades de la organización. De hecho su imagen será en punto de enlace entre la cultura informal y la formal; siempre y cuando mejore: sus habilidades de comunicación interpersonal: escuchar y no oír, (asertividad) considerar los comentarios y las críticas para informar e informarse sobre la organización. A él le toca también, aclarar las funciones, plantear reglas claras evaluación y reconocimiento. Implementar la entrega de premios (en especie) como compensación a tiempos extras y compromiso. Entregar reconocimientos a los que mejor desempeñen su labor, con ello se

Sobre la cultura organizacional del DIF: siendo una cultura *fuerte/funcional* debe modificar algunos puntos para mantenerse y conservar sus cualidades:

Tocará a los líderes organizacionales modificar el concepto *crisis* del que hasta ahora se tienen solamente connotaciones negativas. No es posible pretender que modifiquen (en automático) las representaciones que sobre el término se tienen. La adecuación al respecto, exigirá una reestructuración en los niveles que a cada miembro correspondan. Y no bastará con decir que significa una oportunidad, sino se ejemplifica con la congruencia organizacional.

En el DIF, esto puede comenzar solicitando y aplicando las soluciones —que los grupos presentan— a problemas sencillos. Otro paso consistiría en informar a los todos los miembros de los recortes que el DIFEM y el municipio ejercen en el presupuesto organizacional, en lugar de decir “estamos en crisis” sin explicar por qué. Puesto que suponen que controlando la información regulan a la misma, olvidando así, que en la

organización, todos los miembros están ya habituados a afrontar los momentos diferentes (bomberazos, urgencias, catástrofes; etc.) y a tomar decisiones. Aunque esto ocurre hay que poner en claro la organización es sólida justo por esa capacidad. Valdría incluso decir que uno de los valores del DIF es justamente la adaptación de sus miembros ante la *crisis*. Lo que adicionalmente redituaria en un factor de motivación para la *subjetividad* de los miembros.

Igual se podría aprovechar para establecer un *ritual* como la entrega de reconocimientos a los miembros que destaquen por su entrega y apoyo en su labor: el mejor promotor de programas, el mejor médico, la mejor secretaria; etc.

4.6 ESTRATEGIA DIF 2006: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Como vimos atrás, la problemática presentada por el DIF municipal tiene su origen en la *interacción comunicativa* —lo que demostró que el conflicto medido: *proceso de recepción, transportación y descarga de desayunos y despensas* era sólo un anuncio del verdadero conflicto—. Asunto que si bien parece “no tan complicado”, requiere de una estrategia que articule las diferencias de la organización (de *mediación*), asunto al que trataremos de responder en el presente apartado.

4.6.1 Presentación

“Ante el conflicto y la complejidad de lo humano, existen salidas viables entre ellas: la negociación, el diálogo o el reconocimiento de las diferencias. Elegir uno o todos estos caminos, será siempre mejor opción que dejar todo como hasta ahora...” L.G.S

Si bien es cierto que hasta hoy, la *cultura organizacional*, ha dejado de lado lo humano (como se ha establecido a lo largo de este trabajo) ya sea por omisión o por

desconocimiento, también lo es que la vorágine —en la que hoy se mueven las organizaciones— exige de ellas, soluciones negociadas, informadas e inmediatas; esto si es que quieren permanecer; lo que se requiere entonces, es *organizaciones comunicantes*.

Así, ante los conflictos presentados en las organizaciones (producto de su diversidad), existen siempre soluciones. Una de ellas, es la *negociación* la que según Fernando Correa, “es un procedimiento racional para la solución de controversias, que ocurre cuando los sujetos, confrontados en un conflicto, estiman preferible pagar los costos de una transacción que los del enfrentamiento”.¹⁴⁴

Y es esta una de las ventajas que presenta el DIF, todos sus miembros tienen objetivos comunes sólo hace faltan articular lo común de sus diferencias a través de la negociación. Ello, mientras recuerden que el compromiso y su cumplimiento serán los únicos soportes para que la adaptación continúe.

Otro camino para la solución de conflicto, consistirá en comprender que los *quiebres organizacionales* también pueden ser *quiebres lingüísticos* como los llama Flores¹⁴⁵ por ello, al comunicarnos debemos considerar las siguientes reglas para el diálogo: la *inteligibilidad* (eliminar malos entendidos), la *verdad* (congruencia) la *sinceridad* (confianza mutua, producto de la responsabilidad y el compromiso) y la *legitimidad* (apelar a normas, valores y autoridades establecidas claramente). Ello conduce a la necesidad de reconsiderar al fenómeno comunicativo.

De aquí en adelante y en respuesta a esa necesidad, adoptaremos lo dicho por Jaime Pérez: “la comunicación es un proceso de interacción atraviesa la vida social, y articula los diferentes espacios de ésta”¹⁴⁶; lo que la convierte en un instrumento de trabajo, útil para destrabar, acordar, mediar e indicar todas las acciones necesarias para poner en funcionamiento a la organización. Aunque para lograr tales fines, deberá contemplar

¹⁴⁴ Pérez Correa, Fernando. (1995, Febrero). La negociación: hechos y simulacros. *Vuelta*. p. 1

¹⁴⁵ Pérez Correa. op. cit., p. 49

¹⁴⁶ Pérez Dávila, Jaime. (1998) Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación. inédito. p. 20, 21

siempre: la complejidad y la diversidad organizacional; porque ese es su campo de acción y su punto de partida.

Siendo así, y para fines del trabajo —que sobre el DIF hemos realizado— utilizaremos a la *comunicación* (porque ofrece la posibilidad de articular el Comportamiento, la Realidad y la Conciencia), para formular una estrategia de intervención —que partirá de los diagnósticos realizados hasta ahora—, que incluya el desarrollo de un plan y programas; todos ellos tendrán como meta “hacer frente a la situación para sacar provecho de ella”¹⁴⁷. No sobra decir, que dicha estrategia comunicativa partirá de la negociación y del reconocimiento de la diversidad DIF. A continuación se establecerá plataforma en la que estará soportada la *Estrategia DIF 2006*.

4.6.2 Plataforma estratégica

Con el fin de iniciar el *Diseño de la Estrategia* comenzaremos por delinear las características generales de la organización: El DIF es un organismo público descentralizado cuyo propósito es la asistencia social a las familias y a grupos vulnerables del municipio de Ocoyoacac.¹⁴⁸ Asimismo, depende (económicamente) del presupuesto que le otorga el municipio, el DIF del Estado de México y del DIF Nacional, son éstos últimos los que establecen planes y proyectos para la organización. Operativamente esta regido por leyes establecidas para dicho organismo, mismas que determinan el tipo su estructura y su funcionamiento.

El DIF ofrece servicios médicos, jurídicos, educativos, deportivos y asistenciales. El más solicitado es el médico. En general, la percepción del entorno (clientes, proveedores y opinión pública) es favorable y ello genera trato especial para ella y sus miembros; esto a pesar de que sugieren se mejore la tecnología y se amplíen los servicios. Adicionalmente, presenta características que hemos clasificado según sean éstas, fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas; mismas que aparecen en el FODA de la organización. Este instrumento se realizó considerando: toda la información (la recabada y la resultante de la aplicación de los distintos instrumentos de análisis) que hasta aquí se ha obtenido.

¹⁴⁷ Pérez Dávila, Jaime. (1998) Imágenes de la Organización. ENEP Acatlán: inédito.

¹⁴⁸ Tal y como se estableció en la caracterización de la organización, véase en capítulo, I p. 4

FODA DEL DIF MUNICIPAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>En su estructura formal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cumple objetivos y planes con eficiencia ● Su reclutamiento, genera adhesión. <p>En su funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se ha adaptado al entorno: <i>autopoietica</i>. <p>En el análisis cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los miembros: comparten y aplican valores. Muestran compromiso, congruencia y realizan su labor con calidad ● Las <i>subculturas</i> (a pesar de sus diferencias) critican y proponen promoviendo la conservación. <p>En su cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cumple su función enculturadora. ● Resuelve sus “crisis”, es contingente. ● <i>Misión</i>: conocida, compartida e integra a los miembros. ● <i>Liderazgo</i>: carismático, integrador y <i>tótem</i> organizacional. 	<p>En su funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los <i>flujogramas ideales y reales</i> no coinciden porque no consideran particularidades (geográficas y de infraestructura) del DIF municipal. Por ello <p>En su comunicación formal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Miembros: pagan <i>costos energéticos y psicológicos</i> altos por problemas de fácil solución. ● La organización no se <i>in-forma</i> sobre sus procesos reales y no escucha soluciones propuestas por sus miembros. <p>En el análisis cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Desconocen las representaciones y la diversidad de sus miembros. <p>En su cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Principal conflicto: es la <i>interacción comunicativa</i> entre las diferentes subculturas. Cuyo origen se encuentra en: ● Falta <i>claridad organizacional</i>: en: la descripción de funciones, y de los procesos de evaluación y de retroalimentación. ● <i>Rituales</i>: no reconocen el compromiso, desempeño o el conocimiento y son muy pocos.
<div style="border: 2px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="margin: 0;">INTERACCIÓN COMUNICATIVA</p> </div>	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● La <i>imagen ante el entorno</i> (eficacia), su adaptación y permanencia, son factores que pueden favorecer el apoyo técnico y financiero para resolver problemas como el de la <i>transportación y descarga de despensas</i>. ● El <i>liderazgo</i> puede articular diferencias por sus características (<i>tótem</i>). ● <i>Ideología</i> diversa y compleja pero, es su principal riqueza. 	<p>Fin de la administración municipal (trienio). Esto limita todo el interés por innovar a la organización.</p>

CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA-DIF

Los datos generales de la estrategia son:

- *Nombre: ESTRATEGIA DIF 2006*
- *Finalidad:* Convertir las debilidades en fortalezas; aprovechando las oportunidades de la organización.
- *Objetivos:*
 - I. Articular las diferencias entre *subculturas*, para mejorar la interacción comunicativa.
 - II. Aplicar estrategias que promuevan el reconocimiento de los miembros de la organización.

A partir del FODA, es posible plantear que si sus debilidades son resueltas se podrán solucionar los restantes, lo que puede ocurrir aprovechando sus fortalezas. Para ello se propone una estrategia institucional mediadora que incluya el diseño de un manual de procesos.

Una primera parte de la estrategia se ocupará apuntalar la cultura organizacional a través principalmente, de rituales, reuniones en las que participen las subculturas existentes. Por otra parte y respondiendo a los problemas que la falta de información ha ocasionado a la organización, se propone la elaboración de un manual de procesos generales del DIF de Ocoyoacac, que responda a sus particularidades. La elaboración de este producto comunicativo puede también aprovecharse para mediar diferencias.

4.6.3 Estrategia de comunicación DIF 2006

“Convivir y comunicar diferenciadamente para lograr la armonía, la cohesión y la articulación con el trabajo y el rumbo de la organización, deben ser las coordenadas de un trabajo de diseño de estrategias, planes y programas, junto con su respectiva elección de recursos, técnicas y dispositivos culturales y comunicativos.”

Jaime Pérez

La *Estrategia-DIF 2006* contempla las siguientes acciones:

Mensaje institucional: *“Nuestra fortaleza está en las diferencias y en la negociación de las mismas: eso nos convierte, en la Familia DIF”.*

Metas del mensaje: -Reconocer las diferencias como oportunidades para mantener, conservar e innovar.

Proceso/dispositivo de comunicación: interpersonal y grupal

Públicos: internos

Medios y Productos: reunión de trabajo, rituales, acercamiento al trabajo individual y actividades deportivas; y con el fin de mejorar el funcionamiento de la organización: elaboración del Manual DIF Ocoyoacac.

Sistemas de distribución y retroalimentación: directa.

Límites y alcances: integrar a las subculturas a través del reconocimiento y la negociación.

4.6.4 Plan de comunicación DIF 2006

“En el campo de la planificación y la estrategia, se trata de trabajar con diferentes voluntades humanas, caprichosas y, por tanto, cambiantes. El asunto consiste en cómo articularlas si su diferencia marca la separación y, más aún, el enfrentamiento”¹⁴⁹

Presentación

Considerando la información, hasta ahora recabada en los diagnósticos que sobre la estructura, funcionamiento, comunicación formal y cultura organizacional; se realizaron sobre el DIF; se le puede calificar como una organización *contingente, fuerte-funcional*, cuya debilidad está en su *interacción comunicativa*; porque ha olvidado reconocer su *diversidad*, sus *subculturas* y porque descuida la claridad en su comunicación. Al tiempo que también ha dado poca importancia a los problemas que ocasiona la ausencia del un manual que permita mejorar su funcionamiento.

Por ello se propone el siguiente *Plan de comunicación DIF 2006*.

Objetivos:

I. Escuchar a las subculturas para articular sus diferencias, a través de la *negociación* y el *consenso*.

¹⁴⁹ Pérez Dávila, Jaime. *Ibidem.*, p. 3

II. Convertir el *reconocimiento* y la *asertividad* en un compromiso de los líderes.

III. Favorecer la participación de los miembros en la construcción de un manual de la organización.

Políticas de comunicación:

1. Conocer y escuchar asertivamente a los miembros *DIF*, adoptando las soluciones que éstos propongan.
2. Reconocer las diferencias culturales e individuales de la organización.
3. La negociación y el consenso serán los caminos para la resolución de conflictos.
4. Difundir dentro y fuera de la organización, la labor, el compromiso y las aportaciones individuales y grupales de sus miembros.
5. Considerar las propuestas de los miembros de la organización para mejorar los procesos funcionamiento del DIF.

Vocabulario rector (valores).

Para la construcción de dicho vocabulario, se adoptarán frases expresadas en el *grupo de discusión*:

“*Negociación-DIF*: con acuerdos mejoramos.”

“*En la Familia-DIF*: todos somos diferentes por eso, somos grandes.”

Al interior, los directivos, (cuya función será *enculturizar*, mediar y ejemplificar) tendrán que:

-Difundir —*la negociación*— como el acuerdo necesario y cualidad que se espera de los miembros del DIF.

-Evidenciar el compromiso de la organización con sus miembros.

-Reconocer la labor individual y grupal.

-En conflictos, mediarán las diferencias aplicando dicho vocabulario para resolverlas.

-Promover la participación de los miembros en la construcción del manual.

Al exterior: en entrevistas y eventos mencionarán la importancia de dicho valor en el fortalecimiento del trabajo-DIF.

4.6.5 Programas específicos

Serán dos los programas que ayudarán a cumplir con *la Estrategia DIF 2006*:

1. FAMILIA-DIF. Se dará a conocer con el lema: “*En la Familia-DIF: todos somos diferentes, por eso somos grandes*”. Incluye la realización de eventos para integrar a las *subculturas*. Éstos son:

A. Rituales. Entrega de reconocimientos.

B. JornaDIF. Acercamiento al trabajo de cada miembro.

C. JuegosDIF. Actividades deportivas en las se invitará a participar a todos los miembros.

2. NEGOCIACIÓN-DIF. El lema a difundir será: “*Negociación-DIF: con acuerdos, mejoramos el servicio.*” y comprenderá dos aspectos:

A. Liderazgo DIF: Promoverá la participación, el diálogo y el reconocimiento, se ocupará de estimular la participación y reconocerá los aportes de los miembros; aprovechando sus características de *tótem*. Participará en todos lo eventos que se proponen y mantendrá acercamientos para conocer y reconocer el trabajo de los miembros de la organización; esto además de su función enculturizadora.

B. Reunión estratégica DIF. En la que participarán todos los miembros, para formular propuestas y establecer reglas consensadas que permitan mejorar la organización y su funcionamiento.

C. Diseño del Manual DIF Ocoyoacac. Solicitud de propuestas (asesoría) de los miembros para clarificar y modificar los procesos que afecten a la organización.

4.6.6 Procesos de comunicación

Con el fin de informar, estimular e integrar la participación de todos los miembros, se utilizarán los siguientes procesos:

A. Diálogo interpersonal. A través de redes formales (juntas y JornaDIF) e informales (redes de conversación).

B. Interacción grupal. Se utilizarán *redes informales* (rituales y juegos deportivos) y *formales* (reuniones).

C. Entrega individual selectiva de reconocimientos. Para mantener el compromiso con la organización.

4.6.7 Productos comunicativos

Los que se proponen son:

I. Reunión estratégica DIF. En ella participarán todos los miembros, para formular propuestas y establecer reglas condensadas, que permitan mejorar el funcionamiento organizacional. En ella se realizarán las siguientes actividades:

1. Se integrarán mesas de trabajo (una por subcultura) en las que se describirán, desde su percepción ¿cuáles son los principales problemas que presenta el DIF y las causas de éstos? Asimismo se pedirá formulen propuestas de solución a dichos problemas.
2. Las conclusiones serán explicadas por un representante de cada *subcultura* y de ellas se retomarán, primero aquéllas en que todos coincidan; y después se discutirán las que generen discrepancia para ajustarlas a las particularidades del DIF.
3. A partir de éstas, el líder aclarará las funciones de cada miembro en la organización, e invitará a todos a reconstruir los mecanismos de evaluación y retroalimentación de todos; todo ello para comenzar a resolver el principal de los problemas del DIF: el de la *interacción comunicativa*.
4. Se elaborará un cronograma que contemple: tiempos, recursos, para la aplicación de las propuestas, para la retroalimentación y la evaluación de resultados. Al mismo tiempo se especificarán los requisitos, las reglas y el grado de participación de cada miembro en la aplicación de cada propuesta.
5. Cada propuesta se enriquecerá con aportaciones de todos, subrayando la importancia del trabajo cooperativo: “*En el DIF, todos nos unimos*”.

II. Manual DIF Ocoyoacac. De las propuestas vertidas en la reunión DIF se analizarán las más viables y se iniciará la elaboración del manual, trabajo que será coordinado por un directivo, y un representante de cada subcultura. Personas que se ocuparán acudir con el resto de los miembros quienes presentará su percepción de cómo ocurre cada uno de los procesos (prioritarios en la organización) y lo mismo se pedirá a los directivos, del mismo modo se revisará el Manual general de procesos; ello para identificar las semejanzas y diferencias.

Después se elaborará el flujograma para cada proceso y se propondrá las mejoras. Las que después de ser condensadas, se aplicarán en el flujograma final. De esta manera se irá articulando el Manual final, al que se acudirá cuando sea necesario y más en ausencia de los directivos; los que se ocuparán de difundir las bondades del mismo en cada área y simultáneamente reconocerá la participación de cada uno de los miembros.

Ello mostraría *congruencia* de la organización porque dicho producto evidenciaría su interés por resolver además de sus propios problemas; los de sus miembros. Igualmente promovería la participación de todos los grupos sin importar sus diferencias, al tiempo que aprovecharía la experiencia de sus miembros también los haría sentirse escuchados y reconocidos.

III. JuegosDIF. Se formalizará el equipo de fútbol (se escogió este deporte porque la mayoría de los miembros del DIF son hombres) que ya existe. Se diseñarán los uniformes con el *logo* del DIF. En él participarán directivos y empleados, para fomentar la comunicación informal y la interacción de las distintas subculturas.

IV. Reconocimientos.

-*Características:* incluirán nombre, fecha y explicitarán el motivo por el que se otorgan. Asimismo, incluirán alguna de las frases del *vocabulario rector*.

-*Condiciones:* Serán entregados por el Director en un ritual que presentará toda la formalidad del caso.

-*Requisitos:* se entregarán a los mejor evaluados por su desempeño, a quienes formulen propuestas de mejora y a quienes destaquen por su integración.

V. JornaDIF. Consistirá en el acercamiento del director al trabajo de cada miembro. Se programará una fecha semanal en la que acompañará a cada miembro (promotor, instructor, médico, abogado o auxiliar) para conocer, apoyar o retroalimentar el trabajo. Con antelación se informará a los empleados de la actividad y de su propósito. En esta actividad el transporte ocurrirá en las condiciones que al empleado toquen cotidianamente.

LA CULTURA COMO REENCUENTRO DE LAS TRES

ALICIAS: CONCLUSIONES

Abordar al DIF desde los diferentes niveles de análisis propuestos por el seminario, me permitió conocer varias de sus aristas, lo que ahora resulta de utilidad para recuperar lo aprendido, lo olvidado y tal vez lo omitido:

Siendo el *entorno* lo que *gatilla* a las organizaciones modernas, hoy es necesario que éstas estén al tanto de cualquier cambio que en él ocurra, para responder ante esos a los *momentos quiebre*, los que son ya una constante en un mundo como el que vivimos. En ese sentido, el DIF es una organización con toda una tradición de servicio lo que favorece su imagen ante su entorno, es éste el mismo que la limita, pues no le da libertad de acción, como hemos visto los planes y programas está determinados por instancias superiores de las que no puede desligarse. Asunto que ocasiona muchos de los problemas encontrados.

Lo mismo sucede, con el sistema de administración que lo rige, pues por buenas que sean las intenciones por construir un DIF más habitable, todo se viene abajo cuando el trienio municipal concluye (lo que ocurre aun antes de que se cumplan los tres años). Así la frase constante para la organización y sus miembros es ya no hay tiempo. Otro punto en su contra que quíerese o no la organización es utilizada para justificar presupuestos injustificables, para darle imagen a gobernador en turno y para aportar “partidarios” que acudan a algún mitín o evento donde tenga que aparecer público “suficiente”. Ese es el contrasentido de la organización. Ahora mismo quienes en el laboran están más preocupados por ver si dónde podrán trabajar, a partir de agosto.

Dado que la *crisis* es una palabra que deambula por todos lados y más en las organizaciones, las que deseen mantenerse deben incorporar ya en su vocabulario términos como *cambio*, *innovación* y sobre todo *in-formación*. Eso puede allanar el camino para responder con mayor rapidez, ante las nuevas condiciones, término relativo porque lo nuevo deja de serlo sin previo aviso.

En el DIF, la palabra *crisis* dejó de ser una preocupación, después de todo cada uno de sus miembros debe enfrentarla día con día: las limitaciones para realizar su labor (viajar en camiones de carga, visitar comunidades donde la crisis es parte de la cotidianidad de personas mayores, niños maltratados, abusados, o de personas con capacidades diferentes y aun de mujeres maltratadas), sus salarios, problemas personales y conflictos en la organización, son nada ante lo que viven, los verdaderos clientes del DIF. Tal vez por eso los problemas que afrontan en su trabajo se vuelven pequeños.

Esas características de la rígida *estructura* de la organización impiden que los directivos y sus miembros se preocupen por mejorar y fortalecer al DIF. Y esa misma estructura la que ocasiona tantos problemas al DIF de Ocoyoacac, el ejemplo claro fue el *problema medido*, que puede ser resuelto fácilmente, aun sin consultar el Manual de más de mil páginas al que sólo tienen acceso los directivos y eso porque cuentan con Internet o porque lo han grabado en CD, asunto que en lugar de favorecer la solución de problemas, los complica, pues como ya vimos en el primer capítulo, el DIF cuenta con tecnología muy elemental (de entre la que algunos instrumentos, sobre todo médicos no funcionan o funcionan de milagro. Probablemente eso es una ventaja porque así se evita la frustración al resto de los miembros porque no encontrarían solución a problemas mínimos. Como se estudio está pensado en condiciones distintas a las que opera el DIF municipal de Ocoyoacac.

En la organización, el ideario es claro, aun cuando no se difunda, lo que hace falta es otorgarle congruencia y que ésta se refleje en acciones que permitan mejorar la interacción comunicativa de los miembros, pero sobre todo en aquéllas que les devuelvan un poco de lo que entregan en su trabajo: reconocimiento, atención y sobre todo aceptación de sus diferencias. Eso es lo que piden los miembros (cada uno en su estilo y de acuerdo a sus necesidades y carencias personales, aun los más preparados). Esto es parte de lo que los líderes, aun los más preparados tendrán que aprender: las organizaciones son la segunda casa de los miembros; aunque en muchos casos, es ésta su primer mundo. De ahí la importancia de fortalecer la *comunicación interpersonal*. En eso también consiste la *autopoiesis*.

Si algo trajo consigo la *revolución tecnológica*, —además de la aparición de las organizaciones— fue la participación humana empero, fue esta última la que convirtió a las organizaciones en un fenómeno paradójico y complejo. Lo que hoy obliga a estudiar esa complejidad a descomponerla; aunque con ello no necesariamente, disminuya su complejidad, esto seguirá ocurriendo porque la simple aparición o permanencia de lo humano vuelve lo predecible, impredecible.

Conocer y reconocer al sujeto ya no es sólo tarea de los psicólogos, también lo es de quienes dirigen las organizaciones. Este es otro más de los retos que hoy enfrentan las organizaciones, es lo menos que pueden aportar ante lo que cada empleado deja de su vida en las organizaciones. Si se calcula el *Costo generalizado* que cubre cada empleado por el trabajo que desempeña, se confirmaría que el salario lejos de cubrir dicho costo.

Es evidente la necesidad de cambios en la *interacción comunicativa*, asunto que no ocurrirá hasta en tanto quienes dirigen sigan pensando que los empleados saben nada de dirigir y éstos a su vez, se conformen con murmurar entre ellos sobre los errores de sus jefes; y menos sucederá si siguen creyendo que mientras les paguen lo demás no importa. Todo es preferible (los conflictos, los chismes, las discusiones sobre el uso de tacones) antes que la apatía de quienes participan en una organización.

El *cambio* en las organizaciones —cualquier organización, incluida la que motivó este trabajo— exigiría una racionalidad distinta a la que presentan la mayoría de los directores, empresarios y aun los empleados; demandaría también, un cambio en las *representaciones* de todos ellos. A sabiendas de que dicho cambio es complicado (tanto como lo somos los *sujetos*), debemos acudir a opciones distintas o por lo menos a procesos de *mediación*. En todos ellos, la *comunicación* juega un papel fundamental, en tanto que articula: Comportamiento Realidad y Conciencia. Es ésta faceta de la comunicación una que ofrece posibilidades diferentes para la *interacción*, aplicables aun en nuestra vida cotidiana.

La comunicación vista así se transforma en una experiencia realmente compartida, donde se conjuntan similitudes y sobre todo diferencias (de percepción y por tanto de acción). Diferencias que siempre podrán ser resueltas ya sea a través de la *negociación* y el *compromiso* o por medio de *procesos mediadores* (que permitan articular dicha interacción).

Cierro estas conclusiones con algunas reflexiones al respecto:

¿QUÉ APRENDÍ DE MI ORGANIZACIÓN?

- Su historia, la desconocía y tuve que reconstruirla porque hay exceso de información, empero nada integrado.
- Que pocos conocen a fondo las funciones que tiene encomendadas.
- Que posee muchas fortalezas y que su principal riqueza está en su diversidad.
- Que estaba viva, a pesar de haberla descubierto entre los escombros de la racionalidad política y trienal.
- Que si bien existen manuales de procedimientos del DIF, no contemplan particularidades de cada población (una muestra más del centralismo).
- Que es compleja y paradójica en su estructura, funcionamiento y comunicación porque en ella habitamos sujetos y no entes. No obstante, es una *organización habitable*; aun a pesar de su racionalidad.
- Que como muchas organizaciones, el DIF es para varios de sus miembros, el único lugar que da sentido a su vida. Y que reflexionar al respecto, es también una responsabilidad ética de mi organización.
- Que en una organización, la productividad y los resultados no lo son todo; y menos cuando interviene el factor humano: con pasiones, aspiraciones, frustraciones, complejos, deseos y con sueños.

¿QUÉ APRENDÍ DE MIS JEFES?

- Que entienden la necesidad de cambiar, aun cuando sus *representaciones* sobre liderazgo no coinciden con lo que los empleados esperan de ellos.
- Igual que todos, están determinados por este pegamento aglutinante llamado “*Cultura*” y por las *representaciones* que de ella derivan.
- Saben poco del papel que representan para el resto de los empleados.

¿QUÉ APRENDÍ DE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

- Que sabía nada de ellos y ahora los conozco un poco más.
- Que están realmente comprometidos con el DIF y que ello ocurre porque primero, comparten valores personales y porque la organización otorga sentido a sus vidas.
- Que perciben los problemas de forma más sencilla porque en su historia personal han afrontado, otros más graves. De ahí que vean una piedrita, donde yo veo un cráter.
- Que cubren *costos psicológicos y energéticos* (de los que ni siquiera tienen noticia), que perciben como algo menor porque piensan que siempre hay alguien en peores condiciones.
- Que el problema de *la interacción comunicativa* o el de *las clases sociales en el DIF*, es sólo un pretexto para llamar la atención de los líderes; para pedirles sin palabras: una palmada, un poco de reconocimiento y algo de tiempo para ser escuchados.

¿QUÉ APRENDÍ?

Sobre la comunicación:

- La comunicación es un concepto inacabado, si no uno en constante cambio y eso refleja la *complejidad*, la *contradicción* y el *cambio* constante de quienes la usamos. Después de todo, también nosotros respondemos a las exigencias del entorno, a los puntos de quiebre.
- Que la comunicación si algo puede hacer es coordinar acciones, no obstante para que ello ocurra se requiere de la voluntad de todos los participantes.
- Que la comunicación (organizacional, formal, informal o interpersonal) exige de los participantes: responsabilidad, congruencia, saber escuchar, sinceridad y sobre todo; compromiso.

Sobre el otro y sobre mí:

- Que tengo que modificar y mejorar en mi interacción comunicativa.
- Mi primer compromiso comunicativo es conocer y reconocer a la alteridad.

- Ahora entiendo que piensa, siente, percibe, construye, reconstruye e interpreta (palabras, hechos, personas y hasta ideas) de forma semejante o contraria; empero nunca igual
- Su diferencia existe por el simple hecho de ser sujeto lo que demuestra. Su *subjetividad*.
- Ello aun cuando formamos parte de una misma cultura y compartimos representaciones.
- Producto de lo anterior debo verificar siempre cómo está ocurriendo nuestra interacción.
- Su diferencia y su complejidad: Cada individuo en tanto *ser*, es un cúmulo de deseos, aspiraciones, frustraciones, de estrategias ganadoras, una historia de vida en síntesis; es un momento irrepetible y en ello radica su magia/diferencia/subjetividad.
- Esa complejidad deber ser vista como una oportunidad para crecer, aprender y aun; sobrevivir.

Sobre la cultura:

- Que es un pegamento aglutinante que facilita la interacción humana, empero también la limita. Lo que la convierte en un mal necesario.
- A lo largo de su historia, ha disminuido nuestra *angustia existencial*. Sigue creando explicaciones socialmente aceptadas, mismas que resultan imprescindibles, para afrontar un mundo complejo, e incapaz de predecir el futuro. Hoy día, la previsión de hechos futuros se escapa de nuestras manos. Después de todo aun el *futuro* (que depende de factores múltiples e incontrolables) es relativo...
- Nos permite conocer la diversidad cultural y por tanto, humana. Sin embargo, también conservar ejemplos de la impericia humana y de su eterna obstinación por destruir antes que crear, por imponer antes que negociar; por morir antes que conservar.
- El conocimiento, difusión, investigación y formación sobre la *cultura* es un nicho de mercado para nosotros, los comunicólogos. Siempre que comencemos por diferenciar al otro.

- Que las diferencias culturales (o más bien nuestra ignorancia al respecto) son un excelente pretexto para justificar la mediocridad (caso mexicano), para cometer genocidios (como método para proteger curiosamente, a la humanidad) o para no asumir nuestros errores e incapacidades de años (los chinos nos invaden).

Sobre las representaciones:

- En la medida que guían el trabajo expresivo de los *actores*, hacen que la comunicación sea posible.
- Regulan la interacción comunicativa y ordenan el mundo —por su carácter social, ideológico, cultural y personal— disminuyendo así la incertidumbre.
- Son modelos que afectan la *acción*, la *cognición* y la *intención* de los sujetos.
- Tienen un carácter *social* (lo explican), *ideológico* (presentan verdades aceptadas), *cultural* (aglutinan) y *personal* (se anteponen a la percepción).
- Son el punto nodal a considerar en los procesos de *producción y reproducción* de los sistemas.

Sobre los rasgos que de la cultura organizacional —en México— repite mi organización:

- Que existe poca información, por lo menos en lo que respecta al caso mexicano.
- Todo se decide en el DIF Nacional y estatal y que a quienes trabajamos en el DIF, sólo nos toca ejecutar los planes establecidos por ellos.
- Que en ella el liderazgo si bien permite la libertad, no media en los conflictos y tampoco escucha (comprometida y sinceramente). Asimismo ha descuidado sus características de *tótem* e ignora y olvida las responsabilidades (que en el plano de lo humano) tiene como líder. Para cambiar, debe comenzar por escuchar, interesarse por los problemas y percepciones de cada uno de los miembros del DIF.
- Los directivos, desconocen que hoy ser excelentes profesionales, resulta insuficiente, ante las exigencias de los empleados de este siglo —que ahora aspiran a algo más allá que un sueldo— tienen deseos, ambiciones, necesidades.
- Las sugerencias que los empleados proponen son viables, sólo hace falta aplicarlas.

- Los cuellos de botella que presenta el Manual de procesos del DIF en lugar de facilitar el funcionamiento, lo entorpecen con las siguientes consecuencias: desalientan las iniciativas de mejora (en cada departamento). No aclaran las responsabilidades (alterando la vida, el ánimo y favoreciendo las fricciones).

BIBLIOGRAFÍA

1. Abravanel, Allaire, Et al. (1992) Cultura organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos, Bogotá: Legis Editores.
2. Ávila G, Xavier I. (1997) De la cibernética a la organización comunicante En Cuadernos de Trabajo No 1: ENEP Acatlán UNAM: Colegio de Educación y Comunicación.
3. Ávila Xavier et. al. (2001). La organización habitable. México: Fecha publicidad.
4. Bartoli, Annie. (1983) Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México: Paidós.
5. Castells, Manuel (2000). La era de la información. La sociedad red. Vol 1. México: Siglo XXI
6. D'Aprix, Roger (1998). La comunicación, clave de la productividad. El cuidado y la alimentación de los cocodrilos. México: Limusa. 13-24
7. D'Aprix, Roger (1998). La comunicación, clave de la productividad. La comunicación organizacional: algunas nuevas tendencias. México: Limusa. 4-12
8. Etkin, J y L. Schvarstein.(1989) Identidad de la organización. Invarianza y cambio. Buenos Aires: Paidós.
9. Etzioni, Amitai. (1986) Organizaciones modernas, México: UTHEA, pp. 1-7
10. Fernández, Carlos (1991). La comunicación en las organizaciones. Las organizaciones y su ambiente: el caso de las e empresas. México: Trillas .p.215
11. Ferrater Mora, José. (2003). Diccionario filosófico. Tomos 3 y 4. (8ª. ed.). México: Alianza
12. Flores, Carlos Fernando. (1989) Inventando la empresa del siglo XXI. Santiago de Chile: Hachette.
13. González, de Alba Luis. (1996, diciembre) Mentiras de mis maestros. Nexos. p. 47-57.
14. Galindo, Jesús (Coord.).(1998). Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación. México: Addison Wesley Longman, p.38
15. Gallo T., Miguel Ángel (2001).Introducción a las ciencias sociales1 (5ª ed.). México: Quinto sol.

16. Habermas, Jürgen (2005) Teoría de la acción comunicativa, I (1ª. ed.). México: Taurus.
17. Ibáñez, Jesús. (1994) La investigación social de segundo orden. Madrid: Anthropos. No 22.
18. Juárez Chávez, Diego.(1997) Atisbos y abismos de la investigación en comunicación organizacional en: Cuadernos de Trabajo N° 1 Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán: UNAM.
19. Luhmann. N. (1993) Sistemas sociales apuntes para una teoría general. México: Alianza /UIA
20. Luhmann, Niklas. (1997) Sociedad y sistema: la ambición de la teoría. (1ª ed.). México: Paidós
21. Luhmann. Niklas. (1998). Teoría de los sistemas sociales: artículos. (1ª. Ed.). México: Alianza p.126 /UIA.
22. Martínez, Alberto et al. (2002).Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. (7ª. Ed.) México: Trillas.
23. Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. México: Gráficas la Prensa S. A
24. Martín, Serrano Manuel. (1991). Teoría de la comunicación I Epistemología y análisis de la referencia. México: UNAM. ENEP Acatlán.
25. Mayntz, Renate. (1990) Sociología de la organización. Madrid: Alianza Universidad, Colección Ciencias Sociales
26. Moles, Abraham (1983). Teoría de los actos (1ª. Ed.).México: Trillas. p. 40
27. Orti, Alfonso. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirecta y la discusión de grupo. Madrid
28. Pérez Correa, Fernando. (1995, Febrero). La negociación: hechos y simulacros. Vuelta.
29. Pérez Dávila, Jaime. (1998) Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación. . ENEP Acatlán: inédito.
30. Pérez Dávila, Jaime. (1998) Imágenes de la Organización. ENEP Acatlán: inédito
31. Pérez Dávila, Jaime. (1998) Recursos Culturales de la Organización. ENEP Acatlán: inédito.

32. Revilla Basurto, Mario. Modelos representacionales de la comunicación en: Tesis de Maestría. CADEC. 2001.
33. Revilla Basurto, Mario. Representación: el sentido de las cosas en: Tesis de Maestría. CADEC. 2001.
34. Revilla, Mario A. (2004, Enero) Estrategias comunicativas de reproducción Alter-Ego. Segunda época (Nº 0), 29-36.
35. Rodríguez M.Darío. (1990). Diagnóstico organizacional. México. Alfa-Omega.
36. Rosales, Susana et. Al. (1991). Fundamentos de enfermería. (1ª. Ed.) El manual moderno. p.49
37. Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. (1995) Sociología de las organizaciones. Bilbao: Deusto
38. Sánchez Huerta, Ángel (Año 1, núm. 9, marzo 1994). Punto de quiebre. Capacitación p. 64
39. Salaman y Thompson. (1984) Control e ideología en las organizaciones. México: FCE
40. Serrano, Rafael et. al. (2001). La organización habitable. México: Fecha publicidad.
41. Weil, Pascale, (1994). La comunicación institucional: la comunicación global y de gestión. Barcelona: Paidós, Capítulo 2 ¿Por qué la empresa toma la palabra como institución?

Documentos

1. DIF municipal de Ocoyoacac (2003, septiembre) Manual de organización DIF Ocoyoacac. p.11-50
2. México. DIFEM, Desarrollo Integral de la Familia, Estado de México. Seminario de información para titulares de los Sistemas municipales DIF. Ixtapan de la Sal: 2003, p. 3
3. Ley que crea organismos públicos descentralizados de asistencia social, de carácter municipal, denominados “Sistemas municipales para el desarrollo integral de la familia”, p.7

4. Poder ejecutivo del Estado. (2004, diciembre 29) Manual general de organización del sistema para el desarrollo integral de la familia del estado de México. Gaceta del gobierno.
5. Sistema Municipal DIF de Ocoyoacac (2004, enero). Manual de organización DIF de Ocoyoacac. (Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México) p.1-66

Páginas Web

1. Andrade, Horacio. (1996, septiembre-noviembre). La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y palabra, p. 7. Véase en <http://www.cem.itsm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/andrade.html>
2. Artículo 4° de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. Véase en: http://www.antorcha.net/biblioteca_virtual/derecho/constitucion/1.html
3. Ley De Asistencia Social Del Estado De México (1986, diciembre), publicada en la Gaceta del Gobierno del 26 de febrero de 1987. Véase en: <http://www.cddiputados.gob.mx/POLEMEX/leyes2005/11.html>
4. Portal DIFEM. Véase en http://www.edomexico.gob.mx/mision/antecedentes.portalgem/difem/htm/5°_inf.html
5. Ley que crea organismos públicos descentralizados de asistencia social, de carácter municipal, denominados “Sistemas municipales para el desarrollo integral de la familia”, 1985. Disponible en: http://www.edomexico.gob.mx/portalgem/legistel/cnt/LeyEst_081.html

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA A USUARIOS DEL DIF

A continuación se presenta la encuesta aplicada a 20 personas que acudieron a solicitar algún servicio al DIF municipal, el día 21 de junio del 2005. Esta encuesta corresponde al Capítulo I.

INVESTIGACIÓN SOBRE PERCEPCIONES Y OPINIONES DE LOS CLIENTES DEL DIF MUNICIPAL

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre el Entorno del DIF municipal de Ocoyoacac.

Instrucciones: Sea tan amable de leer las preguntas y contestar en el espacio dedicado para éstas. Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende la realización de nuestro trabajo. Muchas gracias por su colaboración.

OCUPACIÓN _____ SEXO _____ EDAD _____

I. PERCEPCIÓN GENERAL

1. INDIQUE TIPO DE SERVICIO QUE SOLICITÓ:

- A. MEDICO ()
- B. JURÍDICO ()
- C. DESPENSA ()
- D. APOYO ECONÓMICO ()
- E. OTRO () INDIQUE CUÁL _____

2. ¿CÓMO CALIFICARÍA EL TRATO QUE RECIBIÓ POR PARTE DEL PERSONAL?

- A. EXCELENTE ()
- B. MUY BUENO ()
- C. REGULAR ()
- D. DEFICIENTE ()

3. CONSIDERA QUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ EN EL DIF MUNICIPAL FUE

- A. EXCELENTE ()
- B. MUY BUENO ()
- C. REGULAR ()
- D. DEFICIENTE ()

4. PARA BRINDARLE MEJOR ATENCIÓN, USTED SUGERIRÍA MEJORAR:

- A. EL EQUIPO ()
- B. INSTALACIONES ()
- C. LA ATENCIÓN AL PÚBLICO ()
- D. LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL ()

ANEXO 2. ENCUESTA A PROVEEDORES DEL DIF

A continuación se presenta la encuesta aplicada a los proveedores más importantes de la organización, ésta se aplicó el 20 de junio de 2005 y corresponde al Capítulo I.

INVESTIGACIÓN SOBRE PERCEPCIONES Y OPINIONES DE PROVEEDORES DEL DIF MUNICIPAL

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre la Importancia del DIF municipal de Ocoyoacac.

Instrucciones: Sea tan amable de leer las preguntas y contestar en el espacio dedicado para éstas. Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende la realización de nuestro trabajo. Muchas gracias por su colaboración.

EMPRESA/DEPARTAMENTO: _____

OCUPACIÓN: _____ **SEXO:** _____

COLOQUE UNA CRUZ EN EL PARÉNTESIS QUE CONSIDERE RESPONDE A LA PREGUNTA PLANTEADA

I. PERCEPCIÓN GENERAL

1. LA FUNCIÓN QUE CUMPLE EL DIF ES:

- A. POLÍTICA ()
- B. DE SERVICIOS ()
- C. DE ASESORÍA JURÍDICA ()
- D. DE ASISTENCIA SOCIAL ()
- E. OTRA (). ESPECIFIQUE _____

2. CONSIDERA QUE EL DIF MUNICIPAL CUMPLE CON SU FUNCIÓN DE FORMA

- A. MUY EFICIENTE ()
- B. EFICIENTE ()
- C. REGULAR ()
- D. DEFICIENTE ()

3. QUÉ SERVICIOS OFRECE SU ÁREA/DEPARTAMENTO AL DIF MUNICIPAL?

- A. RECURSOS MATERIALES ()
 - B. RECURSOS FINANCIEROS ()
 - C. TODOS LOS ANTERIORES ()
 - D. OTRO SERVICIO ()
- ESPECIFIQUE CUÁL _____

4. ¿QUÉ TIPO DE PROBLEMAS HA ENFRENTADO SU DEPARTAMENTO/ÁREA EN SU RELACIÓN CON EL DIF MUNICIPAL?

- A. RECURSOS SOLICITADOS INJUSTIFICADOS ()
- B. RETRASO EN LA ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN Y TRÁMITES ()
- C. RETRASO EN LOS PAGOS ()
- D. NINGUNO ()

5. SÍ HA ENFRENTADO ALGÚN PROBLEMA EN SU RELACIÓN CON EL DIF MUNICIPAL,
¿A QUÉ LO ATRIBUYE?

- A. SOLICITUDES EXTEMPORÁNEAS ()
- B. FALTA DE PLANEACIÓN DEL DIF ()
- C. RECURSOS FINANCIEROS LIMITADOS ()
- D. DOCUMENTACIÓN Y TRÁMITES INCOMPLETOS EN SUS SOLICITUDES ()
- E. NO HAY PROBLEMAS ()

6. ¿CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN QUE SU DEPARTAMENTO MANTIENE CON EL DIF MUNICIPAL DE OCOYOACAC?

- A. EXCELENTE ()
- B. MUY BUENA ()
- C. BUENA ()
- D. REGULAR ()
- E. DEFICIENTE ()

II .PROPUESTAS Y SUGERENCIAS.

7. PARA EFICIENTAR LA RELACIÓN CON SU ÁREA/DEPARTAMENTO, USTED SUGERIRÍA QUE EL DIF MEJORARA:

- A. SU PLANEACIÓN ()
 - B. EFECTUEN PAGOS EN TIEMPO Y FORMA ()
 - C. LA COMUNICACIÓN CON SU ÁREA/DEPARTAMENTO ()
 - D. JUSTIFIQUE SUS SOLICITUDES DE RECURSOS ()
 - E. OTRA ()
- ESPECIFIQUE _____

ANEXO 3. ENCUESTA DE OPINIÓN PÚBLICA

A continuación se presenta la encuesta se realizó en la cabecera municipal de Ocoyoacac, el miércoles 22 de junio (del 2005) de las 9:00 A. M a las 13: 00 horas, y fue aplicada a 20 personas (día en que la habitantes de todos los poblados que integran el municipio acude al mercado principal).Esta encuesta corresponde al Capítulo I.

INVESTIGACIÓN SOBRE PERCEPCIONES DE LA OPINIÓN PÚBLICA SOBRE EL DIF MUNICIPAL

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre la Importancia del DIF municipal de Ocoyoacac.

Instrucciones: Sea tan amable de leer las preguntas y contestar en el espacio dedicado para éstas. Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende la realización de nuestro trabajo. Muchas gracias por su colaboración.

OCUPACIÓN _____ SEXO _____ EDAD _____
COLOQUE UNA CRUZ EN EL PARÉNTESIS QUE CONSIDERE RESPONDE A LA PREGUNTA PLANTEADA

I. PERCEPCIÓN GENERAL

1. ¿CONOCE LO QUE ES EL DIF?

SÍ ()

NO ()

2. LA FUNCIÓN DEL DIF ES BRINDAR SERVICIOS:

A. MÉDICOS ()

B. ASESORÍA JURÍDICA ()

C. ASISTENCIA SOCIAL ()

D. CURSOS DE CAPACITACIÓN ()

E. APOYO ECONÓMICO ()

F. OTRA. ()

INDIQUE CUÁL _____

3. ¿SABE QUE EL DIF AYUDA A LA COMUNIDAD?

SÍ ()

NO ()

4. ¿CONOCE USTED LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL DIF?

SÍ ()

NO ()

5. DE ENTRE LOS SIGUIENTES SERVICIOS QUE OFRECE EL DIF, ¿CUÁLES CONOCE?:

A. DESPENSAS ()

B. DESAYUNOS ()

C. SERVICIOS MÉDICOS ()

D. ASESORÍA JURÍDICA ()

E. ATENCIÓN A ADULTOS MAYORES ()

F. CURSOS DE CAPACITACIÓN ()

G. APOYO ECONOMICO ()

6. SI HA SOLICITADO ALGÚN SERVICIO AL DIF INDIQUE ¿CUAL (ES)?:

- A. SERVICIOS MÉDICOS ()
- B. ASESORÍA JURÍDICA ()
- C. ASISTENCIA SOCIAL ()
- D. CURSOS DE CAPACITACIÓN ()
- E. APOYO ECONÓMICO ()
- F. OTRA. ()

INDIQUE CUÁL _____

7. ¿ESTÁ USTED DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE APOYO SOCIAL, REALIZADAS POR EL DIF MUNICIPAL?

SI () NO ()

¿POR QUÉ? _____

8. ¿CONSIDERA QUE EL DIF MUNICIPAL CUMPLE CON SU FUNCIÓN SOCIAL DE FORMA?

- A. MUY EFICIENTE ()
- B. EFICIENTE ()
- C. REGULAR ()
- D. DEFICIENTE ()

ANEXO 4

TRANSCRIPCIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN DEL DIF OCOYOACAC

El grupo de discusión en el que se apoyó el presente trabajo, se realizó el 13 de octubre de 2005. Tuvo lugar de las 14: 15 a las 16:00 horas. A él acudieron ocho miembros, adscritos a diferentes puestos de la organización.

Lic.Vicky/María Victoria Díaz (Abogada).

Lupita (encargada de la limpieza).

Dr. Marvy Ortiz (Cirujano, Dental).

Fely/Felicitas Garibay (encargada de la tienda DIF).

Dr. Paco Gómez Peñaloza (Médico General).

Catita/Catalina Montes Epigmenio (Recepcionista).

Nor/Nora González Martínez (Secretaria de la Dirección general).

Aidé Ventura Navor (promotora de CDC Centros de Desayunos Calientes).

Director de DIF Municipal Ocoyoacac: Ing. Daniel Ortega Fonseca

GRUPO DE DISCUSIÓN DIF OCOYOACAC

R: Esperamos que esta sesión les sirva; van a aprender mucho de las relaciones humanas, de lo importante que debe efectiva y lo ver que debe ser comunicación. A mi me gustaría que me hablarán sobre lo que es el DIF de Ocoyoacac, ¿quién lo quiere hacer? ¿Por qué levantan tantos la mano? Vamos a hacer algo. Adelante tienen un caballete para que le pongan el nombre con el que quieren identificarse; el nombre de pila o, ¿cómo les dicen en la oficina?, pónganle como ustedes se sientan cómodos. Por favor. A ver son: Aidé, Nor. Así Sra. Guadalupe.

R: A ver entonces, quién me quiere hablar de ¿qué es el DIF? A ver, Marvy

Dr. M: El DIF es una institución que brinda el apoyo a la comunidad, ¿No? Una institución gubernamental que brinda el apoyo da atención a personas que requieren de sus servicios.

R: ¿A qué te dedicas Marvy?

Dr. M: Odontólogo

R: Odontólogo. ¿Dan consultas gratis, tienen algún costo?

Dr. M: Sí dieciocho pesos.

R: ¿Cuánto tiempo tienes en la institución?

Dr. M: Dos años. Aproximadamente.

R: Esta es la función del DIF, realmente concuerdan con lo que dice Marvy. A ver Nor.

N: Es un organismo descentralizado donde tienen como principal función ayudar a lo que es la familia. Procurar por el bienestar de la familia...aja; por el hijo, el padre, brindándole servicios médicos, asistenciales, jurídicos; de prevención y en sí a la familia porque abarca todo lo que es la familia; el padre, la madre el hijo; los adolescentes.

R: La familia, se dice que la familia es la célula de la sociedad.

N: Así es.

R: ¿A qué te dedicas Nor?

N: Soy secretaria aquí.

R: ¿Cuánto tiempo llevas?

N: Cuatro años, cinco meses.

R: ¿Y aspiras a ser siempre secretaria o a que aspiras a ser?

N: No, de hecho no...

R: Alguna otra opinión...

A: Yo creo que tiene mucho de humanista, o sea concuerdo mucho con las opiniones de los compañeros.

R: ¿Esto viene desde sus características? O tiene que ver con la labor que cada uno de ustedes desempeña. Ustedes se sienten completos como ser humanos, para decir realmente contribuyo en el DIF con esa idea porque comulgo con esa idea de lo que es labor altruista, de tener valores humanos.

R: ¿O sea que aquí todos se sienten unos grandes seres humanos? Aquí están colaborando por eso.

A: Bueno no así como que ¡Ay los grandes seres humanos! No, o sea no.

V: Somos grandes seres humanos.

A: Somos grandes seres humanos. En labor que cada uno de nosotros desempeñamos.

R: ¿Hacen con mucho gusto su trabajo? Es parte de lo que se debe de hacer, hacer el trabajo con gusto porque problemas en la casa, problemas en el trabajo. ¿Qué bueno que todos tengan la idea de que son buenos seres humanos. Aíde qué te toca hacer?

A: Yo soy promotora de programas, de desayunos.

R: ¿A ver qué es lo que haces?

A: Pues más que nada mi labor es ir a supervisar los desayunadores en cuatro escuelas, ¿cómo funciona el desayunador?, que vaya funcionando bien.

R: ¿Cuál es el objetivo?

A: El objetivo es la buena nutrición del niño.

R: Les dan esos programas, todo viene de la institución o ustedes diseñan esos programas

A: No, vienen personas del DIFEM y nos capacitan y desde allá nos dicen cómo se debe manejar el programas y qué es lo mejor.

R: ¿Cuántos años tienes acá en el DIF.

A: Mmm...Aproximadamente dos años.

R: Casi todos tienen dos años. A ver señora Guadalupe. Platíqueme usted qué hace porque la veo. De todo, yo trabajo aquí de intendencia. Es un trabajo muy pesado y a veces no se ve. A ver, Paco ¿Estás haciendo dibujos?

Dr. P: Pues yo soy el encargado del área médica. Pues nuestra labor aquí es de brindar atención médica a población abierta porque atendemos a gente que no es derechohabiente de ninguna institución, tanto a gente que es derechohabiente, ya sea ISSSTE, ISEMyM o cualquier otra institución. Apoyamos en el programa de atención al menor, ¿cómo se llama?, se me fue el nombre...Clínica del maltrato.

Dr. P: Clínica del maltrato es un programa en el que entra psicología, área social, área médica y pues apoyamos en ese sentido; también estamos a cargo del programa de planificación familiar. Les damos la plática, la orientación y les proporcionamos el método.

R: ¿Cuánto tiempo tiene acá?

Dr. P: Pues igual dos años y medio.

R: La carrera de medicina es difícil. Siempre he creído que es difícil separar los sentimientos de lo profesional, ¿No?

Dr. P: Pues sí es un poquito pesado al inicio. Después se va uno acostumbrando, pero es igual. Es bonita, al menos a mi me gusta y lo hago con gusto.

R: A ver Vicky, platíqueme, usted ¿qué hace?

V: Estamos en el área jurídica. Realizamos asesorías juicios, trámites de pensiones alimenticias, rectificación de actas, este; aquí procuramos la integración de la familia. Es nuestro principio.

R: ¿A qué llamaríamos integración de la familia?

V: Lic. Nosotros le llamamos integración a la familia cuando los padres vienen con la inquietud de desintegrarse, de que van principalmente al tema de un divorcio. Integrarlos es platicar con ellos, lo que hace un juez en una audiencia de *depuración y conciliación procesal*; platicar con ellos y

bueno exhortarlos a que bueno, los niños necesitan vivir en un seno familiar, donde necesitan a papá y a mamá, no nada más es papá ni mamá. Ese es nuestro principal así, preocupación que la familia esté integrada; bueno, pero también vamos a ver si el niño está bien dentro de un seno familiar o definitivamente están mejor con padres separados. Es lo que hacemos prácticamente. Y bueno aquí también llevamos asuntos de pensión alimenticia. El papá definitivamente se desintegró de la familia. Y bueno se desobliga, pues ahí le demandamos pensiones alimenticias; exactamente. Sí, rectificaciones de actas. Y también aquí se tramitan los registros extemporáneos, cuando personas ya adultas; bueno, también les hacemos aquí sus trámites. Tratamos sus constancias, constancias y hasta nosotros mismos los podemos presentar ante el oficial del registro civil y registrarlos con una cuota de recuperación que maneja aquí, el sistema.

R: A ver Doña Cata, usted plátiqueme, ¿qué es lo que hace?

C: ¡Ah! yo estoy en el área de recepción. Abajo yo paso a los pacientes que van a pasar con el médico general, con el odontólogo, con psicología o bueno a lo mejor y viene gente que me hace preguntas: ¿Dónde puedo pasar con el área jurídica? o preguntas así.

R: Usted es como el centro de información del DIF. Usted sabe si está el doctor y todos los que aquí trabajan; entonces usted sabe el teje y maneje del DIF.

C: Ándele. Luego a veces me preguntan por la presidenta y les digo que en eso sí yo no me puedo meter porque yo no sé su agenda. Porque luego me preguntan y ¿la Sra. Presidenta? Y eso sí no les puedo contestar, y les digo: mejor pase con su secretaria...

R: ¿Y cuánto tiempo tiene acá?

C: Dos años y tres meses, también

R: A ver Doña Fely, ¿usted qué hace?

F: Este, yo estoy en el área de acá de la tienda. Hay una tienda allá abajito allí yo estoy. Es una tiendita que atiende a todo el público.

R: ¿Y cuánto tiempo tiene en la tienda?

F: También dos años tres meses.

R: Y Doña Guadalupe ¿cuánto tiempo tiene aquí?

G: Cinco años

R: ¿Y cómo siente que funciona la tienda del DIF?,

F: Bien está funcionando bien. Les damos más barato de menos cincuenta centavos, un peso menos. No les podemos dar de a más o de menos porque no se puede.

R: ¿Todos se sienten a gusto de trabajar en el DIF?

Todos. Sí ¿Quién quiere recapitular sobre lo que es el DIF?

Dr. M: Es una institución gubernamental descentralizada, que de alguna manera también actúa de manera independiente, porque dependemos del DIF estatal, dependemos del municipio; pero también toma sus propias decisiones. En mi caso en cuestión de medicina, nosotros somos los que tomamos la decisión; si el paciente se va a hospitalizar, si se va con tratamiento o si requiere el apoyo, pues se lo brindamos, si lo tenemos al alcance, se lo damos. Cuestión de medicamento o algún procedimiento que se pueda realizar. Le comentaba, es un área que toma sus propias decisiones, en ocasiones que nos brinda atención abierta; atendemos gente que tiene seguro que tiene ISSSTE y que en el momento requiere el apoyo y se lo brindamos, con una cuota mínima. Y en caso de medicina se brinda asesoría y prevención, en el área jurídica asesoría y se trata de abarcar también educación. Se trata de brindar, en el área educativa se brindan conferencias, viajes a grupos de la tercera edad, a alumnos de secundaria y preparatoria. Se les lleva a lugares turísticos, culturales; asimismo se celebran eventos para los estudiantes, las mamás, los papás, los abuelitos y los niños. Con ello se incluye a toda la familia.

R: ¿Creen que el DIF debería prestar algún servicio extra?,

Dr. P: Sí, volvemos a mi caso, por ejemplo, en algunas ocasiones se necesita alguna ambulancia y nosotros dependemos de la cruz roja y cuando están disponibles nos las mandan, pero cuando no buscamos la manera de trasladar a pacientes que requieren de servicios de hospitalizar y nosotros no lo tenemos. Es necesario porque el municipio ya creció demasiado.

R: ¿Y tú has visto que otros municipios sí lo tienen?

Dr. P: Sí, sobre todo en el área conurbada: Ecatepec, Nezahualcoyotl. Allí el DIF tiene áreas para atención de partos, hospitalización. Aquí la población ya lo requiere, sería bueno tenerlo. El municipio ya necesita el hospital y también, especialistas. Algún radiólogo porque se requieren ultrasonidos, radiografías. También se necesita ginecólogo, oftalmólogo y pediatra.

C: Sí, la gente pregunta mucho por el oftalmólogo y el pediatra, el ginecólogo y luego nomás le digo que aquí sólo hay médico general. Había una oftalmóloga, pero ya no pudo venir y eso ahorita pus de lo que carecemos y no es lo mismo de un oftalmólogo a médico general. Es lo que le digo las personas me preguntan, pero pus no hay.

R: Cuando ustedes necesitan de especialistas, cómo hacen para solicitarlo?

Dr. P: Cuando se necesita se hace el traslado. Nosotros somos institución de primer nivel y si vemos que necesita una, vamos una de segundo nivel lo mandamos con la referencia médica.

R: ¿Se requiere de algún trámite legal o administrativo para que lo reciban?

Dr. P: Depende del tipo de paciente. Si es un paciente que fue agredido física o sexualmente...

V: (Interviene) De hecho cuando hay algún delito que nosotros necesitamos comprobar, tenemos que canalizar a un área especializada. Porque nosotros no contamos con ella. Por ejemplo para menores es en Toluca, está en CAMIS. Ellos tienen médicos especialistas en todo. Ahora estamos canalizando a un niño que fue violado, con al área de trabajo social y se pasó con el compañero Francisco que hizo su valoración y lo tuvimos que remitir a CAMIS. Entonces sí necesitamos nosotros gente especializada porque igual nosotros tardamos en hacer los trámites médicos de traslado, en la cuestión legal, ahí sí, nosotros sí trabajamos al 100% porque nosotros iniciamos juicios y terminamos hasta una sentencia. Sí nos apelan la sentencia podemos ir a los tribunales especiales para ir a tramitar nosotros una apelación de sentencia. Ahí nosotros trabajamos al 100 % —reitera— en la cuestión jurídica, pero ya por ejemplo en asuntos mucho muy específicos, por ejemplo en este, que fue una violación sí necesitamos de personal especializado. De lo demás bueno, nosotros podemos canalizar y (y hablando de los servicios de CAMIS los menciona como propios) —este— también tenemos nuestra área de psicología, tenemos nuestro pediatra, nuestro ginecólogo y, y por eso pedimos el servicio al Ministerio público de CAMIS con la Lic., Sonia. Allá nosotros, una llamada... y sí nos canaliza.

R: ¿Y se facilita, no se vuelve burocrático?

V: De hecho hacemos la llamada para una cita, pero tenemos que estar personalmente con los niños.

R: ¿Y sino, pueden tener algún problema o algo así?

V: No... porque por ejemplo nosotros somos tres compañeros, uno fue a los juzgados, su servidora se quedó aquí y otro se fue con el niño y junto con la compañera de trabajo social. Y se le da seguimiento. Y ya después de la averiguación, preguntamos vía telefónica, si está asistiendo a las terapias, si siguen adelante con el procedimiento; o sea eso ya nada más vía telefónica, y igual cuando se canalizan a los albergues; la que está en seguimiento es trabajo social.

R: ¿Cómo se sienten, qué opinan empezamos a hablar un poquito de sus relaciones de trabajo, ¿quién quiere comenzar? O hacemos una dinámica.

Todos. Mejor dinámica.

Marilú. Está bien vamos aplicar una dinámica que se llama “Lo que me gusta”. Les entrego una hoja, revísenla por favor. Y justamente, espero que les guste. Lo único que deben hacer es contestar a las preguntas que se les plantean. Contesten de acuerdo a sus gustos. La hoja no tiene que llevar nombre, a menos que así lo quieran.

R: No es un examen.

Marilú. Como verán, el trabajo que estamos realizando ahora es para compartir con ustedes algunas opiniones y saber ¿cómo es que está funcionando la comunicación entre nosotros que somos parte del DIF?, la intención es tratar de rescatar el trabajo y si se puede mejorarlo y ojalá que ustedes nos apoyen con sus propuestas para lograrlo, ese es el fin de este trabajo y como les dijo Roberto no es un examen, y tampoco se utilizará con otros fines.

Marilú: Vamos a compartir sus respuestas. Dr. Marvi, lo que siempre voy a defender...

M: Voy a defender mi familia y la verdad, porque yo creo que todos la defenderíamos a capa y espada a la familia y la verdad, la defiende aunque los demás no estén de acuerdo.

Marilú: ¿Y tú qué opinas Nora?

N: Estoy de acuerdo, yo me fui por la dignidad y en la familia, hice énfasis en mi pequeña. Siento que la dignidad nos puede mover a ser mejores personas.

Marilú: Aidé, qué escribiste?

A: Yo, yo le puse que defenderé mis familia y mis ideales, éstos porque siempre he defendido mi manera de pensar. Soy así porque yo me he puesto como la *ovejita negra* de la familia, yo soy así y también defiende lo que yo quiero delante de ellos; y pues mi familia que a pesar de todo...

Marilú: ¿Qué tanto defiendes lo que piensas en el DIF?

A: En el DIF, pues en mi trabajo si lo defiende, convivo mucho con las señoras en los desayunadores, porque son las que preparan la comida a los niños. Comparto muchas ideas con ellas, pero respeto las decisiones de los demás; mientras todo esté funcionando bien, yo respeto las decisiones que toman, si hay ahí alguna cosa que no esté bien entonces llego a decírselos; pero no soy tan agresiva para decir las cosas.

Marilú: ¿Y usted, señora Lupita?

G: Pues yo creo que también defenderé, más que nada mi trabajo para que los jefes se sientan contentos de mí y convivir con los compañeros, porque es lo que a mí me gusta.

Marilú: ¿qué es lo que más le gusta de su trabajo?

G: Siempre me ha gustado el trabajo y me ha gustado cuidarlo porque he necesitado mucho de él.

Marilú: ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en el DIF?

G. Mmm, pues porque me siento contenta y a lo mejor me siento más contenta en mi trabajo porque me sirve de muchas cosas. Por ejemplo para ocupar siempre mi mente y no pensar en otras cosas como problemas; eso me ayuda ...

Marilú: Sra. Catita, “lo que no soporto ver es...”

C: pus la injusticia porque luego hay cosas que como le podré decir...o sea uno trata de estar bien con las personas y sale lo contrario. Es injusto de que, por ejemplo los directivos que no vean eso.

Marilú: ¿Cómo percibe usted que ellos no lo ven?

C: O sea haga de cuenta que yo veo y se lo digo al directivo, sabe qué Director, está pasando esto y sólo dice: Pos sí. Pero no toman soluciones.

R: Y según su parecer, ¿qué le gustaría que se decidiera...

Marilú. ¿qué propondría?

C: Que hubiera un reglamento ¿no?, para que cómo se llama, o sea si yo llego tarde, este y si a los tres retardos me dicen le voy a quitar no sé una hora, pues que se cumpla (molesta)...

Marilú: ¿Cómo ves eso Nora?

N: Lo que pasa es que ellos no ven que no pueden ser tan estrictos, algo que se trató en una jornada de trabajo, fue el descontento sobre que no eran tan exigentes los jefes, pero en nuestro caso siento que no se debe dar y ni se puede dar porque a diferencia de una empresa nosotros hablamos mucho del apoyo a la comunidad; de apoyo a la gente. De esa manera también nosotros apoyamos a nuestro trabajo, lo que implica, a veces, quedarnos hasta diez de la noche, lo que implica que un médico cargue despensas, que una secretaria acomode sillas; lo que implica salirnos de todo un protocolo; entonces, mi jefe no me puede decir: — Nora, Tienes que llegar a las nueve y salir a las cuatro—, cuando de repente me dice: “te tienes que ir hasta las diez de la noche y me vale” :Oiga pero el otro día llegué 9: 15 choqué y demás; y me puso un retardo, ¿no?, entonces él es accesible y esto no puede ser malo para mí, definitivamente, o sea yo no me explico cómo mi jefe puede decir: —todos los días al diez para las nueve— eso no puede, y es muy difícil que se dé mientras siga existiendo la palabra apoyo, porque el apoyo debe ser mutuo, entonces no estoy muy de acuerdo...

Dr. P: Coincido con Nora, en una sesión de trabajo que tuvimos los trabajadores estábamos descontentos, nos quejamos de que los directores tenían gente, digamos consentida que hacía lo que quería y no lo decía nada, obviamente nosotros, en lo personal yo nunca hice cosas porque

consideraba que no era necesario hacerlo, sino tenía a qué salir, no salía y creo que esto es importante. Somos una institución pública y comentábamos que no puede haber reglas establecidas porque en ocasiones va a haber situaciones en las que lleguemos tarde. En mi caso se presentan las urgencias, las consultas e incluso he llegado tarde, pero ¡Claro! les hablo y les digo que es porque hay un paciente y siento que sería un poquito más difícil establecer normas, que van más con una empresa, por eso en ellas tienen checkadores y todo; y aquí no, aquí firmamos a la hora que llegamos; pero ahí también está el problema porque hay compañeros que llegan tarde y ponen una hora diferente. Eso siento que no sería justo; en lo personal; pero cada quien tienen sus razones sus motivos.

N: Bueno ahí ya entran los valores de cada persona. O sea a mí, en lo personal, (defendiendo a Aidé, y atacando a Cata) ¿en qué me puede afectar el hecho de que por ejemplo Aidé me diga voy a mi desayunador y que se haya ido al cine? Lo mencionaron mucho pues yo como secretaria o como recepcionista (haciendo alusión a Catita, sin voltear a verla) y si el ingeniero me pregunta, ¿dónde estuvo Aidé? Ella me indicó que se fue al “Nezahualcoyotl”, y si ella se fue al cine, ese es su problema, no mío; entonces el día de mañana las consecuencias van a ser para ella, no para mí. Entonces ¿por qué yo decirle a mi jefe?, oiga es que usted debería de meter no sé un control para Aidé, ¿cómo es posible? Entran los valores y decir sólo importa mi trabajo, mi persona, nada más. El hecho de que fulanito o zutanito se sale de las reglas ya no es mi trabajo calificarlo.

C: A ver, supongamos que el director me pone abajo y me pide le indique lo que los compañeros de abajo hagan; y si yo trato de taparlos como dice Nora, que a mí no me interesa, después. ¿a quién van a regañar? No van a regañar al doctor, a la que me van a llamar la atención es a mí porque el ya me lo pidió, que ellos no pueden estar abajo, sino arriba. Digo, si a mí me pide le comunique lo que hay abajo y si aquí el doctor no quiere hacer una consulta supongamos que diga que no hay tiempo y que esa persona suba a decirle al director: oiga, el doctor está desocupado y no me quiere atender. El director no va ir con él, sino conmigo porque yo soy la persona y ahí la que me van a regañar es a mí.

Marilú: Y en ese caso ¿cómo podríamos resolver esto?, para evitar que usted tenga problemas.

C: ¡Ay! Pues ahí yo no sé qué hacer. Me ponen entre la pared, yo para defender a mis compañeros, los defiendo, pero aquí está la autoridad que digo que si defiendo a mis compañeros estoy contra la autoridad. Y si estoy con él, “yo no apoyo a mis compañeros”.

Dr. P: Yo creo que todo sería quedar cada quien con la responsabilidad de lo que hacemos. Ahora todo esto trasladando todo esto a mi situación, ahorita ya no lo vemos, pero hubo un momento en el que se presentó lo de los famosos certificados médicos; que obviamente usted se dio cuenta ¿cómo estaba la gente?. Obviamente para los directivos y para la gente les conviene que uno como médico siga trabajando, entre más trabajo saque uno; pues obviamente que quién queda bien pues los del DIF... y a lo mejor también nosotros quedamos bien; pero también llega un momento en que uno debe tener cierto número de pacientes, estábamos haciendo cien certificados al día, el año pasado eso fue lo que hicimos. Ahora en este año, ahora, ¿sabe qué?, que ya no ... También nos cansamos es pesado trabajar a ese ritmo.

C: Sí yo lo entendí, pero digamos la gente no lo entiende así. A veces es muy grosera que ellos quieren...entiéndame a mí; entiéndame a mí...

Dr. P: Desgraciadamente así es, así hay gente, hay gente a la última hora cuando ya no hay tiempo para hacerlo, incluso yo les digo ¿por qué apenas lo trae? Tienen toda la mañana para traerlo, si es una urgencia y si es en la noche se presenta la urgencia a esa hora hay que llevarlo atención médica, sino se puede a esa hora pues temprano, lo traen a veces a la una o dos de la tarde; a veces ya no nos da tiempo y pues obviamente sí la gente a veces no lo entiende. Sí somos servidores públicos, pero también tenemos horarios. Es como nosotros si llegamos a banco después de la hora ya no nos van a atender...no entiende, hay horarios; es difícil manejar a la gente.

R: Pero imagínese, que yo dijera: ¡ay son las tres creo que ya me va a doler la muela o ¡ay! como a las seis me voy a poner mal, eso no lo programamos...Para ciertas cuestiones administrativas si se pueden poner horarios, pero en su caso que haríamos, ¿qué haríamos?

Dr. P: Pues yo siento que de igual manera ¿no? Se tendría que poner un horario.

V: ¡Nuestra ética profesional no nos lo permite!, ¡nuestra ética profesional no nos lo permite! Porque igual, yo como abogada si tengo un detenido, si me enfermo pues yo me voy a tener que abrigar y bajarme la temperatura, pero yo tengo que estar al pie del cañón; a mi si me ven a las tres de la mañana, yo a esa hora tengo que vestirme y estar con mi cliente porque yo estoy diciendo que soy ser humano y yo creo que todos los seres humanos en cualquier momento podemos enfermarnos; en cualquier momento puede darme un dolor de muela; en cualquier momento puedo ser detenida y creo que yo hablo por mí. Porque nosotros a las dos, tres de la mañana o toda la noche nosotros estamos en el Ministerio Público. No me dejara mentir el compañero o trabajo social que hemos remitido niños y estamos hasta las dos o tres, sentados en el Ministerio Público y ahí tenemos que estarnos. Incluso el domingo. El compañero ha estado y a la que hora que tenemos que estar hemos estado ahí... y si yo tengo una persona que le estoy dando una asesoría y si se prolonga... Usted no está para saberlo pero, yo cumplo con otro trabajo, después de las cuatro de la tarde, entonces me tengo que esperar, ni modo de decirle: sabe que espéreme tantito, ahí espérese, mañana viene, mañana viene.

Dr. P: Sí pero eso es cuando se presentan las urgencias, pero resulta que en ocasiones las señoras no lo hacen así: el niño ya estuvo enfermo dos, tres días antes ¿sí? y las señoras se ponen a lavar, a hacer su comida. A hacer todas las labores del hogar y cuando se acuerda —que el niño estaba enfermo—, es cuando acude; entonces le digo esto no es una urgencia, sí yo entiendo que es ética y si lo hacemos y sí lo atendemos, pero le digo; ¿sabe qué? esto no es una urgencia, si ya se aguantó un día, dos días, se podría esperar una tarde más.

N: Sí Paco, hay de emergencias a emergencias.

Dr. P: Sí, exactamente, es lo que yo le decía es que hay urgencias.

R: ¿Cuál es la diferencia Nora?

N: Mejor que le diga Paco... urgencia es cuando no puede esperar y la emergencia, digo no deja de ser necesario atender al paciente, pero se puede esperar un poco más; y bueno yo creo que también hay que valorar la situación. El hizo mucho énfasis a los certificados médicos, un certificado médico; el niño sale en julio de la escuela, sino me equivoco y las inscripciones son el 18, y sin embargo van dos o tres días antes de septiembre, vienen más bien desde el día en que salen de la escuela saben que el certificado lo pueden entregar en septiembre y si vinieran en las vacaciones, nosotros no tendríamos ningún problema si nos dijeran: oye vengo hoy pero lo quiero con fecha 3 ó 4 de septiembre. Entonces yo creo que es mucho valorar la situación en la que vengan. Empezando por ahí, hablaba este Marilú mucho de soluciones, respecto a lo de Cata. Pues sí ahí es como una labor de recepción de decir: a ver ¿qué es lo que tiene? De ayudar al médico y decir qué tan urgente es porque ya son las cuatro es nuestra hora de salida. Y también la gente hay que hacerla entender. Manejar mucho el diálogo con las personas.

Marilú: Aidé algo querías decir...

A: Bueno yo creo que es cosa de considerar, dices sí, a la mejor no es tan urgente, las personas aquí llega un momento en que no aprenden a respetar tampoco la vida de uno. Ustedes lo estaban comentando: nosotros creo que también tenemos familia, nosotros también tenemos que ver por esa familia, entonces la gente a veces aquí se encaja mucho; a veces: “no es que yo lo quiero”. Entonces también es cuestión de considerar. Si es algo urgente, como dice la licenciada, pues lo va a atender, sino pues es cuestión de considerar.

Dr. P: Vuelvo a mi caso. Es como comentamos con Nora, una emergencia es aquella en aparece cualquier padecimiento, cualquier síntoma; en el que no está en riesgo la vida, no sé, mmm... una gripa o una torcedura de tobillo, no hay problema. Y hay urgencias, las que sino se atienden en ese momento puede estar en riesgo la vida. Sí, incluso lo hemos hecho. Yo después de aquí, tengo mi consultorio. La vez pasada del niño que tuvimos que hospitalizar incluso me tuve que ir con él al hospital; llevarlo al Hospital del Niño, le dijimos cómo estaba la situación. No nos aceptaba al niño; en ese caso ¿uno que hace? Uno tiene la responsabilidad como médico, pero uno se siente

impotente porque no tiene los recursos a la mano. Uno tiene que buscar la manera de que se le brinde al paciente la atención.

R: ¿Tu jefe inmediato no te ayuda en ese sentido o no tiene algún contacto...?

Dr. P: Lo que pasa, que bueno...desgraciadamente él no es médico y de alguna manera no me puede ayudar.

R: Bueno, pero es la cabeza de la institución.

Dr. P: Es la cabeza de la institución. Lo que pasa es que en el hospital reciben a los pacientes, pero cuando lleva orden médica, no aplica así sea la presidenta municipal de cualquier lugar. Ante eso uno tiene que revisar al paciente, hacer un resumen y decirle: ¿sabe qué?, el paciente tiene esto... Y el hospital pregunta: ¿y por qué lo vas a mandar? o ¿reúne los criterios para que se hospitalice? Si está mal ellos piden que me vaya con él, porque en el trayecto se puede morir y de alguna manera (el paciente) corre a cargo de mí. Es como yo le comentaba al ingeniero: es que de alguna manera la responsabilidad que tenemos nosotros no es cualquier cosa, trabajamos con seres humanos; que afortunadamente nunca he tenido ningún problema, pero tampoco estoy exento de tenerlo...y de esta manera pues lo que yo le decía: ¿cómo me pueden ayudar ustedes?, pues a lo mejor, moralmente, porque en primera no eres abogado, en segunda no eres médico, ¿cómo me puedes ayudar?...Y sí, la responsabilidad es mía porque yo soy el que está a cargo del paciente; yo estoy firmando a final de cuentas, los de la responsabilidad directa somos nosotros. Y eso pues...

R: Entonces le gustaría que se “pusiera en sus zapatos”

Dr. P: Exactamente, sí.

R: A veces lo jefes a nivel

A: Hace rato comentaban que ¿qué nos hacer falta aquí en el DIF? Yo creo que acá nos hace falta, algo...no sé, por ejemplo a la licenciada, una computadora para sus actas. Son cuestiones muy pequeñitas que nos hacen falta. Y que eso es bien cierto los directivos tendrían que ponerse a veces en los zapatos de uno, a ver realmente lo que pasa en cada departamento.

Marilú: ¿Qué crees que hace falta en tu departamento para poder desarrollar tu trabajo?

A: Eh...pues en sí mi actividad es salir a los desayunadores; entonces me pagan viáticos a mí, pero a veces se juntan mucho; entonces yo tampoco voy a estar sacando 400 ó 500 pesos, y, y, y luego le digo; y me dicen no mejor nosotros te llevamos. Pero yo tengo que estar allá temprano porque sino, yo no veo realmente cómo funciona en el desayunador; y aquí me andan llevando a veces hasta medio día entonces ya no alcanzo a ver ya nada. Entonces son así cuestiones pequeñitas que, a veces, no logran entenderlo.

Marilú: Esto que dices, ¿no tendrá que ver con la comunicación entre ustedes? Hace rato Nora recordaba de cuando comentaron que te fuiste al cine, en lugar de ir a tu trabajo, ¿cómo te sentiste al enterarte?

A: Pues no sentí nada porque yo no hice nada, (ríe burlona) porque pues realmente yo no hice nada entonces así como que no, no me sentí mal, ante ese tipo de comentarios. Yo lo he comentado con algunos compañeros, ¿sabés?, a mí me gustaría, que a veces alguno de los directivos saliera con uno, pero así; o sea, igual en el camión...a veces uno se va (algunos ríen), porque realmente, (muy seria) para mí...es a veces súper pesado, en ese sentido de transbordar tan lejos y todas esas cuestiones y entonces, digo, bueno a mí...realmente es cuestión también de cada quien; que cada quien desempeñe bien su trabajo. Que sepa que es lo que está haciendo; y pues yo creo que en eso se ve y a largo plazo las personas que no lo hacen su trabajo, pues igual se ve, ¿no?, quien realmente trabaja, si no lo hace, —el programa— no está funcionando y yo creo que ellos lo ven ahí; (enfatisa) en el trabajo.

Marilú: ¿A qué atribuyes que haya estos problemas entre ustedes?

A: Ah aquí, este, yo creo que son los distintos puntos de vista que tenemos, ¿no? No todos pensamos igual, cada cabeza es un mundo; entonces pues yo siento que es por eso. Tenemos diferencias, desde que nos educaron, de pensamientos, de ideales; vuelvo a lo mismo, entonces yo creo que en cualquier lugar siempre hay diferencias; siento.

Dr. M: Bueno yo quiero opinar en cuestión a que nos dicen que... pues... el ingeniero o el contador entienden bien a los ingenieros y a los contadores; y valoran el trabajo de todos ellos. Pero bueno, por ejemplo en el caso del médico; en el caso mío, pues no se ponen —como decía:— en nuestros zapatos, entonces a veces nos dicen: “Ay, estás sacando una muela, ¡qué fácil es!” pero si vieran lo que debe uno saber para poder sacar esa pieza... sin que tengamos algún problema. O de poder valorar a un paciente y decir: esto es; y no equivocarte en el diagnóstico. Es bien diferente. Y bueno, yo... yo, este con Paco siempre hemos platicado que nosotros trabajamos mucho con la salud de los pacientes, entonces eso sí es bien importante trabajar un ser humano. Entonces, así la licenciada pues valora su trabajo; y a veces ellos no se ponen en nuestro lugar.

R: ¿Cómo se lo hacen saber por ejemplo, a su jefe?

Dr. P: Muchas veces nos preguntan: “¿oye, qué te hace falta?” —y les decimos— y dicen: “Ah, okay...”

R: Siquiera verbalmente.

Dr. P: Algo muy importante también aquí comentando con Marvy, a parte de que trabajamos con la vida de pacientes, también está en juego nuestra salud. Porque te llegan pacientes, de los que no podemos saber, a lo mejor tienen alguna infección que se puede transmitir; tipo VIH, Hepatitis; y si no tenemos el equipo o el cuidado adecuado, podemos infectarnos, y eso es un riesgo de trabajo, donde está de por medio nuestra salud; y en ocasiones es, a veces lo que no entienden...

R: Veo que compartes la misma postura que Marvy, pero ahora también hay que entender los zapatos tanto de un lado como de otro... La cuestión es ¿cómo hacer para que concuerden esas posiciones, la parte médica, administrativa, legal, etcétera?

V: Yo creo que, para que esto funcionara necesitamos involucrarlos en nuestro trabajo, qué es lo que el área jurídica hace: ¿Sabe qué ingeniero?, venga por favor, mire tengo este problema, hay esto, esto y esto. ¿Qué hacemos? o a ver, venga; involucrarlos porque solamente así valoran nuestro trabajo. Yo sé que el ingeniero dice: “es que yo no sé, tú dime.” Pero sé que si yo le explico, él me va a entender, es que cuando el contador tuvo que estar en el Ministerio público, dijo: “Con estas personas te enfrentas a diario.” Para que vea a qué matadero nos mandan y tengo que sacar los problemas avantes... Sí, ahorita, ¿sabe qué ingeniero?, yo lo estoy esperando desde tal hora porque ayer tuvimos este problema, quiero que me de luz verde. ¿Qué hago?, ¿qué hacemos? A ver trabajo social, ¿qué vamos a hacer? Igual al doctor, ¿sí o no, doctor?, ¿Sabe qué Dr. Valóreme este problema. Pero siempre diciendo: ¿qué vamos hacer? Hicimos una reunión de trabajo...

Dr. P: Simplemente lo vimos, en el caso del pequeño violado que vimos. En cuestión médica, yo le comenté: clínicamente se encuentra bien, pero yo siento que la cuestión es psicológica; es emocional, lo que nos determina el psicólogo y fue lo que se hizo. ¿Por qué? porque no había, el niño aparentemente no, clínicamente lo vemos en buen peso, en buen estado y fue lo que le comente a la licenciada: No hay datos de lesión. No hay nada yo lo puedo considerar sano, pero vamos a esperar a la valoración de psicólogo. Obviamente, aquí damos prioridad a los diferentes diagnósticos que pueden existir.

R: ¿Ustedes hacen junta o algún tipo de minuta en la que pasan todo su reporte, reciben respuesta de su jefe?

V: Sí, por ejemplo. En este tipo de asuntos tenemos que dar nuestra opinión todos y al último indicar que hacemos, pero con opinión de todos. Porque hoy el doctor sabía que tenía que valorar a este niño, ya nada más esperábamos a nuestro directivo para hacer nuestra reunión, con todas las áreas y decir, vamos o nos quedamos. De hecho, todos estamos involucrados, todos si hay algún problema pues venimos todos. Porque aquí todos fuimos, así que ahora todos nos vamos a defender; el psicólogo, médico, trabajo social, el ingeniero —que va delante de nosotros— y el área jurídica.

R: Entonces el trabajo y la imagen del DIF, se conforma por el trabajo tan importante de Nora, el de Vicky como el de... ya me lo escondieron...

Dr. P: Ya se lo comió.

R: ¿Entonces cuál sería un sistema adecuado para hacer valer su punto de vista y que llegue hasta su jefe?

N: Es que sí es complicado. Es que no sé, ¿qué tan bueno es decirle a tu jefe es que pasa esto y esto? Porque de entrada tu jefe...siento que su primera impresión es: ¿estás cuestionando mi trabajo?, ¿crees que mi trabajo no está bien...hecho? Y tú como personal me lo estás viniendo a decir a mí. Ese lazo entre jefe y empleado es bien importante y puede causar muchas y diferentes reacciones...dificiles, porque yo, por ejemplo en la jornada de trabajo que lo hicimos anónimamente el decir ¿qué defectos tenían nuestros jefes? Yo les veía los rostros y decía, ¿qué nos espera el lunes?, o sea es bien difícil. Y ahora hacerlo de frente directo. En...a lo mejor en privado, puede causar buen efecto que a lo mejor, en una sala de juntas...sí se vuelve complicado...bueno yo no, porque lo observo, nada más...

Marilú: Y ¿cuáles son sus defectos?

N: Los que dijeron ahí.

Marilú. Los que tú ves.

Dr. M: Yo creo que una de las cuestiones para trabajar bien, a gusto, ahora sí que estar al cien, participar y bueno atender y darte un tiempo para dar atención al cien. Cuando uno está bien pagado, cuando un tiene un buen sueldo...creo que uno lo hace mejor.

N: Ya salió, ya salió.

Dr. M: ¡Nooo! O sea realmente es eso. Yo creo que si le dice a la licenciada, si le dice a Paco. Nosotros realmente acá estamos porque nos gusta servir y ayudar a la gente...

V: Es nuestro fin.

Dr. M: Ese es el fin y realmente lo hacemos pero, no con un buen sueldo

V: Marvy...

Dr. M: permítame, entonces si nosotros tuviéramos un mejor sueldo ¡créame! que esto sería mucho mejor y eso se lo aseguro. En todas las áreas de trabajo: Aide, Nora, Felicitas, —que está en la tienda— y Cata. En todas las áreas sería un estímulo a nuestro trabajo y creo que lo haríamos mucho mejor de lo que lo hacemos y créame que lo hacemos bien. Si tuviéramos ese incentivo más lo haríamos. créame que lo haríamos al doscientos. Y no nos quejaríamos de que si nos quedamos más tiempo de nuestro horario, que viniéramos más tiempo, que viniéramos domingos. Yo creo que ese sería uno de los puntos que más nos aqueja. Y a veces con el Dr. nos quejamos tanto de eso...de que por ejemplo yo me radío; tomo radiografías, me radío y a las autoridades nos les interesa, y ¡ni saben! y les hemos dicho que es peligroso “No hay problema” Les hemos explicado, ¿sabe que? Nosotros trabajamos con seres humanos que a lo mejor vienen con diabetes, traen presión alta, traen esto y si les ponemos algún medicamento se pueden *shoquear* y el problema es para nosotros. Ellos a lo mejor nos van a apoyar moralmente, pero nosotros si nos llevan a la cárcel, ellos no van a hacer nada. Nosotros vamos a estar por allá...Entonces les hemos dicho eso y creo que deben valorar nuestro trabajo. Lo que también implica lo que estamos diciendo es que con un sueldo mejor, yo creo no le estaríamos diciendo todas esas cosas.

R: A ver Vicky...

V: Bueno yo creo que tiene razón el compañero, ¿no?, pero si estamos aquí...apoyando a la sociedad, debemos de pagar el precio, ¿no?, ¿cómo? Yéndonos con un sueldo —yo creo— raquíctico, pero pero ¡igual! Tenemos que buscar la manera de salir adelante y como dice el compañero: a la mejor nos llevan a la cárcel y yo creo que, por parte de nuestros directivos, siempre han estado con nosotros porque yo se los he hecho saber; y si me llevan, pues van atrás de mí. Tienen que estar conmigo, ¿por qué? porque yo...ese es nuestro trabajo, porque en nuestro trabajo a eso nos exponemos; a que en determinado momento diga: está mal eso, a ver ven para acá, detenido; pero igual, ¿sabe qué director? Se trata de esto. ¡Noo! Yo se los he comentado y me han dicho: “No sabes que, pues estás bien, estamos contigo”. Por eso hacemos esto de que si canalizamos a alguien, estemos en contacto, todos. Para que así el doctor me pueda defender, trabajo social me pueda defender ...exactamente o viceversa. ¿Sabe qué?, yo apoyo al médico. Nos tenemos que apoyar todos. Pero ¡todos, toodos! tenemos el conocimiento; aunque a veces si

tenemos que decidir, pero bajo nuestra responsabilidad. Yo sé de lo que me hago responsable, ¿sí?, pero aquí. Yo al menos por parte de nuestros directivos sí, por parte de nuestros directivos, sí he recibido ese apoyo (aclara) ¿Eh? Les digo: ¿sabe qué? se trata de esto: (cita respuesta) “No, no importa”. O sea también ponerles las cartas sobre la mesa de lo que puede o no puede llegar a pasar. Igual y le digo, pues si yo quiero hacer una labor, me voy a ir corta...es el precio por ayudar a la gente. Yo es lo que pienso ¿no?

Marilú: Si se dan cuenta que como equipo pueden trabajar bien, lo único que falta es integrarse, para que puedan seguir con el apoyo...

Dr. M: Y creo que eso si se ha visto en el DIF, apoyo yo creo que siempre hay, en las diferentes áreas. En eso yo creo que no hay ningún problema. Yo le digo al médico: mira yo tengo este problema de medicamentos. El médico con la licenciada; inclusive nosotros: con Cata, con las demás personas (repite) siempre ha habido unión en todas las áreas.

C: Pues igual...yo aquí al doctor Paco y a lo mejor vuelvo con...a lo mejor siempre nos hemos agarrado del pico con Paco porque él, a veces...Yo lo entendía, es pesado cuando estaban los certificados, pero luego yo le decía hay días en que —a veces— tiene tres pacientes. Luego le decía: estamos recompensando. Digamos, fueron veinte días que se trabajaron con bastantísima gente, que a veces también se peleaba la gente conmigo, porque ya no los quería yo pasar. Pero luego, a veces, yo creo que es bueno porque el tiempo se va de volada. Porque cuando hay tres pacientes, nomás nos estamos viendo. Se hace aburrido y qué bueno fuera que viniera la gente. Y a veces no, a veces nomás estamos sentados...se hacen los días pesadísimos. Estamos cansados —a veces— de no hacer nada. Pero, les decía yo: estamos recompensando a lo mejor el tiempo que cuando estaban los certificados. Le decía yo a él va llegar el tiempo en que ya no vamos a hacer nada...yo lo entendía, yo. Y para no pasar a la gente, tenían que darme una orden de mi jefe...porque yo no me la podía tomar porque él me la diera. Porque él no me está pagando. Si a mí el ingeniero, y yo se lo decía yo a él y yo me peleaba con él y decía: pues sube y di allá arriba, para que a mí vengan y me digan: ya no pases gente. Es que yo no podía yo no dejar pasar a la gente por... (Varios piden la palabra y el murmullo se acentúa)...

A: ¡bueno eso si como de recompensar tiempo!, siento que no es, ¿por qué? por lo siguiente: la temporada que así de plano nos quedamos la mayoría sin hacer algo es en vacaciones cuando salen los niños de la escuela, pero bueno en esta ocasión; nos tocó, por bueno...falta de comunicación a lo mejor. Porque no nos dijeron que nos iban a dar dos semanas y nosotros nos las tomamos y ya no nos tocó después. Entonces siento que ahí fue falta de comunicación, pero en sí son nuestras vacaciones. Es el tiempo que más nos quedamos viendo unos y otros, pero de ahí fuera, o sea, creo que también los directivos saben cómo está el trabajo de cada quien. Por ejemplo, no sé los doctores: de qué hora a qué hora tienen gente...igual Catita, Felicitas, nosotros que andamos en escuelas; cuando tenemos trabajo...entonces yo siento que así tanto como recompensar, no lo es...

Dr. P: Volviendo a los famosos certificados médicos. Yo lo que les decía es: ya se hizo un número muy grande, pues ya déjenme descansar. Llegó el momento en que ya no aguantaba la garganta. Entraba la señora con tres, cuatro niños y todos iban a certificado médico. Y estar preguntando lo mismo, lo mismo, lo mismo; es cansado, es pesado y llega el momento que aunque uno lo haga con cariño y con gusto llega el momento en el uno...y la gente afuera espere y espere...y siendo que un certificado no es una urgencia...se puede esperar un día. (propone) Y podemos dar los certificados un mes antes.

Marilú: ¿Y por qué no apoyarse en otro médico?

Dr. P: Fue lo que hicimos y a pesar de eso, estaba la gente.

Marilú: ¿No funcionaría una campaña de información o alguna otra cosa?

Dr. P: Algo que yo les propuse a los directivos eventos antes de la clausuras, le dije al ingeniero. Le dije: oiga, por qué no se anuncian los días en que se inician la entrega de certificados. Me dijo que sí, pero yo nunca lo escuché.

C: El problema es que también había...

V: Lo que pasa no es que a veces tenga yo un certificado de un mes antes; yo trabajo en escuela y no recibimos certificado de determinada fecha. Sí, haga de cuenta, yo directivo no recibo un certificado de hace quince días.

Dr. P: ...el certificado tiene vigencia por 30 días.

V: Pero hay ocasiones en que no lo reciben.

N: Yo creo que el mismo papá puede venir y decir quiero sacar un certificado, pero dámelo con fecha de septiembre y se puede hacer. Yo se los he indicado a las personas, inclusive....

Dr. P: Yo les he dicho, los niños que tenga, traígalos...

C: Pues ese el problema, yo les dije a las señoras que los trajeran y decían: “es que el maestro no lo recibe.”

V: Es verdad, no reciben certificados. Hay tienes el médico y te vienes ocho días antes. Y aunque el médico esté de las nueve de la mañana a las nueve de la noche; ahí va estar la doctora y aquí me recibes a tantos niños. Y terminas porque aquí llegó tu horario.

Dr: También hay que ver que hay centros de salud; mucha gente llevo a sus hijos y les hicieron su certificado y los maestros no lo aceptaron, porque según no van completos. Y lo peor es que no podemos pedir médicos a esas instituciones porque no pertenecen a otras instancias, diferentes al DIF.

R: ¿Y por qué no pedir apoyo a otras personas?

Dr. P: De hecho así se hizo, estuvieron apoyando los compañeros, unos pesaban, otros iban anotando el nombre del paciente.

(Todos quieren hablar)

N: Y algo que dijo el doctor, no se puede pasar por alto los incentivos; hay que verlo. En el DIFEM, el empleado más sencillo gana el doble de lo que nosotros ganamos, sino es que más. Tú checa como la gente de ahí cuida su trabajo, ¿tú por qué crees? El mismo chofer que viene aquí de la coordinadora lo dice: “Yo estoy muy bien”, y se ve. Para entregar un escrito, (con admiración) ¡Cómo te saluda! Siempre tratan de involucrarse más en su trabajo, siendo un simple chofer. Por el gran incentivo; por lo que ganan. Y si es cierto, a nosotros nos gusta ayudar. En mi trabajo, a lo mejor hago muchas cosas que no me corresponden, por ayudar a la gente o porque llegan y sí los ves y dices: pobre gente. Y por eso tratas de resolver su situación. Pero sí es cierto que eso sería bastante bueno y mejorarían muchas cosas.

Marilú: Oye Nora y ¿qué hay de los defectos de tu jefe?

N: ¡Híjole! uno de los más grandes y que a mi me gustaría la verdad es que fueran directos y decir, ¿sabes qué Nora, ven a mi oficina porque pasa esta situación? No la señora, su asistente y el ingeniero. Yo tuve el problema contigo y ven a mi oficina...yo siento que esa sería una gran manera de resolver absolutamente todo lo laboral, personal, chismes, frustraciones, complejos y demás, ¿no? Porque yo lo he vivido, lo he notado. En el caso mío somos dos personas que atienden recepción y puede ser complejo. Si estuviera sola, me rifaría todo, sin tener que lidiar con la opinión de otra persona, que no es igual a la mía. Se da el caso de que a lo mejor ella incurre en una falta o yo, y que de repente nos llamen a las dos porque es la misma área, porque en esa área comprenden dos personas: ¡Ah miren es que esta situación la deben manejar así porque se presentó así...! En lugar de decir: A ver momento, ¿quién hizo esto? O sea en particular, hablando más a fondo, se dio un caso en que se perdieron los estribos entre una persona que traía su versión y entre una de nosotras dos. Se le contesto a la persona mal, indebidamente, —aunque nuestra idea de nosotros era tratar de bajarle los ánimos—, Llega y “¡Ay me mandaron un citatorio!” y le respondimos: A ver señor, présteme su citatorio, no pasa nada. ...y esa es nuestra idea; y yo mi trabajo así lo trato de hacer. Entonces ese día se perdió el estribo y se le contestó a la persona. Entonces yo de repente —cuando yo en cuatro años— nunca, pero nunca lo he hecho...y nos llaman y nos dicen: “saben que, es que les voy a pedir que traten así y así a la gente, y yo así que lo primero que dije fue:¿cómo?, se supone, (con tono de exigencia) tú debes conocer mi trabajo, soy tu empleado de tanto tiempo, sino me tienes la confianza como tu secretaria, como tu recepcionista. Si no conoces mi trabajo ¿Por qué me tienes?, ¿Por qué vienes y de dices esto a mí, cuando yo he hecho? Yo sí preferiría que dijera:

¿Nora tu hiciste esto?, se presentó esto, ¿por qué lo hiciste o no lo hiciste?, te pregunto. Con eso un chisme laboral se acaba. Así de simple. Con Paco: Oye Paco, ¿cómo vas con los certificados médicos, ¿sí puedes o necesitas gente?, ven y platica conmigo, no considera eso porque... simplemente, ahorita lo vimos: entró el contador y los ánimos bajaron. No es tan fácil hablar y decirle a mi jefe: oye, ¿por qué no trabajamos así? Porque yo siento que es cuestionar su trabajo y así es. Yo de alguna manera sí quiero aprovechar tu intervención, tu jornada más que nada para acabar con esa situación ¿no? de que... Mi papá me platicaba ¿por qué no manejan unos reportes de fallos para evitarse problemas? Ahora que ya hay una persona para checar la hora de entrada de salida del personal, se puede aplicar ese *reporte de fallo*. Que ella lo elabore y le presentarle un reporte al ingeniero. Y así, ella podrá decir ¿sabe qué?, hoy vino una persona, la pase a jurídico y no la quisieron atender; ahí está mi reporte. Hecho el reporte que se llame a la licenciada con el papel de por medio. Y que Cata también lo elabore, pero sólo para su área: la médica. Ella podrá decir, por ejemplo que el médico salió a comer a la 1:00 y que regresó hasta las 2: 15 con lo que se tardó 15 minutos más, aquí está el reporte. Esa sería una manera muy buena de acabar con esos problemas. Y para eso cada quien tendrá derecho de realizarlos, si es que algún problema se suscitó. Esa sería una excelente manera de evitar chismes, sobre todo. De evitar malos entendidos en el trabajo.

Además se evitaría que gente a la que no le toca la función de reportarnos, lo haga. Yo un día se lo dije a Chavo, me bajé media hora a comer y me dice: te busca gente, y le dije: dile que me espere cinco minutos, estoy comiendo; y lo grité para que la persona que querían atención, me escuchará. Y a la media hora cumplida, la atendí, pero eso me generó un conflicto con Chavo, porque al otro día que yo le llamé, con él lo hizo conmigo, y no le pareció (recuerda lo su discusión):

N: Le dije: ¿Verdad que es molesto? Ese no es tu trabajo, Chavo.

Ch: Es que no estabas en tu área de trabajo.

N: (insiste) Ese no es tu trabajo.

Ch: Es que la gente está esperando.

N: Es que ese tampoco es tu trabajo. Tú eres promotor de HortaDIF y si que la gente esté esperando y no sea atendida es mi trabajo.

Como dice Cata, Es que el día de mañana, ¿a quién le van a decir? Al doctor. Sabe qué ingeniero, yo le dije al doctor dos veces que tenía gente y no viene y está en la cocina. Y no tienen porque decirle nada a Cata, así de fácil, igual a mí. Si Chavo no atiende a una persona que yo ya le dije cinco veces que viene por su despensa y si él no la atiende, el ingeniero no tiene porque venir contra mí: Sabe que ingeniero yo ya le dije, si quiere vamos y la persona no atendida será el mejor testigo. Y así el ingeniero se irá directamente con Chavo y ya; fácil.

C: En cuanto a la comida, todos tenemos la necesidad de comer, mira yo en lo personal cuando hay gente dejo lo que estoy comiendo y salgo a atenderla, yo no les digo que me esperen. Soy una de las personas que ¡igual me ha tocado que voy al seguro y no me gusta que me hagan esperar. No me cuesta con decir: espérame o hasta dejo de comer porque tengo que ir a cobrar, porque tengo que ir a dar información, porque ni uno ni otro de mis compañeros, a veces ese es el egoísmo. Hay compañeros que están abajo y pueden dar alguna información y dicen: “espérela, ahorita viene” y van: —Cata te hablan—y tengo que dejar lo que estoy comiendo y salir Y eso lo ha visto el director y Efrén. Y luego hasta la señora me ha dicho: “que te esperen cinco minutos” y yo voy y mejor lo atiendo y regreso a comer tranquilamente porque eso de comer rápido y salirme como que no. Otra cosa, yo como decía Nora: “ahorita que entró Efrén como que se bajaron los ánimos” yo desde un principio y yo se lo he dicho: ¿Por qué no nos recompensas en cuanto a los que llegan temprano? Está como ahorita, está el papel de los que llegan temprano; ¡supuestamente! Yo le había dicho ¿por qué no nos da un incentivo a los que llegamos temprano? Porque yo me cuento entre los que llegamos espérame, no, no porque no estaba yo hablando y le decía al ingeniero danos no sé cincuenta pesos. Porque luego, a veces, la mayoría llegaba tarde. Todos y la gente ya nos estaba

esperando y todos llegábamos tarde y yo le dije eso al contador: Por qué no nos das un incentivo para que motives a los compañeros; a lo mejor así hasta todos vamos a llegar temprano. Hicieron el papel y ahorita, yo le reclamé igual a la muchacha: ¿por qué a mí me pones hasta el quinto o sexto lugar? Si se supone la hora de entrada es a las nueve y todos los que deben llegar antes de las nueve son los que deben estar al cien, los que lleguen después de las nueve. Porque ¡vamos, yo estoy llegando al cuarto para las ocho y estoy hasta el veinte quiénsabequé, hasta el último y pues no se vale. Y bueno a lo mejor decían los compañeros pero, (mencionando lo que los demás murmuran) qué peleas sino nos van a dar incentivos.

N: Es que no está por lugares la gráfica, déjame decirte Cata...Lo que pasó es que a la hora de meter los datos, Excel sacó así la gráfica y esto quiere decir que si hay siete, los siete están siendo puntuales. O sea, no hay ni primero, ni segundo eso no es cierto: Porque yo por ejemplo mi entrada es a las 9:00, y llego a las 8:10 y Marvy llega 8:30; y yo soy tan puntual como él. Por eso no se manejan lugares. Aunque a lo mejor esa sería la solución: que aparecieran los lugares en orden.

Dr. M: Lo que pasa es que ahí dice puntualidad y hay personas que entran tarde y ahí dice que son puntuales.

Aidé. ¡Nora, no seas envidiosa! todo es malo, acerca de lo que tú comentabas, esa es buena opción, pero creas conflicto por las diferentes formas de pensar de cada quien, mira si tú les levantas el fallo, te empiezas a echar a la gente encima: Ella me dijo y mira todo es malo. Lo vimos, también en lo de puntualidad, ¿Qué dijeron?, todos dijeron que no y fue la mayoría. Aquí cada quien va defender lo nuestro a como sea, ¿no?. Entonces todo es malo, en realidad quisiera uno buscarle soluciones, pero yo creo que finalmente, o sea alguien se va perjudicar y esas personas perjudicadas luego, luego; vamos a estar a la defensiva... Pero fíjate ...

N: Pero a lo mejor sería una opción de acabar con esa mentalidad...

N: Pero para eso, en otras empresas, está el departamento de Recursos humanos y ellos pueden exigir que cambie y si no lo hacen pueden decirles: pues lo siento mucho (indicando con los dedos la salida de dichas personas)...

A: Y se dan lo mismos problemas que tenemos aquí finalmente...

N: Eso sí

Dr. M: Entonces, la solución sería que cada quien hiciera su trabajo bien y con ganas...

A: Y respetar la manera de trabajar de cada quien y así la labor de cada quien se va a ver reflejada en el trabajo. Si el Dr. no atiende bien, la gente se va a quejar. Igual si la señora Lupita, todos nos vamos a quejar. Igual de lo mío.

N: Prueba de ello será que como todos tenemos proyectos establecidos, los que han trabajado llegarán al 100% y los que no hoy están al 60%; ahora está sufriendo, queriendo dar pláticas para cubrir o realizando eventos para abarcar. Ahí está el resultado. Y eso el ingeniero sí lo nota.

Dr. M: Yo creo que el mejor son la población a quien se atiende porque son los que vienen y dicen: “¿sabe qué?, usted me atendió mal...”

Dr. P: Simple y sencillamente lo vemos, Marvy tuvo una situación: vino una señora y la atendió y resulta vino a reportarlo, que resulta que le había dejado un pedazo de muela y él le preguntó: “A ver dónde está el pedazo de muela”, ¿te acuerdas?

Dr. M: Que si lo recuerdo....

C: Jamás se te va olvidar

N: Y es donde se refleja la responsabilidad. Igual un día supuestamente, el médico había dado mal un diagnóstico y hasta llegó a Derechos Humanos, de una niña de 12 años y supuestamente el doctor había dicho que estaba embarazada. Entonces llega —el escrito— al Director, y su primer expresión es ir y ver al Dr. ¿no? Si el Dr. hubiera dado mal el diagnóstico; el problema no cae sobre el ingeniero; cae sobre el médico.

Dr. M: La vez pasada viene una niña que se le medicó y vino aquí como a la hora queriendo *shoquear* y le dijimos al ingeniero ¿sabe qué?, está...o sea como que sí se interesa...

Dr. P: O sea namas dudó y lo vio y dijo: “pus yo no sé...ustedes saben”

Dr. M: En ese caso, podría ocurrir que te quiten tu cédula profesional, pero no sé si en este caso me apoyarían, no sé si te regresarían tu cédula o si te meterían a la cárcel. Yo creo que moralmente sí te apoyarían, a lo mejor económicamente, pero creo que ya son casos delicados.

C: Pero, ¿qué podemos hacer?

Marilú: Pero como conclusión ¿van encontrando cómo debe hacer con la comunicación?

Todos: Sí. que las reglas deben ser claras.

N: Directas. Dejar el: “es que mira...” y cambiarlo por “pasa esto ¿si es cierto o no? Siento que eso es lo que más hace falta; demasiado.

Dr. M: Y creo que nosotros les hemos dicho y saben bien los riesgos que corremos; les hemos comentado todo esto pero, hasta ahí ha quedado. Creo que a lo mejor sería importante elaborar un pliego para que lo que estamos diciendo se escriba y se conozca, y que tiempo después se revise para ver qué ha mejorado —de lo que proponíamos— y si no se alcanzó, ¿por qué es que no ocurrió? .

R. Tiene algún otro comentario (todos silencio) les agradecemos el tiempo que nos han regalado

Marilú. Les agradecemos su participación en este trabajo y sobre todo que hayan aportado sus ideas y propuestas. Y más les agradecemos porque vimos que un principio estaban preguntándose ¿a qué hora termina esto...

Todos.: No, no está bien.

Dr. M: No, yo creo que la institución, aquí en Ocoyoacac el tiempo que he estado yo ha brindado ayuda mucha gente, ha abarcado la mayor parte de la población. Creo que se ha hecho un buen trabajo acá, digo que yo creo que en todas las comunidades, en todos los municipios va a haber siempre sus detalles y sus defectos. Y aquí en esta institución tiene muchas virtudes, eh yo creo que tiene más virtudes que los defectos que se le puedan encontrar.

N: Yo creo que sí, exacto. Yo te lo comentaba en alguna ocasión yo creo que con respecto a la anterior o sea el DIF repuntó en esta administración en un 100%

Marilú: Para cerrar entonces ¿Qué tanto sienten que este trabajo del que han hablado hoy ha sido reconocido? Es un trabajo muy desgastante...

N: Te estresas, sí.

Marilú: ...Pero y entonces ¿por qué seguir aquí? A ver vamos en orden...

C: ¿Qué me motiva estar aquí? Pues igual —como les digo— ayudar a la gente, atenderla lo más que se pueda, bueno hasta el día de hoy porque, ya a la mejor me van a cambiar de área, entons ya no voy a estar en recepción.

Marilú: ¿Se siente reconocida en su trabajo, siente que valoran lo importante que es su puesto?

C: Pues sí mire, porque cuando uno da la información y la gente hasta dice: “Ay, muy amable: gracias” y hay gente —como dice Nora— y a lo mejor los compañeros me conocen, yo siento que nunca le he contestado con una grosería a la gente. Porque me dicen el contador o el ingeniero: “hay que tratar a la gente lo más que se pueda” lo que si me va a hacer un cambio porque voy a trabajar con los abuelitos, entonces no sé cómo vaya yo a actuar; pero voy a tratar de hacerlo bien con ellos.

Dr. M: Reconocido por las personas que asisten: sí, por los directivos; sí reconocimiento verbal un montón, pero verbalmente...de lo demás: no. No nos han reconocido porque como dijo Nora si vemos en otros en otros lados...yo voy a juntas con otros compañeros y nos preguntamos: ¿oye, cuánto ganas? Y les digo y se ríen. Reconocimiento verbal sí y ¿por que estamos todavía aquí? Yo cuando empecé a hacer esta carrera, a mí una mis ideas era ayudar a la gente, a personas que a lo mejor no tienen el dinero suficiente para pagarte más, entonces yo tengo esa convicción de querer ayudar a la gente. Simplemente es por eso que sigo aquí.

F: Creo yo que hay que tratar de atender a la gente para que esté a gusto con nosotros y se lleven una imagen buena de aquí, porque me ha tocado oír gente que dice: “la administración pasada había una que nos trataban mal y por eso estoy aquí porque creo que hay que atender a la gente como se merece.

N: Yo pues son muchas cosas: me gusta mucho mi trabajo y me gusta hacer un poquito más de lo que tengo que hacer, y si sí es cierto que cuando fue la primera vez que colabore, me empeñé

mucho en apoyar a la primer persona aquí, me di cuenta de que me gustaba de hecho hasta he pensado en estudiar trabajo social. ¡Ah, no es cierto!, nada que ver. Primero eso lo creo conveniente para mí situación de madre soltera, el horario es muy accesible. He tenido otras oportunidades, también busco otros ingresos, pero este me llena más por el tiempo que es muy poco el que se invierte. ¿Si reconocen mi trabajo? Sólo en dos ocasiones ha sido de forma directa. Sólo ellos realmente lo saben. Yo lo hago con mucho gusto y así lo voy a seguir haciendo.

A: Reconocidos, yo creo que sí, no como quisiéramos, pero bueno sí ha sido reconocido. Yo, ¿por qué estoy aquí? Yo creo que todos queremos o no tenemos una necesidad, así tanto como por deporte...yo creo que es una necesidad la que tenemos y lo bonito que se comparte en esto es de que ayuda uno a la gente. Yo creo que eso nos da ánimos para seguir trabajando.

G: Yo echarle muchas ganas para estar toda la vida contenta aquí en el trabajo, no sé si hago mal porque —a veces vienen personas que me insultan— porque no las dejo pasar antes de hacer limpieza. A mí lo que me molesta siempre que cuando ya este trapiando quieran pasar. Entonces la gente me insulta y hasta me dicen que me van a reportar no sé a dónde; porque no las dejo pasar. Yo les digo: espérense que se seque y entonces ya pueden pasar.

V: Pues yo creo que en mi área, sí he sido reconocida tanto verbalmente, tanto como —está mal decirlo— pero, la gente si nos deja una dádiva (aclara) ayer no menos un joven y bueno le llevamos un trámite y nos han hecho el reconocimiento verbal, el reconocimiento de: “puede usted pasar y ahí hay unos lapicitos que nos han dejado”. Nuestros directivos igual, nos han reconocido. A lo mejor no económicamente pero, creo que —a veces, a algunas personas— nos gusta más que nos reconozcan moralmente porque eso nos eleva nuestro ego, nuestro autoestima y más cuando nos dicen las personas: “ojalá que los que vengan trabajen como ustedes porque mi trámite tenía un año y ustedes en un lapso de cuatro meses están avantes”. Y sí, lo que no nos gusta traer a la gente vuelta y vuelta. Le decimos: déjeme trabajar, usted no se me desgaste, véngase tal día. Por eso la gente es agradecida en todas formas.

Marilú: De nuevo muchas gracias a todos (se levantan y van saliendo, después de recoger su regalito).

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA A USUARIOS DEL DIF

A continuación se presenta la encuesta aplicada a 20 personas que acudieron a solicitar algún servicio al DIF municipal, el día 21 de junio del 2005. Esta encuesta corresponde al Capítulo I.

INVESTIGACIÓN SOBRE PERCEPCIONES Y OPINIONES DE LOS CLIENTES DEL DIF MUNICIPAL

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre el Entorno del DIF municipal de Ocoyoacac.

Instrucciones: Sea tan amable de leer las preguntas y contestar en el espacio dedicado para éstas. Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende la realización de nuestro trabajo. Muchas gracias por su colaboración.

OCUPACIÓN _____ SEXO _____ EDAD _____

I. PERCEPCIÓN GENERAL

1. INDIQUE TIPO DE SERVICIO QUE SOLICITÓ:

- A. MEDICO ()
- B. JURÍDICO ()
- C. DESPENSA ()
- D. APOYO ECONÓMICO ()
- E. OTRO () INDIQUE CUÁL _____

2. ¿CÓMO CALIFICARÍA EL TRATO QUE RECIBIÓ POR PARTE DEL PERSONAL?

- A. EXCELENTE ()
- B. MUY BUENO ()
- C. REGULAR ()
- D. DEFICIENTE ()

3. CONSIDERA QUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ EN EL DIF MUNICIPAL FUE

- A. EXCELENTE ()
- B. MUY BUENO ()
- C. REGULAR ()
- D. DEFICIENTE ()

4. PARA BRINDARLE MEJOR ATENCIÓN, USTED SUGERIRÍA MEJORAR:

- A. EL EQUIPO ()
- B. INSTALACIONES ()
- C. LA ATENCIÓN AL PÚBLICO ()
- D. LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL ()

ANEXO 2. ENCUESTA A PROVEEDORES DEL DIF

A continuación se presenta la encuesta aplicada a los proveedores más importantes de la organización, ésta se aplicó el 20 de junio de 2005 y corresponde al Capítulo I.

INVESTIGACIÓN SOBRE PERCEPCIONES Y OPINIONES DE PROVEEDORES DEL DIF MUNICIPAL

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre la Importancia del DIF municipal de Ocoyoacac.

Instrucciones: Sea tan amable de leer las preguntas y contestar en el espacio dedicado para éstas. Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende la realización de nuestro trabajo. Muchas gracias por su colaboración.

EMPRESA/DEPARTAMENTO: _____

OCUPACIÓN: _____ **SEXO:** _____

COLOQUE UNA CRUZ EN EL PARÉNTESIS QUE CONSIDERE RESPONDE A LA PREGUNTA PLANTEADA

I. PERCEPCIÓN GENERAL

1. LA FUNCIÓN QUE CUMPLE EL DIF ES:

- A. POLÍTICA ()
- B. DE SERVICIOS ()
- C. DE ASESORÍA JURÍDICA ()
- D. DE ASISTENCIA SOCIAL ()
- E. OTRA (). ESPECIFIQUE _____

2. CONSIDERA QUE EL DIF MUNICIPAL CUMPLE CON SU FUNCIÓN DE FORMA

- A. MUY EFICIENTE ()
- B. EFICIENTE ()
- C. REGULAR ()
- D. DEFICIENTE ()

3. QUÉ SERVICIOS OFRECE SU ÁREA/DEPARTAMENTO AL DIF MUNICIPAL?

- A. RECURSOS MATERIALES ()
 - B. RECURSOS FINANCIEROS ()
 - C. TODOS LOS ANTERIORES ()
 - D. OTRO SERVICIO ()
- ESPECIFIQUE CUÁL _____

4. ¿QUÉ TIPO DE PROBLEMAS HA ENFRENTADO SU DEPARTAMENTO/ÁREA EN SU RELACIÓN CON EL DIF MUNICIPAL?

- A. RECURSOS SOLICITADOS INJUSTIFICADOS ()
- B. RETRASO EN LA ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN Y TRÁMITES ()
- C. RETRASO EN LOS PAGOS ()
- D. NINGUNO ()

5. SÍ HA ENFRENTADO ALGÚN PROBLEMA EN SU RELACIÓN CON EL DIF MUNICIPAL,
¿A QUÉ LO ATRIBUYE?

- A. SOLICITUDES EXTEMPORÁNEAS ()
- B. FALTA DE PLANEACIÓN DEL DIF ()
- C. RECURSOS FINANCIEROS LIMITADOS ()
- D. DOCUMENTACIÓN Y TRÁMITES INCOMPLETOS EN SUS SOLICITUDES ()
- E. NO HAY PROBLEMAS ()

6. ¿CÓMO CALIFICA LA RELACIÓN QUE SU DEPARTAMENTO MANTIENE CON EL DIF MUNICIPAL DE OCOYOACAC?

- A. EXCELENTE ()
- B. MUY BUENA ()
- C. BUENA ()
- D. REGULAR ()
- E. DEFICIENTE ()

II .PROPUESTAS Y SUGERENCIAS.

7. PARA EFICIENTAR LA RELACIÓN CON SU ÁREA/DEPARTAMENTO, USTED SUGERIRÍA QUE EL DIF MEJORARA:

- A. SU PLANEACIÓN ()
 - B. EFECTUEN PAGOS EN TIEMPO Y FORMA ()
 - C. LA COMUNICACIÓN CON SU ÁREA/DEPARTAMENTO ()
 - D. JUSTIFIQUE SUS SOLICITUDES DE RECURSOS ()
 - E. OTRA ()
- ESPECIFIQUE _____

ANEXO 3. ENCUESTA DE OPINIÓN PÚBLICA

A continuación se presenta la encuesta se realizó en la cabecera municipal de Ocoyoacac, el miércoles 22 de junio (del 2005) de las 9:00 A. M a las 13: 00 horas, y fue aplicada a 20 personas (día en que la habitantes de todos los poblados que integran el municipio acude al mercado principal).Esta encuesta corresponde al Capítulo I.

INVESTIGACIÓN SOBRE PERCEPCIONES DE LA OPINIÓN PÚBLICA SOBRE EL DIF MUNICIPAL

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre la Importancia del DIF municipal de Ocoyoacac.

Instrucciones: Sea tan amable de leer las preguntas y contestar en el espacio dedicado para éstas. Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende la realización de nuestro trabajo. Muchas gracias por su colaboración.

OCUPACIÓN _____ SEXO _____ EDAD _____
COLOQUE UNA CRUZ EN EL PARÉNTESIS QUE CONSIDERE RESPONDE A LA PREGUNTA PLANTEADA

I. PERCEPCIÓN GENERAL

1. ¿CONOCE LO QUE ES EL DIF?

SÍ ()

NO ()

2. LA FUNCIÓN DEL DIF ES BRINDAR SERVICIOS:

A. MÉDICOS ()

B. ASESORÍA JURÍDICA ()

C. ASISTENCIA SOCIAL ()

D. CURSOS DE CAPACITACIÓN ()

E. APOYO ECONÓMICO ()

F. OTRA. ()

INDIQUE CUÁL _____

3. ¿SABE QUE EL DIF AYUDA A LA COMUNIDAD?

SÍ ()

NO ()

4. ¿CONOCE USTED LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL DIF?

SÍ ()

NO ()

5. DE ENTRE LOS SIGUIENTES SERVICIOS QUE OFRECE EL DIF, ¿CUÁLES CONOCE?:

A. DESPENSAS ()

B. DESAYUNOS ()

C. SERVICIOS MÉDICOS ()

D. ASESORÍA JURÍDICA ()

E. ATENCIÓN A ADULTOS MAYORES ()

F. CURSOS DE CAPACITACIÓN ()

G. APOYO ECONOMICO ()

6. SI HA SOLICITADO ALGÚN SERVICIO AL DIF INDIQUE ¿CUAL (ES)?:

- A. SERVICIOS MÉDICOS ()
- B. ASESORÍA JURÍDICA ()
- C. ASISTENCIA SOCIAL ()
- D. CURSOS DE CAPACITACIÓN ()
- E. APOYO ECONÓMICO ()
- F. OTRA. ()

INDIQUE CUÁL _____

7. ¿ESTÁ USTED DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE APOYO SOCIAL, REALIZADAS POR EL DIF MUNICIPAL?

SI () NO ()

¿POR QUÉ? _____

8. ¿CONSIDERA QUE EL DIF MUNICIPAL CUMPLE CON SU FUNCIÓN SOCIAL DE FORMA?

- A. MUY EFICIENTE ()
- B. EFICIENTE ()
- C. REGULAR ()
- D. DEFICIENTE ()

ANEXO 4

TRANSCRIPCIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN DEL DIF OCOYOACAC

El grupo de discusión en el que se apoyó el presente trabajo, se realizó el 13 de octubre de 2005. Tuvo lugar de las 14: 15 a las 16:00 horas. A él acudieron ocho miembros, adscritos a diferentes puestos de la organización.

Lic.Vicky/María Victoria Díaz (Abogada).

Lupita (encargada de la limpieza).

Dr. Marvy Ortiz (Cirujano, Dental).

Fely/Felicitas Garibay (encargada de la tienda DIF).

Dr. Paco Gómez Peñaloza (Médico General).

Catita/Catalina Montes Epigmenio (Recepcionista).

Nor/Nora González Martínez (Secretaria de la Dirección general).

Aidé Ventura Navor (promotora de CDC Centros de Desayunos Calientes).

Director de DIF Municipal Ocoyoacac: Ing. Daniel Ortega Fonseca

GRUPO DE DISCUSIÓN DIF OCOYOACAC

R: Esperamos que esta sesión les sirva; van a aprender mucho de las relaciones humanas, de lo importante que debe efectiva y lo ver que debe ser comunicación. A mi me gustaría que me hablarán sobre lo que es el DIF de Ocoyoacac, ¿quién lo quiere hacer? ¿Por qué levantan tantos la mano? Vamos a hacer algo. Adelante tienen un caballete para que le pongan el nombre con el que quieren identificarse; el nombre de pila o, ¿cómo les dicen en la oficina?, pónganle como ustedes se sientan cómodos. Por favor. A ver son: Aidé, Nor. Así Sra. Guadalupe.

R: A ver entonces, quién me quiere hablar de ¿qué es el DIF? A ver, Marvy

Dr. M: El DIF es una institución que brinda el apoyo a la comunidad, ¿No? Una institución gubernamental que brinda el apoyo da atención a personas que requieren de sus servicios.

R: ¿A qué te dedicas Marvy?

Dr. M: Odontólogo

R: Odontólogo. ¿Dan consultas gratis, tienen algún costo?

Dr. M: Sí dieciocho pesos.

R: ¿Cuánto tiempo tienes en la institución?

Dr. M: Dos años. Aproximadamente.

R: Esta es la función del DIF, realmente concuerdan con lo que dice Marvy. A ver Nor.

N: Es un organismo descentralizado donde tienen como principal función ayudar a lo que es la familia. Procurar por el bienestar de la familia...aja; por el hijo, el padre, brindándole servicios médicos, asistenciales, jurídicos; de prevención y en sí a la familia porque abarca todo lo que es la familia; el padre, la madre el hijo; los adolescentes.

R: La familia, se dice que la familia es la célula de la sociedad.

N: Así es.

R: ¿A qué te dedicas Nor?

N: Soy secretaria aquí.

R: ¿Cuánto tiempo llevas?

N: Cuatro años, cinco meses.

R: ¿Y aspiras a ser siempre secretaria o a que aspiras a ser?

N: No, de hecho no...

R: Alguna otra opinión...

A: Yo creo que tiene mucho de humanista, o sea concuerdo mucho con las opiniones de los compañeros.

R: ¿Esto viene desde sus características? O tiene que ver con la labor que cada uno de ustedes desempeña. Ustedes se sienten completos como ser humanos, para decir realmente contribuyo en el DIF con esa idea porque comulgo con esa idea de lo que es labor altruista, de tener valores humanos.

R: ¿O sea que aquí todos se sienten unos grandes seres humanos? Aquí están colaborando por eso.

A: Bueno no así como que ¡Ay los grandes seres humanos! No, o sea no.

V: Somos grandes seres humanos.

A: Somos grandes seres humanos. En labor que cada uno de nosotros desempeñamos.

R: ¿Hacen con mucho gusto su trabajo? Es parte de lo que se debe de hacer, hacer el trabajo con gusto porque problemas en la casa, problemas en el trabajo. ¿Qué bueno que todos tengan la idea de que son buenos seres humanos. Aíde qué te toca hacer?

A: Yo soy promotora de programas, de desayunos.

R: ¿A ver qué es lo que haces?

A: Pues más que nada mi labor es ir a supervisar los desayunadores en cuatro escuelas, ¿cómo funciona el desayunador?, que vaya funcionando bien.

R: ¿Cuál es el objetivo?

A: El objetivo es la buena nutrición del niño.

R: Les dan esos programas, todo viene de la institución o ustedes diseñan esos programas

A: No, vienen personas del DIFEM y nos capacitan y desde allá nos dicen cómo se debe manejar el programas y qué es lo mejor.

R: ¿Cuántos años tienes acá en el DIF.

A: Mmm...Aproximadamente dos años.

R: Casi todos tienen dos años. A ver señora Guadalupe. Platíqueme usted qué hace porque la veo. De todo, yo trabajo aquí de intendencia. Es un trabajo muy pesado y a veces no se ve. A ver, Paco ¿Estás haciendo dibujos?

Dr. P: Pues yo soy el encargado del área médica. Pues nuestra labor aquí es de brindar atención médica a población abierta porque atendemos a gente que no es derechohabiente de ninguna institución, tanto a gente que es derechohabiente, ya sea ISSSTE, ISEMyM o cualquier otra institución. Apoyamos en el programa de atención al menor, ¿cómo se llama?, se me fue el nombre...Clínica del maltrato.

Dr. P: Clínica del maltrato es un programa en el que entra psicología, área social, área médica y pues apoyamos en ese sentido; también estamos a cargo del programa de planificación familiar. Les damos la plática, la orientación y les proporcionamos el método.

R: ¿Cuánto tiempo tiene acá?

Dr. P: Pues igual dos años y medio.

R: La carrera de medicina es difícil. Siempre he creído que es difícil separar los sentimientos de lo profesional, ¿No?

Dr. P. Pues sí es un poquito pesado al inicio. Después se va uno acostumbrando, pero es igual. Es bonita, al menos a mi me gusta y lo hago con gusto.

R: A ver Vicky, platíqueme, usted ¿qué hace?

V: Estamos en el área jurídica. Realizamos asesorías juicios, trámites de pensiones alimenticias, rectificación de actas, este; aquí procuramos la integración de la familia. Es nuestro principio.

R: ¿A qué llamaríamos integración de la familia?

V: Lic. Nosotros le llamamos integración a la familia cuando los padres vienen con la inquietud de desintegrarse, de que van principalmente al tema de un divorcio. Integrarlos es platicar con ellos, lo que hace un juez en una audiencia de *depuración y conciliación procesal*; platicar con ellos y

bueno exhortarlos a que bueno, los niños necesitan vivir en un seno familiar, donde necesitan a papá y a mamá, no nada más es papá ni mamá. Ese es nuestro principal así, preocupación que la familia esté integrada; bueno, pero también vamos a ver si el niño está bien dentro de un seno familiar o definitivamente están mejor con padres separados. Es lo que hacemos prácticamente. Y bueno aquí también llevamos asuntos de pensión alimenticia. El papá definitivamente se desintegró de la familia. Y bueno se desobliga, pues ahí le demandamos pensiones alimenticias; exactamente. Sí, rectificaciones de actas. Y también aquí se tramitan los registros extemporáneos, cuando personas ya adultas; bueno, también les hacemos aquí sus trámites. Tratamos sus constancias, constancias y hasta nosotros mismos los podemos presentar ante el oficial del registro civil y registrarlos con una cuota de recuperación que maneja aquí, el sistema.

R: A ver Doña Cata, usted plátiqueme, ¿qué es lo que hace?

C: ¡Ah! yo estoy en el área de recepción. Abajo yo paso a los pacientes que van a pasar con el médico general, con el odontólogo, con psicología o bueno a lo mejor y viene gente que me hace preguntas: ¿Dónde puedo pasar con el área jurídica? o preguntas así.

R: Usted es como el centro de información del DIF. Usted sabe si está el doctor y todos los que aquí trabajan; entonces usted sabe el teje y maneje del DIF.

C: Ándele. Luego a veces me preguntan por la presidenta y les digo que en eso sí yo no me puedo meter porque yo no sé su agenda. Porque luego me preguntan y ¿la Sra. Presidenta? Y eso sí no les puedo contestar, y les digo: mejor pase con su secretaria...

R: ¿Y cuánto tiempo tiene acá?

C: Dos años y tres meses, también

R: A ver Doña Fely, ¿usted qué hace?

F: Este, yo estoy en el área de acá de la tienda. Hay una tienda allá abajito allí yo estoy. Es una tiendita que atiende a todo el público.

R: ¿Y cuánto tiempo tiene en la tienda?

F: También dos años tres meses.

R: Y Doña Guadalupe ¿cuánto tiempo tiene aquí?

G: Cinco años

R: ¿Y cómo siente que funciona la tienda del DIF?

F: Bien está funcionando bien. Les damos más barato de menos cincuenta centavos, un peso menos. No les podemos dar de a más o de menos porque no se puede.

R: ¿Todos se sienten a gusto de trabajar en el DIF?

Todos. Sí ¿Quién quiere recapitular sobre lo que es el DIF?

Dr. M: Es una institución gubernamental descentralizada, que de alguna manera también actúa de manera independiente, porque dependemos del DIF estatal, dependemos del municipio; pero también toma sus propias decisiones. En mi caso en cuestión de medicina, nosotros somos los que tomamos la decisión; si el paciente se va a hospitalizar, si se va con tratamiento o si requiere el apoyo, pues se lo brindamos, si lo tenemos al alcance, se lo damos. Cuestión de medicamento o algún procedimiento que se pueda realizar. Le comentaba, es un área que toma sus propias decisiones, en ocasiones que nos brinda atención abierta; atendemos gente que tiene seguro que tiene ISSSTE y que en el momento requiere el apoyo y se lo brindamos, con una cuota mínima. Y en caso de medicina se brinda asesoría y prevención, en el área jurídica asesoría y se trata de abarcar también educación. Se trata de brindar, en el área educativa se brindan conferencias, viajes a grupos de la tercera edad, a alumnos de secundaria y preparatoria. Se les lleva a lugares turísticos, culturales; asimismo se celebran eventos para los estudiantes, las mamás, los papás, los abuelitos y los niños. Con ello se incluye a toda la familia.

R: ¿Creen que el DIF debería prestar algún servicio extra?

Dr. P: Sí, volvemos a mi caso, por ejemplo, en algunas ocasiones se necesita alguna ambulancia y nosotros dependemos de la cruz roja y cuando están disponibles nos las mandan, pero cuando no buscamos la manera de trasladar a pacientes que requieren de servicios de hospitalizar y nosotros no lo tenemos. Es necesario porque el municipio ya creció demasiado.

R: ¿Y tú has visto que otros municipios sí lo tienen?

Dr. P: Sí, sobre todo en el área conurbada: Ecatepec, Nezahualcoyotl. Allí el DIF tiene áreas para atención de partos, hospitalización. Aquí la población ya lo requiere, sería bueno tenerlo. El municipio ya necesita el hospital y también, especialistas. Algún radiólogo porque se requieren ultrasonidos, radiografías. También se necesita ginecólogo, oftalmólogo y pediatra.

C: Sí, la gente pregunta mucho por el oftalmólogo y el pediatra, el ginecólogo y luego nomás le digo que aquí sólo hay médico general. Había una oftalmóloga, pero ya no pudo venir y eso ahorita pus de lo que carecemos y no es lo mismo de un oftalmólogo a médico general. Es lo que le digo las personas me preguntan, pero pus no hay.

R: Cuando ustedes necesitan de especialistas, cómo hacen para solicitarlo?

Dr. P: Cuando se necesita se hace el traslado. Nosotros somos institución de primer nivel y si vemos que necesita una, vamos una de segundo nivel lo mandamos con la referencia médica.

R: ¿Se requiere de algún trámite legal o administrativo para que lo reciban?

Dr. P: Depende del tipo de paciente. Si es un paciente que fue agredido física o sexualmente...

V: (Interviene) De hecho cuando hay algún delito que nosotros necesitamos comprobar, tenemos que canalizar a un área especializada. Porque nosotros no contamos con ella. Por ejemplo para menores es en Toluca, está en CAMIS. Ellos tienen médicos especialistas en todo. Ahora estamos canalizando a un niño que fue violado, con al área de trabajo social y se pasó con el compañero Francisco que hizo su valoración y lo tuvimos que remitir a CAMIS. Entonces sí necesitamos nosotros gente especializada porque igual nosotros tardamos en hacer los trámites médicos de traslado, en la cuestión legal, ahí sí, nosotros sí trabajamos al 100% porque nosotros iniciamos juicios y terminamos hasta una sentencia. Sí nos apelan la sentencia podemos ir a los tribunales especiales para ir a tramitar nosotros una apelación de sentencia. Ahí nosotros trabajamos al 100 % —reitera— en la cuestión jurídica, pero ya por ejemplo en asuntos mucho muy específicos, por ejemplo en este, que fue una violación sí necesitamos de personal especializado. De lo demás bueno, nosotros podemos canalizar y (y hablando de los servicios de CAMIS los menciona como propios) —este— también tenemos nuestra área de psicología, tenemos nuestro pediatra, nuestro ginecólogo y, y por eso pedimos el servicio al Ministerio público de CAMIS con la Lic., Sonia. Allá nosotros, una llamada... y sí nos canaliza.

R: ¿Y se facilita, no se vuelve burocrático?

V: De hecho hacemos la llamada para una cita, pero tenemos que estar personalmente con los niños.

R: ¿Y sino, pueden tener algún problema o algo así?

V: No... porque por ejemplo nosotros somos tres compañeros, uno fue a los juzgados, su servidora se quedó aquí y otro se fue con el niño y junto con la compañera de trabajo social. Y se le da seguimiento. Y ya después de la averiguación, preguntamos vía telefónica, si está asistiendo a las terapias, si siguen adelante con el procedimiento; o sea eso ya nada más vía telefónica, y igual cuando se canalizan a los albergues; la que está en seguimiento es trabajo social.

R: ¿Cómo se sienten, qué opinan empezamos a hablar un poquito de sus relaciones de trabajo, ¿quién quiere comenzar? O hacemos una dinámica.

Todos. Mejor dinámica.

Marilú. Está bien vamos aplicar una dinámica que se llama “Lo que me gusta”. Les entrego una hoja, revísenla por favor. Y justamente, espero que les guste. Lo único que deben hacer es contestar a las preguntas que se les plantean. Contesten de acuerdo a sus gustos. La hoja no tiene que llevar nombre, a menos que así lo quieran.

R: No es un examen.

Marilú. Como verán, el trabajo que estamos realizando ahora es para compartir con ustedes algunas opiniones y saber ¿cómo es que está funcionando la comunicación entre nosotros que somos parte del DIF?, la intención es tratar de rescatar el trabajo y si se puede mejorarlo y ojalá que ustedes nos apoyen con sus propuestas para lograrlo, ese es el fin de este trabajo y como les dijo Roberto no es un examen, y tampoco se utilizará con otros fines.

Marilú: Vamos a compartir sus respuestas. Dr. Marvi, lo que siempre voy a defender...

M: Voy a defender mi familia y la verdad, porque yo creo que todos la defenderíamos a capa y espada a la familia y la verdad, la defiendo aunque los demás no estén de acuerdo.

Marilú: ¿Y tú qué opinas Nora?

N: Estoy de acuerdo, yo me fui por la dignidad y en la familia, hice énfasis en mi pequeña. Siento que la dignidad nos puede mover a ser mejores personas.

Marilú: Aidé, qué escribiste?

A: Yo, yo le puse que defenderé mis familia y mis ideales, éstos porque siempre he defendido mi manera de pensar. Soy así porque yo me he puesto como la *ovejita negra* de la familia, yo soy así y también defiendo lo que yo quiero delante de ellos; y pues mi familia que a pesar de todo...

Marilú: ¿Qué tanto defiendes lo que piensas en el DIF?

A: En el DIF, pues en mi trabajo si lo defiendo, convivo mucho con las señoras en los desayunadores, porque son las que preparan la comida a los niños. Comparto mucho ideas con ellas, pero respeto las decisiones de los demás; mientras todo esté funcionando bien, yo respeto las decisiones que toman, si hay ahí alguna cosa que no esté bien entonces llego a decírselos; pero no soy tan agresiva para decir las cosas.

Marilú: ¿Y usted, señora Lupita?

G: Pues yo creo que también defenderé, más que nada mi trabajo para que los jefes se sientan contentos de mí y convivir con los compañeros, porque es lo que a mí me gusta.

Marilú: ¿qué es lo que más le gusta de su trabajo?

G: Siempre me ha gustado el trabajo y me ha gustado cuidarlo porque he necesitado mucho de él.

Marilú: ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en el DIF?

G. Mmm, pues porque me siento contenta y a lo mejor me siento más contenta en mi trabajo porque me sirve de muchas cosas. Por ejemplo para ocupar siempre mi mente y no pensar en otras cosas como problemas; eso me ayuda ...

Marilú: Sra. Catita, “lo que no soporto ver es...”

C: pus la injusticia porque luego hay cosas que como le podré decir...o sea uno trata de estar bien con las personas y sale lo contrario. Es injusto de que, por ejemplo los directivos que no vean eso.

Marilú: ¿Cómo percibe usted que ellos no lo ven?

C: O sea haga de cuenta que yo veo y se lo digo al directivo, sabe qué Director, está pasando esto y sólo dice: Pos sí. Pero no toman soluciones.

R: Y según su parecer, ¿qué le gustaría que se decidiera...

Marilú. ¿qué propondría?

C: Que hubiera un reglamento ¿no?, para que cómo se llama, o sea si yo llego tarde, este y si a los tres retardos me dicen le voy a quitar no sé una hora, pues que se cumpla (molesta)...

Marilú: ¿Cómo ves eso Nora?

N: Lo que pasa es que ellos no ven que no pueden ser tan estrictos, algo que se trató en una jornada de trabajo, fue el descontento sobre que no eran tan exigentes los jefes, pero en nuestro caso siento que no se debe dar y ni se puede dar porque a diferencia de una empresa nosotros hablamos mucho del apoyo a la comunidad; de apoyo a la gente. De esa manera también nosotros apoyamos a nuestro trabajo, lo que implica, a veces, quedarnos hasta diez de la noche, lo que implica que un médico cargue despensas, que una secretaria acomode sillas; lo que implica salirnos de todo un protocolo; entonces, mi jefe no me puede decir: — Nora, Tienes que llegar a las nueve y salir a las cuatro—, cuando de repente me dice: “te tienes que ir hasta las diez de la noche y me vale” :Oiga pero el otro día llegué 9: 15 choqué y demás; y me puso un retardo, ¿no?, entonces él es accesible y esto no puede ser malo para mí, definitivamente, o sea yo no me explico cómo mi jefe puede decir: —todos los días al diez para las nueve— eso no puede, y es muy difícil que se dé mientras siga existiendo la palabra apoyo, porque el apoyo debe ser mutuo, entonces no estoy muy de acuerdo...

Dr. P: Coincido con Nora, en una sesión de trabajo que tuvimos los trabajadores estábamos descontentos, nos quejamos de que los directores tenían gente, digamos consentida que hacía lo que quería y no lo decía nada, obviamente nosotros, en lo personal yo nunca hice cosas porque

consideraba que no era necesario hacerlo, sino tenía a qué salir, no salía y creo que esto es importante. Somos una institución pública y comentábamos que no puede haber reglas establecidas porque en ocasiones va a haber situaciones en las que lleguemos tarde. En mi caso se presentan las urgencias, las consultas e incluso he llegado tarde, pero ¡Claro! les hablo y les digo que es porque hay un paciente y siento que sería un poquito más difícil establecer normas, que van más con una empresa, por eso en ellas tienen checkadores y todo; y aquí no, aquí firmamos a la hora que llegamos; pero ahí también está el problema porque hay compañeros que llegan tarde y ponen una hora diferente. Eso siento que no sería justo; en lo personal; pero cada quien tienen sus razones sus motivos.

N: Bueno ahí ya entran los valores de cada persona. O sea a mí, en lo personal, (defendiendo a Aidé, y atacando a Cata) ¿en qué me puede afectar el hecho de que por ejemplo Aidé me diga voy a mi desayunador y que se haya ido al cine? Lo mencionaron mucho pues yo como secretaria o como recepcionista (haciendo alusión a Catita, sin voltear a verla) y si el ingeniero me pregunta, ¿dónde estuvo Aidé? Ella me indicó que se fue al “Nezahualcoyotl”, y si ella se fue al cine, ese es su problema, no mío; entonces el día de mañana las consecuencias van a ser para ella, no para mí. Entonces ¿por qué yo decirle a mi jefe?, oiga es que usted debería de meter no sé un control para Aidé, ¿cómo es posible? Entran los valores y decir sólo importa mi trabajo, mi persona, nada más. El hecho de que fulanito o zutanito se sale de las reglas ya no es mi trabajo calificarlo.

C: A ver, supongamos que el director me pone abajo y me pide le indique lo que los compañeros de abajo hagan; y si yo trato de taparlos como dice Nora, que a mí no me interesa, después. ¿a quién van a regañar? No van a regañar al doctor, a la que me van a llamar la atención es a mí porque el ya me lo pidió, que ellos no pueden estar abajo, sino arriba. Digo, si a mí me pide le comunique lo que hay abajo y si aquí el doctor no quiere hacer una consulta supongamos y que diga que no hay tiempo y que esa persona suba a decirle al director: oiga, el doctor está desocupado y no me quiere atender. El director no va ir con él, sino conmigo porque yo soy la persona y ahí la que me van a regañar es a mí.

Marilú: Y en ese caso ¿cómo podríamos resolver esto?, para evitar que usted tenga problemas.

C: ¡Ay! Pues ahí yo no sé qué hacer. Me ponen entre la pared, yo para defender a mis compañeros, los defiendo, pero aquí está la autoridad que digo que si defiendo a mis compañeros estoy contra la autoridad. Y si estoy con él, “yo no apoyo a mis compañeros”.

Dr. P: Yo creo que todo sería quedar cada quien con la responsabilidad de lo que hacemos. Ahora todo esto trasladando todo esto a mi situación, ahorita ya no lo vemos, pero hubo un momento en el que se presentó lo de los famosos certificados médicos; que obviamente usted se dio cuenta ¿cómo estaba la gente?. Obviamente para los directivos y para la gente les conviene que uno como médico siga trabajando, entre más trabajo saque uno; pues obviamente que quién queda bien pues los del DIF... y a lo mejor también nosotros quedamos bien; pero también llega un momento en que uno debe tener cierto número de pacientes, estábamos haciendo cien certificados al día, el año pasado eso fue lo que hicimos. Ahora en este año, ahora, ¿sabe qué?, que ya no ... También nos cansamos es pesado trabajar a ese ritmo.

C: Sí yo lo entendí, pero digamos la gente no lo entiende así. A veces es muy grosera que ellos quieren...entiéndame a mí; entiéndame a mí...

Dr. P: Desgraciadamente así es, así hay gente, hay gente a la última hora cuando ya no hay tiempo para hacerlo, incluso yo les digo ¿por qué apenas lo trae? Tienen toda la mañana para traerlo, si es una urgencia y si es en la noche se presenta la urgencia a esa hora hay que llevarlo atención médica, sino se puede a esa hora pues temprano, lo traen a veces a la una o dos de la tarde; a veces ya no nos da tiempo y pues obviamente sí la gente a veces no lo entiende. Sí somos servidores públicos, pero también tenemos horarios. Es como nosotros si llegamos a banco después de la hora ya no nos van a atender...no entiende, hay horarios; es difícil manejar a la gente.

R: Pero imagínese, que yo dijera: ¡ay son las tres creo que ya me va a doler la muela o ¡ay! como a las seis me voy a poner mal, eso no lo programamos...Para ciertas cuestiones administrativas si se pueden poner horarios, pero en su caso que haríamos, ¿qué haríamos?

Dr. P: Pues yo siento que de igual manera ¿no? Se tendría que poner un horario.

V: ¡Nuestra ética profesional no nos lo permite!, ¡nuestra ética profesional no nos lo permite! Porque igual, yo como abogada si tengo un detenido, si me enfermo pues yo me voy a tener que abrigar y bajarme la temperatura, pero yo tengo que estar al pie del cañón; a mi si me ven a las tres de la mañana, yo a esa hora tengo que vestirme y estar con mi cliente porque yo estoy diciendo que soy ser humano y yo creo que todos los seres humanos en cualquier momento podemos enfermarnos; en cualquier momento puede darme un dolor de muela; en cualquier momento puedo ser detenida y creo que yo hablo por mí. Porque nosotros a las dos, tres de la mañana o toda la noche nosotros estamos en el Ministerio Público. No me dejara mentir el compañero o trabajo social que hemos remitido niños y estamos hasta las dos o tres, sentados en el Ministerio Público y ahí tenemos que estarnos. Incluso el domingo. El compañero ha estado y a la que hora que tenemos que estar hemos estado ahí... y si yo tengo una persona que le estoy dando una asesoría y si se prolonga... Usted no está para saberlo pero, yo cumplo con otro trabajo, después de las cuatro de la tarde, entonces me tengo que esperar, ni modo de decirle: sabe que espéreme tantito, ahí espérese, mañana viene, mañana viene.

Dr. P: Sí pero eso es cuando se presentan las urgencias, pero resulta que en ocasiones las señoras no lo hacen así: el niño ya estuvo enfermo dos, tres días antes ¿sí? y las señoras se ponen a lavar, a hacer su comida. A hacer todas las labores del hogar y cuando se acuerda —que el niño estaba enfermo—, es cuando acude; entonces le digo esto no es una urgencia, sí yo entiendo que es ética y si lo hacemos y sí lo atendemos, pero le digo; ¿sabe qué? esto no es una urgencia, si ya se aguantó un día, dos días, se podría esperar una tarde más.

N: Sí Paco, hay de emergencias a emergencias.

Dr. P: Sí, exactamente, es lo que yo le decía es que hay urgencias.

R: ¿Cuál es la diferencia Nora?

N: Mejor que le diga Paco... urgencia es cuando no puede esperar y la emergencia, digo no deja de ser necesario atender al paciente, pero se puede esperar un poco más; y bueno yo creo que también hay que valorar la situación. El hizo mucho énfasis a los certificados médicos, un certificado médico; el niño sale en julio de la escuela, sino me equivoco y las inscripciones son el 18, y sin embargo van dos o tres días antes de septiembre, vienen más bien desde el día en que salen de la escuela saben que el certificado lo pueden entregar en septiembre y si vinieran en las vacaciones, nosotros no tendríamos ningún problema si nos dijeran: oye vengo hoy pero lo quiero con fecha 3 ó 4 de septiembre. Entonces yo creo que es mucho valorar la situación en la que vengan. Empezando por ahí, hablaba este Marilú mucho de soluciones, respecto a lo de Cata. Pues sí ahí es como una labor de recepción de decir: a ver ¿qué es lo que tiene? De ayudar al médico y decir qué tan urgente es porque ya son las cuatro es nuestra hora de salida. Y también la gente hay que hacerla entender. Manejar mucho el diálogo con las personas.

Marilú: Aidé algo querías decir...

A: Bueno yo creo que es cosa de considerar, dices sí, a la mejor no es tan urgente, las personas aquí llega un momento en que no aprenden a respetar tampoco la vida de uno. Ustedes lo estaban comentando: nosotros creo que también tenemos familia, nosotros también tenemos que ver por esa familia, entonces la gente a veces aquí se encaja mucho; a veces: “no es que yo lo quiero”. Entonces también es cuestión de considerar. Si es algo urgente, como dice la licenciada, pues lo va a atender, sino pues es cuestión de considerar.

Dr. P: Vuelvo a mi caso. Es como comentamos con Nora, una emergencia es aquella en aparece cualquier padecimiento, cualquier síntoma; en el que no está en riesgo la vida, no sé, mmm... una gripa o una torcedura de tobillo, no hay problema. Y hay urgencias, las que sino se atienden en ese momento puede estar en riesgo la vida. Sí, incluso lo hemos hecho. Yo después de aquí, tengo mi consultorio. La vez pasada del niño que tuvimos que hospitalizar incluso me tuve que ir con él al hospital; llevarlo al Hospital del Niño, le dijimos cómo estaba la situación. No nos aceptaba al niño; en ese caso ¿uno que hace? Uno tiene la responsabilidad como médico, pero uno se siente

impotente porque no tiene los recursos a la mano. Uno tiene que buscar la manera de que se le brinde al paciente la atención.

R: ¿Tu jefe inmediato no te ayuda en ese sentido o no tiene algún contacto...?

Dr. P: Lo que pasa, que bueno...desgraciadamente él no es médico y de alguna manera no me puede ayudar.

R: Bueno, pero es la cabeza de la institución.

Dr. P: Es la cabeza de la institución. Lo que pasa es que en el hospital reciben a los pacientes, pero cuando lleva orden médica, no aplica así sea la presidenta municipal de cualquier lugar. Ante eso uno tiene que revisar al paciente, hacer un resumen y decirle: ¿sabe qué?, el paciente tiene esto... Y el hospital pregunta: ¿y por qué lo vas a mandar? o ¿reúne los criterios para que se hospitalice? Si está mal ellos piden que me vaya con él, porque en el trayecto se puede morir y de alguna manera (el paciente) corre a cargo de mí. Es como yo le comentaba al ingeniero: es que de alguna manera la responsabilidad que tenemos nosotros no es cualquier cosa, trabajamos con seres humanos; que afortunadamente nunca he tenido ningún problema, pero tampoco estoy exento de tenerlo...y de esta manera pues lo que yo le decía: ¿cómo me pueden ayudar ustedes?, pues a lo mejor, moralmente, porque en primera no eres abogado, en segunda no eres médico, ¿cómo me puedes ayudar?...Y sí, la responsabilidad es mía porque yo soy el que está a cargo del paciente; yo estoy firmando a final de cuentas, los de la responsabilidad directa somos nosotros. Y eso pues...

R: Entonces le gustaría que se “pusiera en sus zapatos”

Dr. P: Exactamente, sí.

R: A veces lo jefes a nivel

A: Hace rato comentaban que ¿qué nos hacer falta aquí en el DIF? Yo creo que acá nos hace falta, algo...no sé, por ejemplo a la licenciada, una computadora para sus actas. Son cuestiones muy pequeñitas que nos hacen falta. Y que eso es bien cierto los directivos tendrían que ponerse a veces en los zapatos de uno, a ver realmente lo que pasa en cada departamento.

Marilú: ¿Qué crees que hace falta en tu departamento para poder desarrollar tu trabajo?

A: Eh...pues en sí mi actividad es salir a los desayunadores; entonces me pagan viáticos a mí, pero a veces se juntan mucho; entonces yo tampoco voy a estar sacando 400 ó 500 pesos, y, y, y luego le digo; y me dicen no mejor nosotros te llevamos. Pero yo tengo que estar allá temprano porque sino, yo no veo realmente cómo funciona en el desayunador; y aquí me andan llevando a veces hasta medio día entonces ya no alcanzo a ver ya nada. Entonces son así cuestiones pequeñitas que, a veces, no logran entenderlo.

Marilú: Esto que dices, ¿no tendrá que ver con la comunicación entre ustedes? Hace rato Nora recordaba de cuando comentaron que te fuiste al cine, en lugar de ir a tu trabajo, ¿cómo te sentiste al enterarte?

A: Pues no sentí nada porque yo no hice nada, (ríe burlona) porque pues realmente yo no hice nada entonces así como que no, no me sentí mal, ante ese tipo de comentarios. Yo lo he comentado con algunos compañeros, ¿sabés?, a mí me gustaría, que a veces alguno de los directivos saliera con uno, pero así; o sea, igual en el camión...a veces uno se va (algunos ríen), porque realmente, (muy seria) para mí...es a veces súper pesado, en ese sentido de transbordar tan lejos y todas esas cuestiones y entonces, digo, bueno a mí...realmente es cuestión también de cada quien; que cada quien desempeñe bien su trabajo. Que sepa que es lo que está haciendo; y pues yo creo que en eso se ve y a largo plazo las personas que no lo hacen su trabajo, pues igual se ve, ¿no?, quien realmente trabaja, si no lo hace, —el programa— no está funcionando y yo creo que ellos lo ven ahí; (enfatisa) en el trabajo.

Marilú: ¿A qué atribuyes que haya estos problemas entre ustedes?

A: Ah aquí, este, yo creo que son los distintos puntos de vista que tenemos, ¿no? No todos pensamos igual, cada cabeza es un mundo; entonces pues yo siento que es por eso. Tenemos diferencias, desde que nos educaron, de pensamientos, de ideales; vuelvo a lo mismo, entonces yo creo que en cualquier lugar siempre hay diferencias; siento.

Dr. M: Bueno yo quiero opinar en cuestión a que nos dicen que... pues... el ingeniero o el contador entienden bien a los ingenieros y a los contadores; y valoran el trabajo de todos ellos. Pero bueno, por ejemplo en el caso del médico; en el caso mío, pues no se ponen —como decía:— en nuestros zapatos, entonces a veces nos dicen: “Ay, estás sacando una muela, ¡qué fácil es!” pero si vieran lo que debe uno saber para poder sacar esa pieza... sin que tengamos algún problema. O de poder valorar a un paciente y decir: esto es; y no equivocarte en el diagnóstico. Es bien diferente. Y bueno, yo... yo, este con Paco siempre hemos platicado que nosotros trabajamos mucho con la salud de los pacientes, entonces eso sí es bien importante trabajar un ser humano. Entonces, así la licenciada pues valora su trabajo; y a veces ellos no se ponen en nuestro lugar.

R: ¿Cómo se lo hacen saber por ejemplo, a su jefe?

Dr. P: Muchas veces nos preguntan: “¿oye, qué te hace falta?” —y les decimos— y dicen: “Ah, okay...”

R: Siquiera verbalmente.

Dr. P: Algo muy importante también aquí comentando con Marvy, a parte de que trabajamos con la vida de pacientes, también está en juego nuestra salud. Porque te llegan pacientes, de los que no podemos saber, a lo mejor tienen alguna infección que se puede transmitir; tipo VIH, Hepatitis; y si no tenemos el equipo o el cuidado adecuado, podemos infectarnos, y eso es un riesgo de trabajo, donde está de por medio nuestra salud; y en ocasiones es, a veces lo que no entienden...

R: Veo que compartes la misma postura que Marvy, pero ahora también hay que entender los zapatos tanto de un lado como de otro... La cuestión es ¿cómo hacer para que concuerden esas posiciones, la parte médica, administrativa, legal, etcétera?

V: Yo creo que, para que esto funcionara necesitamos involucrarlos en nuestro trabajo, qué es lo que el área jurídica hace: ¿Sabe qué ingeniero?, venga por favor, mire tengo este problema, hay esto, esto y esto. ¿Qué hacemos? o a ver, venga; involucrarlos porque solamente así valoran nuestro trabajo. Yo sé que el ingeniero dice: “es que yo no sé, tú dime.” Pero sé que si yo le explico, él me va a entender, es que cuando el contador tuvo que estar en el Ministerio público, dijo: “Con estas personas te enfrentas a diario.” Para que vea a qué matadero nos mandan y tengo que sacar los problemas avantes... Sí, ahorita, ¿sabe qué ingeniero?, yo lo estoy esperando desde tal hora porque ayer tuvimos este problema, quiero que me de luz verde. ¿Qué hago?, ¿qué hacemos? A ver trabajo social, ¿qué vamos a hacer? Igual al doctor, ¿sí o no, doctor?, ¿Sabe qué Dr. Valóreme este problema. Pero siempre diciendo: ¿qué vamos hacer? Hicimos una reunión de trabajo...

Dr. P: Simplemente lo vimos, en el caso del pequeño violado que vimos. En cuestión médica, yo le comenté: clínicamente se encuentra bien, pero yo siento que la cuestión es psicológica; es emocional, lo que nos determina el psicólogo y fue lo que se hizo. ¿Por qué? porque no había, el niño aparentemente no, clínicamente lo vemos en buen peso, en buen estado y fue lo que le comente a la licenciada: No hay datos de lesión. No hay nada yo lo puedo considerar sano, pero vamos a esperar a la valoración de psicólogo. Obviamente, aquí damos prioridad a los diferentes diagnósticos que pueden existir.

R: ¿Ustedes hacen junta o algún tipo de minuta en la que pasan todo su reporte, reciben respuesta de su jefe?

V: Sí, por ejemplo. En este tipo de asuntos tenemos que dar nuestra opinión todos y al último indicar que hacemos, pero con opinión de todos. Porque hoy el doctor sabía que tenía que valorar a este niño, ya nada más esperábamos a nuestro directivo para hacer nuestra reunión, con todas las áreas y decir, vamos o nos quedamos. De hecho, todos estamos involucrados, todos si hay algún problema pues venimos todos. Porque aquí todos fuimos, así que ahora todos nos vamos a defender; el psicólogo, médico, trabajo social, el ingeniero —que va delante de nosotros— y el área jurídica.

R: Entonces el trabajo y la imagen del DIF, se conforma por el trabajo tan importante de Nora, el de Vicky como el de... ya me lo escondieron...

Dr. P: Ya se lo comió.

R: ¿Entonces cuál sería un sistema adecuado para hacer valer su punto de vista y que llegue hasta su jefe?

N: Es que sí es complicado. Es que no sé, ¿qué tan bueno es decirle a tu jefe es que pasa esto y esto? Porque de entrada tu jefe... siento que su primera impresión es: ¿estás cuestionando mi trabajo?, ¿crees que mi trabajo no está bien...hecho? Y tú como personal me lo estás viniendo a decir a mí. Ese lazo entre jefe y empleado es bien importante y puede causar muchas y diferentes reacciones...dificiles, porque yo, por ejemplo en la jornada de trabajo que lo hicimos anónimamente el decir ¿qué defectos tenían nuestros jefes? Yo les veía los rostros y decía, ¿qué nos espera el lunes?, o sea es bien difícil. Y ahora hacerlo de frente directo. En... a lo mejor en privado, puede causar buen efecto que a lo mejor, en una sala de juntas...sí se vuelve complicado...bueno yo no, porque lo observo, nada más...

Marilú: Y ¿cuáles son sus defectos?

N: Los que dijeron ahí.

Marilú. Los que tú ves.

Dr. M: Yo creo que una de las cuestiones para trabajar bien, a gusto, ahora sí que estar al cien, participar y bueno atender y darte un tiempo para dar atención al cien. Cuando uno está bien pagado, cuando un tiene un buen sueldo...creo que uno lo hace mejor.

N: Ya salió, ya salió.

Dr. M: ¡Nooo! O sea realmente es eso. Yo creo que si le dice a la licenciada, si le dice a Paco. Nosotros realmente acá estamos porque nos gusta servir y ayudar a la gente...

V: Es nuestro fin.

Dr. M: Ese es el fin y realmente lo hacemos pero, no con un buen sueldo

V: Marvy...

Dr. M: permítame, entonces si nosotros tuviéramos un mejor sueldo ¡créame! que esto sería mucho mejor y eso se lo aseguro. En todas las áreas de trabajo: Aide, Nora, Felicitas, —que está en la tienda— y Cata. En todas las áreas sería un estímulo a nuestro trabajo y creo que lo haríamos mucho mejor de lo que lo hacemos y créame que lo hacemos bien. Si tuviéramos ese incentivo más lo haríamos. créame que lo haríamos al doscientos. Y no nos quejaríamos de que si nos quedamos más tiempo de nuestro horario, que viniéramos más tiempo, que viniéramos domingos. Yo creo que ese sería uno de los puntos que más nos aqueja. Y a veces con el Dr. nos quejamos tanto de eso...de que por ejemplo yo me radío; tomo radiografías, me radío y a las autoridades nos les interesa, y ¡ni saben! y les hemos dicho que es peligroso “No hay problema” Les hemos explicado, ¿sabe que? Nosotros trabajamos con seres humanos que a lo mejor vienen con diabetes, traen presión alta, traen esto y si les ponemos algún medicamento se pueden *shoquear* y el problema es para nosotros. Ellos a lo mejor nos van a apoyar moralmente, pero nosotros si nos llevan a la cárcel, ellos no van a hacer nada. Nosotros vamos a estar por allá...Entonces les hemos dicho eso y creo que deben valorar nuestro trabajo. Lo que también implica lo que estamos diciendo es que con un sueldo mejor, yo creo no le estaríamos diciendo todas esas cosas.

R: A ver Vicky...

V: Bueno yo creo que tiene razón el compañero, ¿no?, pero si estamos aquí...apoyando a la sociedad, debemos de pagar el precio, ¿no?, ¿cómo? Yéndonos con un sueldo —yo creo— raquítrico, pero pero ¡igual! Tenemos que buscar la manera de salir adelante y como dice el compañero: a la mejor nos llevan a la cárcel y yo creo que, por parte de nuestros directivos, siempre han estado con nosotros porque yo se los he hecho saber; y si me llevan, pues van atrás de mí. Tienen que estar conmigo, ¿por qué? porque yo...ese es nuestro trabajo, porque en nuestro trabajo a eso nos exponemos; a que en determinado momento diga: está mal eso, a ver ven para acá, detenido; pero igual, ¿sabe qué director? Se trata de esto. ¡Noo! Yo se los he comentado y me han dicho: “No sabes que, pues estás bien, estamos contigo”. Por eso hacemos esto de que si canalizamos a alguien, estemos en contacto, todos. Para que así el doctor me pueda defender, trabajo social me pueda defender ...exactamente o viceversa. ¿Sabe qué?, yo apoyo al médico. Nos tenemos que apoyar todos. Pero ¡todos, toodos! tenemos el conocimiento; aunque a veces si

tenemos que decidir, pero bajo nuestra responsabilidad. Yo sé de lo que me hago responsable, ¿sí?, pero aquí. Yo al menos por parte de nuestros directivos sí, por parte de nuestros directivos, sí he recibido ese apoyo (aclara) ¿Eh? Les digo: ¿sabe qué? se trata de esto: (cita respuesta) “No, no importa”. O sea también ponerles las cartas sobre la mesa de lo que puede o no puede llegar a pasar. Igual y le digo, pues si yo quiero hacer una labor, me voy a ir corta...es el precio por ayudar a la gente. Yo es lo que pienso ¿no?

Marilú: Si se dan cuenta que como equipo pueden trabajar bien, lo único que falta es integrarse, para que puedan seguir con el apoyo...

Dr. M: Y creo que eso si se ha visto en el DIF, apoyo yo creo que siempre hay, en las diferentes áreas. En eso yo creo que no hay ningún problema. Yo le digo al médico: mira yo tengo este problema de medicamentos. El médico con la licenciada; inclusive nosotros: con Cata, con las demás personas (repite) siempre ha habido unión en todas las áreas.

C: Pues igual...yo aquí al doctor Paco y a lo mejor vuelvo con...a lo mejor siempre nos hemos agarrado del pico con Paco porque él, a veces...Yo lo entendía, es pesado cuando estaban los certificados, pero luego yo le decía hay días en que —a veces— tiene tres pacientes. Luego le decía: estamos recompensando. Digamos, fueron veinte días que se trabajaron con bastantísima gente, que a veces también se peleaba la gente conmigo, porque ya no los quería yo pasar. Pero luego, a veces, yo creo que es bueno porque el tiempo se va de volada. Porque cuando hay tres pacientes, nomás nos estamos viendo. Se hace aburrido y qué bueno fuera que viniera la gente. Y a veces no, a veces nomás estamos sentados...se hacen los días pesadísimos. Estamos cansados —a veces— de no hacer nada. Pero, les decía yo: estamos recompensando a lo mejor el tiempo que cuando estaban los certificados. Le decía yo a él va llegar el tiempo en que ya no vamos a hacer nada...yo lo entendía, yo. Y para no pasar a la gente, tenían que darme una orden de mi jefe...porque yo no me la podía tomar porque él me la diera. Porque él no me está pagando. Si a mí el ingeniero, y yo se lo decía yo a él y yo me peleaba con él y decía: pues sube y di allá arriba, para que a mí vengan y me digan: ya no pases gente. Es que yo no podía yo no dejar pasar a la gente por... (Varios piden la palabra y el murmullo se acentúa)...

A: ¡bueno eso si como de recompensar tiempo!, siento que no es, ¿por qué? por lo siguiente: la temporada que así de plano nos quedamos la mayoría sin hacer algo es en vacaciones cuando salen los niños de la escuela, pero bueno en esta ocasión; nos tocó, por bueno...falta de comunicación a lo mejor. Porque no nos dijeron que nos iban a dar dos semanas y nosotros nos las tomamos y ya no nos tocó después. Entonces siento que ahí fue falta de comunicación, pero en sí son nuestras vacaciones. Es el tiempo que más nos quedamos viendo unos y otros, pero de ahí fuera, o sea, creo que también los directivos saben cómo está el trabajo de cada quien. Por ejemplo, no sé los doctores: de qué hora a qué hora tienen gente...igual Catita, Felicitas, nosotros que andamos en escuelas; cuando tenemos trabajo...entonces yo siento que así tanto como recompensar, no lo es...

Dr. P: Volviendo a los famosos certificados médicos. Yo lo que les decía es: ya se hizo un número muy grande, pues ya déjenme descansar. Llegó el momento en que ya no aguantaba la garganta. Entraba la señora con tres, cuatro niños y todos iban a certificado médico. Y estar preguntando lo mismo, lo mismo, lo mismo; es cansado, es pesado y llega el momento que aunque uno lo haga con cariño y con gusto llega el momento en el uno...y la gente afuera espere y espere...y siendo que un certificado no es una urgencia...se puede esperar un día. (propone) Y podemos dar los certificados un mes antes.

Marilú: ¿Y por qué no apoyarse en otro médico?

Dr. P: Fue lo que hicimos y a pesar de eso, estaba la gente.

Marilú: ¿No funcionaría una campaña de información o alguna otra cosa?

Dr. P: Algo que yo les propuse a los directivos eventos antes de la clausuras, le dije al ingeniero. Le dije: oiga, por qué no se anuncian los días en que se inician la entrega de certificados. Me dijo que sí, pero yo nunca lo escuché.

C: El problema es que también había...

V: Lo que pasa no es que a veces tenga yo un certificado de un mes antes; yo trabajo en escuela y no recibimos certificado de determinada fecha. Sí, haga de cuenta, yo directivo no recibo un certificado de hace quince días.

Dr. P: ...el certificado tiene vigencia por 30 días.

V: Pero hay ocasiones en que no lo reciben.

N: Yo creo que el mismo papá puede venir y decir quiero sacar un certificado, pero dámelo con fecha de septiembre y se puede hacer. Yo se los he indicado a las personas, inclusive....

Dr. P: Yo les he dicho, los niños que tenga, traígalos...

C: Pues ese el problema, yo les dije a las señoras que los trajeran y decían: “es que el maestro no lo recibe.”

V: Es verdad, no reciben certificados. Hay tienes el médico y te vienes ocho días antes. Y aunque el médico esté de las nueve de la mañana a las nueve de la noche; ahí va estar la doctora y aquí me recibes a tantos niños. Y terminas porque aquí llegó tu horario.

Dr: También hay que ver que hay centros de salud; mucha gente llevo a sus hijos y les hicieron su certificado y los maestros no lo aceptaron, porque según no van completos. Y lo peor es que no podemos pedir médicos a esas instituciones porque no pertenecen a otras instancias, diferentes al DIF.

R: ¿Y por qué no pedir apoyo a otras personas?

Dr. P: De hecho así se hizo, estuvieron apoyando los compañeros, unos pesaban, otros iban anotando el nombre del paciente.

(Todos quieren hablar)

N: Y algo que dijo el doctor, no se puede pasar por alto los incentivos; hay que verlo. En el DIFEM, el empleado más sencillo gana el doble de lo que nosotros ganamos, sino es que más. Tú checa como la gente de ahí cuida su trabajo, ¿tú por qué crees? El mismo chofer que viene aquí de la coordinadora lo dice: “Yo estoy muy bien”, y se ve. Para entregar un escrito, (con admiración) ¡Cómo te saluda! Siempre tratan de involucrarse más en su trabajo, siendo un simple chofer. Por el gran incentivo; por lo que ganan. Y si es cierto, a nosotros nos gusta ayudar. En mi trabajo, a lo mejor hago muchas cosas que no me corresponden, por ayudar a la gente o porque llegan y sí los ves y dices: pobre gente. Y por eso tratas de resolver su situación. Pero sí es cierto que eso sería bastante bueno y mejorarían muchas cosas.

Marilú: Oye Nora y ¿qué hay de los defectos de tu jefe?

N: ¡Híjole! uno de los más grandes y que a mi me gustaría la verdad es que fueran directos y decir, ¿sabes qué Nora, ven a mi oficina porque pasa esta situación? No la señora, su asistente y el ingeniero. Yo tuve el problema contigo y ven a mi oficina...yo siento que esa sería una gran manera de resolver absolutamente todo lo laboral, personal, chismes, frustraciones, complejos y demás, ¿no? Porque yo lo he vivido, lo he notado. En el caso mío somos dos personas que atienden recepción y puede ser complejo. Si estuviera sola, me rifaría todo, sin tener que lidiar con la opinión de otra persona, que no es igual a la mía. Se da el caso de que a lo mejor ella incurre en una falta o yo, y que de repente nos llamen a las dos porque es la misma área, porque en esa área comprenden dos personas: ¡Ah miren es que esta situación la deben manejar así porque se presentó así...! En lugar de decir: A ver momento, ¿quién hizo esto? O sea en particular, hablando más a fondo, se dio un caso en que se perdieron los estribos entre una persona que traía su versión y entre una de nosotras dos. Se le contesto a la persona mal, indebidamente, —aunque nuestra idea de nosotros era tratar de bajarle los ánimos—, Llega y “¡Ay me mandaron un citatorio!” y le respondimos: A ver señor, présteme su citatorio, no pasa nada. ...y esa es nuestra idea; y yo mi trabajo así lo trato de hacer. Entonces ese día se perdió el estribo y se le contestó a la persona. Entonces yo de repente —cuando yo en cuatro años— nunca, pero nunca lo he hecho...y nos llaman y nos dicen: “saben que, es que les voy a pedir que traten así y así a la gente, y yo así que lo primero que dije fue:¿cómo?, se supone, (con tono de exigencia) tú debes conocer mi trabajo, soy tu empleado de tanto tiempo, sino me tienes la confianza como tu secretaria, como tu recepcionista. Si no conoces mi trabajo ¿Por qué me tienes?, ¿Por qué vienes y de dices esto a mí, cuando yo he hecho? Yo sí preferiría que dijera:

¿Nora tu hiciste esto?, se presentó esto, ¿por qué lo hiciste o no lo hiciste?, te pregunto. Con eso un chisme laboral se acaba. Así de simple. Con Paco: Oye Paco, ¿cómo vas con los certificados médicos, ¿sí puedes o necesitas gente?, ven y platica conmigo, no considera eso porque... simplemente, ahorita lo vimos: entró el contador y los ánimos bajaron. No es tan fácil hablar y decirle a mi jefe: oye, ¿por qué no trabajamos así? Porque yo siento que es cuestionar su trabajo y así es. Yo de alguna manera sí quiero aprovechar tu intervención, tu jornada más que nada para acabar con esa situación ¿no? de que... Mi papá me platicaba ¿por qué no manejan unos reportes de fallos para evitarse problemas? Ahora que ya hay una persona para checar la hora de entrada de salida del personal, se puede aplicar ese *reporte de fallo*. Que ella lo elabore y le presentarle un reporte al ingeniero. Y así, ella podrá decir ¿sabe qué?, hoy vino una persona, la pase a jurídico y no la quisieron atender; ahí está mi reporte. Hecho el reporte que se llame a la licenciada con el papel de por medio. Y que Cata también lo elabore, pero sólo para su área: la médica. Ella podrá decir, por ejemplo que el médico salió a comer a la 1:00 y que regresó hasta las 2: 15 con lo que se tardó 15 minutos más, aquí está el reporte. Esa sería una manera muy buena de acabar con esos problemas. Y para eso cada quien tendrá derecho de realizarlos, si es que algún problema se suscitó. Esa sería una excelente manera de evitar chismes, sobre todo. De evitar malos entendidos en el trabajo.

Además se evitaría que gente a la que no le toca la función de reportarnos, lo haga. Yo un día se lo dije a Chavo, me bajé media hora a comer y me dice: te busca gente, y le dije: dile que me espere cinco minutos, estoy comiendo; y lo grité para que la persona que querían atención, me escuchará. Y a la media hora cumplida, la atendí, pero eso me generó un conflicto con Chavo, porque al otro día que yo le llamé, con él lo hizo conmigo, y no le pareció (recuerda lo su discusión):

N: Le dije: ¿Verdad que es molesto? Ese no es tu trabajo, Chavo.

Ch: Es que no estabas en tu área de trabajo.

N: (insiste) Ese no es tu trabajo.

Ch: Es que la gente está esperando.

N: Es que ese tampoco es tu trabajo. Tú eres promotor de HortaDIF y si que la gente esté esperando y no sea atendida es mi trabajo.

Como dice Cata, Es que el día de mañana, ¿a quién le van a decir? Al doctor. Sabe qué ingeniero, yo le dije al doctor dos veces que tenía gente y no viene y está en la cocina. Y no tienen porque decirle nada a Cata, así de fácil, igual a mí. Si Chavo no atiende a una persona que yo ya le dije cinco veces que viene por su despensa y si él no la atiende, el ingeniero no tiene porque venir contra mí: Sabe que ingeniero yo ya le dije, si quiere vamos y la persona no atendida será el mejor testigo. Y así el ingeniero se irá directamente con Chavo y ya; fácil.

C: En cuanto a la comida, todos tenemos la necesidad de comer, mira yo en lo personal cuando hay gente dejo lo que estoy comiendo y salgo a atenderla, yo no les digo que me esperen. Soy una de las personas que ¡igual me ha tocado que voy al seguro y no me gusta que me hagan esperar. No me cuesta con decir: espérame o hasta dejo de comer porque tengo que ir a cobrar, porque tengo que ir a dar información, porque ni uno ni otro de mis compañeros, a veces ese es el egoísmo. Hay compañeros que están abajo y pueden dar alguna información y dicen: “espérela, ahorita viene” y van: —Cata te hablan—y tengo que dejar lo que estoy comiendo y salir Y eso lo ha visto el director y Efrén. Y luego hasta la señora me ha dicho: “que te esperen cinco minutos” y yo voy y mejor lo atiendo y regreso a comer tranquilamente porque eso de comer rápido y salirme como que no. Otra cosa, yo como decía Nora: “ahorita que entró Efrén como que se bajaron los ánimos” yo desde un principio y yo se lo he dicho: ¿Por qué no nos recompensas en cuanto a los que llegan temprano? Está como ahorita, está el papel de los que llegan temprano; ¡supuestamente! Yo le había dicho ¿por qué no nos da un incentivo a los que llegamos temprano? Porque yo me cuento entre los que llegamos espérame, no, no porque no estaba yo hablando y le decía al ingeniero danos no sé cincuenta pesos. Porque luego, a veces, la mayoría llegaba tarde. Todos y la gente ya nos estaba

esperando y todos llegábamos tarde y yo le dije eso al contador: Por qué no nos das un incentivo para que motives a los compañeros; a lo mejor así hasta todos vamos a llegar temprano. Hicieron el papel y ahorita, yo le reclamé igual a la muchacha: ¿por qué a mí me pones hasta el quinto o sexto lugar? Si se supone la hora de entrada es a las nueve y todos los que deben llegar antes de las nueve son los que deben estar al cien, los que lleguen después de las nueve. Porque ¡vamos, yo estoy llegando al cuarto para las ocho y estoy hasta el veinte quiénsabequé, hasta el último y pues no se vale. Y bueno a lo mejor decían los compañeros pero, (mencionando lo que los demás murmuran) qué peleas sino nos van a dar incentivos.

N: Es que no está por lugares la gráfica, déjame decirte Cata...Lo que pasó es que a la hora de meter los datos, Excel sacó así la gráfica y esto quiere decir que si hay siete, los siete están siendo puntuales. O sea, no hay ni primero, ni segundo eso no es cierto: Porque yo por ejemplo mi entrada es a las 9:00, y llego a las 8:10 y Marvy llega 8:30; y yo soy tan puntual como él. Por eso no se manejan lugares. Aunque a lo mejor esa sería la solución: que aparecieran los lugares en orden.

Dr. M: Lo que pasa es que ahí dice puntualidad y hay personas que entran tarde y ahí dice que son puntuales.

Aidé. ¡Nora, no seas envidiosa! todo es malo, acerca de lo que tú comentabas, esa es buena opción, pero creas conflicto por las diferentes formas de pensar de cada quien, mira si tú les levantas el fallo, te empiezas a echar a la gente encima: Ella me dijo y mira todo es malo. Lo vimos, también en lo de puntualidad, ¿Qué dijeron?, todos dijeron que no y fue la mayoría. Aquí cada quien va defender lo nuestro a como sea, ¿no?. Entonces todo es malo, en realidad quisiera uno buscarle soluciones, pero yo creo que finalmente, o sea alguien se va perjudicar y esas personas perjudicadas luego, luego; vamos a estar a la defensiva... Pero fíjate ...

N: Pero a lo mejor sería una opción de acabar con esa mentalidad...

N: Pero para eso, en otras empresas, está el departamento de Recursos humanos y ellos pueden exigir que cambie y si no lo hacen pueden decirles: pues lo siento mucho (indicando con los dedos la salida de dichas personas)...

A: Y se dan lo mismos problemas que tenemos aquí finalmente...

N: Eso sí

Dr. M: Entonces, la solución sería que cada quien hiciera su trabajo bien y con ganas...

A: Y respetar la manera de trabajar de cada quien y así la labor de cada quien se va a ver reflejada en el trabajo. Si el Dr. no atiende bien, la gente se va a quejar. Igual si la señora Lupita, todos nos vamos a quejar. Igual de lo mío.

N: Prueba de ello será que como todos tenemos proyectos establecidos, los que han trabajado llegarán al 100% y los que no hoy están al 60%; ahora está sufriendo, queriendo dar pláticas para cubrir o realizando eventos para abarcar. Ahí está el resultado. Y eso el ingeniero sí lo nota.

Dr. M: Yo creo que el mejor son la población a quien se atiende porque son los que vienen y dicen: “¿sabe qué?, usted me atendió mal...”

Dr. P: Simple y sencillamente lo vemos, Marvy tuvo una situación: vino una señora y la atendió y resulta vino a reportarlo, que resulta que le había dejado un pedazo de muela y él le preguntó: “A ver dónde está el pedazo de muela”, ¿te acuerdas?

Dr. M: Que si lo recuerdo....

C: Jamás se te va olvidar

N: Y es donde se refleja la responsabilidad. Igual un día supuestamente, el médico había dado mal un diagnóstico y hasta llegó a Derechos Humanos, de una niña de 12 años y supuestamente el doctor había dicho que estaba embarazada. Entonces llega —el escrito— al Director, y su primer expresión es ir y ver al Dr. ¿no? Si el Dr. hubiera dado mal el diagnóstico; el problema no cae sobre el ingeniero; cae sobre el médico.

Dr. M: La vez pasada viene una niña que se le medicó y vino aquí como a la hora queriendo *shoquear* y le dijimos al ingeniero ¿sabe qué?, está...o sea como que sí se interesa...

Dr. P: O sea namas dudó y lo vio y dijo: “pus yo no sé...ustedes saben”

Dr. M: En ese caso, podría ocurrir que te quiten tu cédula profesional, pero no sé si en este caso me apoyarían, no sé si te regresarían tu cédula o si te meterían a la cárcel. Yo creo que moralmente sí te apoyarían, a lo mejor económicamente, pero creo que ya son casos delicados.

C: Pero, ¿qué podemos hacer?

Marilú: Pero como conclusión ¿van encontrando cómo debe hacer con la comunicación?

Todos: Sí. que las reglas deben ser claras.

N: Directas. Dejar el: “es que mira...” y cambiarlo por “pasa esto ¿si es cierto o no? Siento que eso es lo que más hace falta; demasiado.

Dr. M: Y creo que nosotros les hemos dicho y saben bien los riesgos que corremos; les hemos comentado todo esto pero, hasta ahí ha quedado. Creo que a lo mejor sería importante elaborar un pliego para que lo que estamos diciendo se escriba y se conozca, y que tiempo después se revise para ver qué ha mejorado —de lo que proponíamos— y si no se alcanzó, ¿por qué es que no ocurrió? .

R. Tiene algún otro comentario (todos silencio) les agradecemos el tiempo que nos han regalado

Marilú. Les agradecemos su participación en este trabajo y sobre todo que hayan aportado sus ideas y propuestas. Y más les agradecemos porque vimos que un principio estaban preguntándose ¿a qué hora termina esto...

Todos.: No, no está bien.

Dr. M: No, yo creo que la institución, aquí en Ocoyoacac el tiempo que he estado yo ha brindado ayuda mucha gente, ha abarcado la mayor parte de la población. Creo que se ha hecho un buen trabajo acá, digo que yo creo que en todas las comunidades, en todos los municipios va a haber siempre sus detalles y sus defectos. Y aquí en esta institución tiene muchas virtudes, eh yo creo que tiene más virtudes que los defectos que se le puedan encontrar.

N: Yo creo que sí, exacto. Yo te lo comentaba en alguna ocasión yo creo que con respecto a la anterior o sea el DIF repuntó en esta administración en un 100%

Marilú: Para cerrar entonces ¿Qué tanto sienten que este trabajo del que han hablado hoy ha sido reconocido? Es un trabajo muy desgastante...

N: Te estresas, sí.

Marilú: ...Pero y entonces ¿por qué seguir aquí? A ver vamos en orden...

C: ¿Qué me motiva estar aquí? Pues igual —como les digo— ayudar a la gente, atenderla lo más que se pueda, bueno hasta el día de hoy porque, ya a la mejor me van a cambiar de área, entons ya no voy a estar en recepción.

Marilú: ¿Se siente reconocida en su trabajo, siente que valoran lo importante que es su puesto?

C: Pues sí mire, porque cuando uno da la información y la gente hasta dice: “Ay, muy amable: gracias” y hay gente —como dice Nora— y a lo mejor los compañeros me conocen, yo siento que nunca le he contestado con una grosería a la gente. Porque me dicen el contador o el ingeniero: “hay que tratar a la gente lo más que se pueda” lo que si me va a hacer un cambio porque voy a trabajar con los abuelitos, entonces no sé cómo vaya yo a actuar; pero voy a tratar de hacerlo bien con ellos.

Dr. M: Reconocido por las personas que asisten: sí, por los directivos; sí reconocimiento verbal un montón, pero verbalmente...de lo demás: no. No nos han reconocido porque como dijo Nora si vemos en otros en otros lados...yo voy a juntas con otros compañeros y nos preguntamos: ¿oye, cuánto ganas? Y les digo y se ríen. Reconocimiento verbal sí y ¿por que estamos todavía aquí? Yo cuando empecé a hacer esta carrera, a mí una mis ideas era ayudar a la gente, a personas que a lo mejor no tienen el dinero suficiente para pagarte más, entonces yo tengo esa convicción de querer ayudar a la gente. Simplemente es por eso que sigo aquí.

F: Creo yo que hay que tratar de atender a la gente para que esté a gusto con nosotros y se lleven una imagen buena de aquí, porque me ha tocado oír gente que dice: “la administración pasada había una que nos trataban mal y por eso estoy aquí porque creo que hay que atender a la gente como se merece.

N: Yo pues son muchas cosas: me gusta mucho mi trabajo y me gusta hacer un poquito más de lo que tengo que hacer, y si sí es cierto que cuando fue la primera vez que colabore, me empeñé

mucho en apoyar a la primer persona aquí, me di cuenta de que me gustaba de hecho hasta he pensado en estudiar trabajo social. ¡Ah, no es cierto!, nada que ver. Primero eso lo creo conveniente para mí situación de madre soltera, el horario es muy accesible. He tenido otras oportunidades, también busco otros ingresos, pero este me llena más por el tiempo que es muy poco el que se invierte. ¿Si reconocen mi trabajo? Sólo en dos ocasiones ha sido de forma directa. Sólo ellos realmente lo saben. Yo lo hago con mucho gusto y así lo voy a seguir haciendo.

A: Reconocidos, yo creo que sí, no como quisiéramos, pero bueno sí ha sido reconocido. Yo, ¿por qué estoy aquí? Yo creo que todos queremos o no tenemos una necesidad, así tanto como por deporte...yo creo que es una necesidad la que tenemos y lo bonito que se comparte en esto es de que ayuda uno a la gente. Yo creo que eso nos da ánimos para seguir trabajando.

G: Yo echarle muchas ganas para estar toda la vida contenta aquí en el trabajo, no sé si hago mal porque —a veces vienen personas que me insultan— porque no las dejo pasar antes de hacer limpieza. A mí lo que me molesta siempre que cuando ya este trapiando quieran pasar. Entonces la gente me insulta y hasta me dicen que me van a reportar no sé a dónde; porque no las dejo pasar. Yo les digo: espérense que se seque y entonces ya pueden pasar.

V: Pues yo creo que en mi área, sí he sido reconocida tanto verbalmente, tanto como —está mal decirlo— pero, la gente si nos deja una dádiva (aclara) ayer no menos un joven y bueno le llevamos un trámite y nos han hecho el reconocimiento verbal, el reconocimiento de: “puede usted pasar y ahí hay unos lapicitos que nos han dejado”. Nuestros directivos igual, nos han reconocido. A lo mejor no económicamente pero, creo que —a veces, a algunas personas— nos gusta más que nos reconozcan moralmente porque eso nos eleva nuestro ego, nuestro autoestima y más cuando nos dicen las personas: “ojalá que los que vengan trabajen como ustedes porque mi trámite tenía un año y ustedes en un lapso de cuatro meses están avantes”. Y sí, lo que no nos gusta traer a la gente vuelta y vuelta. Le decimos: déjeme trabajar, usted no se me desgaste, véngase tal día. Por eso la gente es agradecida en todas formas.

Marilú: De nuevo muchas gracias a todos (se levantan y van saliendo, después de recoger su regalito).