



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

SEGURIDAD PÚBLICA: UNA MIRADA ORGANIZACIONAL  
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN DEL DELITO DE LA  
SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y SEGURIDAD  
CIUDADANA DE NAUCALPAN

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR  
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN  
P R E S E N T A :  
SALVADOR JIMÉNEZ JIMÉNEZ

ASESORA: LIC. MARÍA VERÓNICA MICHEL ALCÁNTARA

JUNIO, 2007



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.

# Agradecimientos

A mis padres por ser unos seres humanos amorosos,  
constantes, responsables, trabajadores y extraordinarios:  
un ejemplo en mi vida.

A mis profesores del seminario Jorge, Martín,  
Verónica, Irma y Xavier por compartir sus  
conocimientos, experiencias y enseñanzas.  
Muchas Gracias.

A mi alma mater la UNAM (FES-Acatlán)  
por permitirme ser parte de ella.  
Orgullosamente PUMA.

El habla es el espejo del alma: un hombre es lo que son sus palabras.

Publilius Sirus

No venimos al mundo para producir  
Venimos para ser felices.

Rafael Serrano y otros  
La Organización Habitable

Comunicarse es saber vivir con sabiduría  
y permite el crecimiento del ser humano.

El habla es el espejo del alma: un hombre es lo que son sus palabras.

Publilius Sirus

No venimos al mundo para producir  
Venimos para ser felices.

Rafael Serrano y otros  
La Organización Habitable

Comunicarse es saber vivir con sabiduría  
y permite el crecimiento del ser humano.

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>VI</b>
<b>Capítulo 1: Entorno, estructura y funcionamiento del DPD</b>	<b>2</b>
1.1 Caracterización del DPD	2
1.2 El medio ambiente organizacional: político, social y legal	4
1.3 Panorama general del medio ambiente del DPD	8
1.4 La organización y las relaciones con el gobierno	10
1.5 Cobertura de los medios de comunicación masiva	11
1.6 Opinión de los especialistas en materia de prevención del delito	12
1.7 Relación con otras instituciones enfocadas al tema de seguridad pública	13
1.8 Tendencia global en materia de prevención del delito	14
1.9. Historia de la DGSPyTM	15
1.10 Estructura formal del DPD	18
1.11 Estructura funcional del DPD	37
Diagnóstico del capítulo 1	46
<b>Capítulo 2: La comunicación y su importancia en el proceso de trabajo</b>	<b>50</b>
2.1 Modelos de administración y comunicación del DPD	50
2.2 Costo generalizado de la acción en la organización	53
2.3 Niveles estructurales, infraestructurales y superestructurales	59
2.4 Identificación de los actores del DPD	61
2.5 Identificación de los grupos del DPD	70
2.6 Diagnóstico de la comunicación formal en la organización	74
2.7 Aplicación de la auditoria comunicativa en el DPD	77
Diagnóstico del capítulo 2	96

<b>Capítulo 3: Las representaciones comunicativas de los actores del DPD</b>	<b>100</b>
3.1 Complejidad organizacional	100
3.2 Subjetividad, percepción y acción de los actores del DPD	102
3.3 Representaciones de los actores del DPD	105
3.4 Análisis de la técnica cualitativa	108
3.5 Aplicación de la técnica grupo de discusión	110
3.6 Interpretación de los resultados del grupo de discusión	120
3.7 Código comunicativo entre los actores del DPD	126
3.8 La teoría de la mediación: en el caso del DPD	128
Diagnóstico del capítulo 3	130
<b>Capítulo 4: Cultura y comunicación del DPD</b>	<b>133</b>
4.1 Los quiebres en las organizaciones	133
4.2 El futuro comunicador organizacional	136
4.3 La cultura en el DPD: su origen, valores y creencias	139
4.4 Grupos y subculturas del DPD	142
4.5 Caracterización de la cultura	145
4.6 Recursos culturales del DPD	148
4.7 Diagnóstico de la cultural del DPD	152
4.8 Plataforma estratégica del DPD a través del FODA	154
4.9 Propuesta de intervención comunicativa	156
4.10 La permanencia y eficiencia de la organización	165
Diagnóstico del capítulo 4	167
<b>Conclusiones</b>	<b>169</b>
<b>Reflexión final</b>	<b>174</b>
Fuentes de información	176
Anexo	181

## Introducción

La siguiente investigación es el resultado de 200 horas del Seminario-taller extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”, el cual se imparte en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México y está situada en el área de conocimiento de la comunicación organizacional, entendida ésta como: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (Andrade en Fernández de Collado, 2003:12).

Su campo específico es el diagnóstico del clima organizacional para detectar problemas de comunicación e interacción entre sus actores que pueden estar afectando el proceso de trabajo del Departamento de Prevención del Delito (DPD) del municipio de Naucalpan de Juárez. En términos generales, se pretende conocer: ¿De qué manera las interacciones comunicativas que se presentan entre los actores del DPD durante los procesos de trabajo inciden en el clima laboral?

Las organizaciones en México, ya sean públicas o privadas se encuentran actualmente en un quiebre organizacional en crisis constante, debido a que no consideran los factores de su entorno que pueden influir en su estructura y funcionamiento. Además, la mayoría están regidas bajo el modelo de control y su comunicación entre sus actores es deficiente vertical y descendente de arriba hacia abajo.

La comunicación organizacional es una de las soluciones para esta problemática organizacional, ya que esta disciplina permite coordinar acciones, ahorrar energía y la eficiencia de la misma. Sin embargo, las organizaciones le dan poca importancia a la comunicación organizacional.

Por eso, en este trabajo de investigación titulado *Seguridad Pública: Una Mirada Organizacional Diagnóstico del Clima Organizacional en el Departamento de Prevención del Delito de la Subdirección de Vinculación y Seguridad Ciudadana de Naucalpan* se realiza un análisis de la comunicación entre los actores del DPD, para determinar que problemas informativos-comunicativos existen dentro de la organización como parte de su interacción diaria



al ejecutar acciones y proponer soluciones que permitan el crecimiento, eficiencia y cambio cultural de la organización.

El DPD dependiente de la Subdirección de Vinculación y Seguridad Ciudadana (SVySC) del municipio de Naucalpan de Juárez es nuestro objeto de estudio; está integrado por 16 personas y se divide en tres coordinaciones Colonia Segura, Escuela Segura y Atención Comunitaria su objetivo es “promover la participación de la ciudadanía a través del fomento de la cultura de la denuncia de prevención del delito fomentando la conciencia de que todos somos responsables de la seguridad” (Manual de Procedimientos del DPD, 2005:3).

El presente trabajo de investigación está dividido en cuatro capítulos, éstos representan los objetivos planteados en cada uno de los módulos cursados del Seminario-taller extracurricular “Comunicación Organización y Cultura”, así como los diagnósticos realizados en cada uno de ellos.

En el primer capítulo, se expone el entorno, estructura y funcionamiento del DPD, es decir, se presenta al lector. ¿Quién es? ¿Qué servicio presta a la sociedad? Para ello, se determina el entorno organizacional: político, social y legal, así como las relaciones con el gobierno, la cobertura e impacto con los medios de comunicación masiva, la opinión de los expertos en materia de seguridad, la relación con otras instituciones y las tendencias globales en materia de prevención del delito.

También, se explica la estructura formal del DPD que consiste en: el objetivo, el ideario, el organigrama, los miembros, reclutamiento y selección del personal, el proceso formal de trabajo y perfil del puesto de la organización, para determinar. ¿Cómo se ve afectada por su entorno? Lo que se pretende es detectar esos cambios y analizar como influyen en la permanencia o desaparición de la misma. Asimismo, se expone la estructura funcional del DPD y el proceso formal de trabajo comparándolo con el proceso real.

En el segundo capítulo se aborda la comunicación formal y su importancia en el proceso de trabajo entre los actores que integran la organización para determinar problemas informativos-comunicativos que pueden estar afectando el proceso de producción y eficiencia de la misma. Se

expone los modelos de administración y comunicación que predominan en el DPD, para determinar qué tipo de administración utiliza la organización para realizar su labor, qué tipo de comunicación emplea en el desarrollo de su trabajo.

Siguiendo esta lógica, se explica el tema sobre el costo generalizado de la acción en la organización, a partir del problema medido de producción detectado en el primer capítulo que consiste en la mala planeación de las actividades, esto permite identificar problemas informativos-comunicativos y de esta manera determinar el nivel organizacional en que se encuentra el problema operativo.

También, se establece la función que tiene el actor y los grupos en el proceso de trabajo, es decir, cómo interactúan entre sí al realizar sus actividades. Asimismo, se establece la relación entre los actores al agruparse, al integrarse a un grupo, ya sea primario-secundario y los roles que juegan dentro de ellos, así como la identificación del liderazgo de los miembros dentro de la organización.

Finalmente en este capítulo, se aplican las técnicas de Auditoría Comunicativa: Diagnóstico del clima comunicacional para medir el grado de satisfacción-insatisfacción y las medidas de discrepancia, para determinar la diferencia de opinión que existe entre jefe y subordinados y de qué manera incide el clima comunicacional en el proceso de trabajo y proponer soluciones a los problemas detectados, a través de la comunicación organizacional.

En el tercer capítulo, se realiza un análisis cualitativo para determinar las representaciones comunicativas de los actores del DPD. Primero se aborda la complejidad organizacional considerando al ser humano y su interacción, es decir, las diferencias y las riquezas de la diversidad entre los actores del DPD.

Después, se explica la subjetividad, percepción y acción de los miembros del DPD, se analiza cómo actúa el ser humano en su relación con el otro, cómo percibe el mundo y cuál es su percepción de la realidad construida de manera colectiva para comprender la complejidad organizacional.

Luego, se identifican las representaciones, lo que los integrantes dicen y piensan sobre la SVySC, para determinar las diferencias y las coincidencias de los actores de la organización mediante la técnica cualitativa grupo de discusión.

Lo que permite, exponer algunas estrategias comunicativas a través de la teoría de la mediación, para administrar mejor los malentendidos y reducirlos. Además, de que se ajusten los conflictos por medio de acuerdos mínimos, en donde se reconozca y tome en cuenta al “otro” para que la organización pueda ser más habitable.

En el cuarto capítulo, se aborda la cultura y comunicación del DPD. Primero se explican los quiebres organizacionales y comunicativos en las organizaciones: caso DPD, así como el papel que juega el comunicador organizacional para administrar el quiebre a través de la comunicación.

En segundo lugar, se expone la cultura del DPD: su origen, valores y creencias, los grupos-subculturas dentro de la organización. Se establece la interacción entre ellos a través de la elaboración de un mapa cultural, para determinar el tipo de cultura de la organización. Se explica la caracterización de la cultura por medio de la aplicación de una matriz cultural propuesta por Horacio Andrade.

Después, se realiza un cuadro propuesto por Jaime Pérez Dávila para determinar los factores culturales con los que cuenta la organización sus fortalezas y debilidades. Por otro lado, se expone la plataforma estratégica del DPD, el FODA: las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización realizada a partir de los diagnósticos anteriores.

Esto sirve como base para proponer una estrategia de intervención comunicativa para el DPD que consiste en elaborar un producto comunicativo que le permita mejorar la interacción-comunicación entre sus actores lograr la eficiencia, crecimiento y cambio cultural de la misma. Por último, se hace una reflexión sobre la permanencia y eficiencia del DPD.

**Capítulo 1:**  
**Entorno, estructura y funcionamiento del DPD**

## **Capítulo 1: Entorno, estructura y funcionamiento del DPD**

En el presente capítulo se presenta un diagnóstico del entorno, la estructura y el funcionamiento del DPD, para identificar problemas informativos-comunicativos entre los actores y grupos que pueden estar obstaculizando los procesos de trabajo y utilizar a la comunicación organizacional como una herramienta de solución y cambio cultural para la organización.

Para tal efecto, se expone la caracterización del DPD, el medio ambiente organizacional: político, social y legal, el panorama general del medio ambiente, la organización y las relaciones con el gobierno, la cobertura de los medios de comunicación masiva, la opinión de los especialistas en materia de prevención del delito, la relación con otras institucional enfocadas al tema de seguridad pública, la tendencia global en materia de prevención del delito, la historia de la organización, la estructura formal y la estructura funcional del DPD. Para detectar problemas operativos que pueden estar afectando la eficiencia de la misma.

### **1.1 Caracterización del DPD**

Naucalpan, formalmente: Naucalpan de Juárez, es un municipio del Estado de México. Uno de los más industrializados sólo seguido por el de Toluca. Limita al este con las delegaciones Miguel Hidalgo y Azcapotzalco de la Ciudad de México, además al sur con el Municipio de Huixquilucan, al norte con el de Tlalnepantla, Atizapán de Zaragoza y al oeste con el de Jilotzingo. “El nombre de Naucalpan deriva de la voz Náhuatl "Nahui-Calli-Pan", que traducido literalmente es "Lugar de las Cuatro Casas", siendo Tlatilco (lugar de las cosas escondidas), Totoltepec (lugar de pájaros), Huitzilacasco (lugar entre lanzas) y Totolinga (lugar de pollos)”  
Página Web de Naucalpan de Juárez. Disponible en (<http://www.naucalpan.gob.mx>).

En el Bando Municipal, 2006. Título primero. Capítulo II, artículo 6 se establece que “el municipio de Naucalpan de Juárez es una persona jurídica colectiva, gobernado por el Ayuntamiento, cuya función es brindar servicios públicos a la comunidad naucalpense”. Uno de los servicios que brinda es el de Seguridad Pública. Éste lo presta la Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito Municipal (DGSPyTM) de manera gratuita a toda la ciudadanía naucalpense.

Como se establece en el Manual de Procedimientos de la DGSPyTM, 2005. Los servicios que proporciona a la comunidad naucalpense son los siguientes:

- Auxiliar al Ministerio Público dentro del marco de competencia municipal.
- Servicios facultativos que consisten en brindar seguridad en las empresas y escuelas.
- Servicios administrativos de tránsito (Delegación Administrativa de Tránsito) en materia de control vehicular, pago de infracciones, expedición de licencias y permisos.
- Servicios de tránsito vial a todo el municipio.
- Servicios de vinculación y seguridad ciudadana: Establecimiento de vinculación con organizaciones sociales, atención psicológica a personas que fueron víctimas del delito, fomento de la cultura de prevención del delito y policía de proximidad.
- Coordinar con el área de Protección Civil intervención en caso de emergencia y desastre.
- Diseñar e implementar programas preventivos y correctivos de seguridad pública.

Como ya se mencionó, uno de los servicios que brinda la DGSPyTM se refiere al de vinculación y seguridad ciudadana. Para ello, a partir del 2003 se creó la Subdirección de Vinculación y Seguridad Ciudadana (SVySC), la cual tiene como función atender de manera directa las demandas y necesidades de los habitantes naucalpenses en materia de seguridad haciéndolos partícipe de sus programas. La subdirección está integrada por los Departamentos de Vinculación Interinstitucional, la Clínica de Intervención a Víctimas del Delito, la Clínica de Estrés Policial y el Departamento de Prevención del Delito. Éste último es el objeto de estudio para la presente investigación.

Según el Manual de Consignas y Procedimientos Operativos, 2005. La DGSPyTM es considerada como “una organización grande, ya que cuenta con 2,289 elementos de policía preventiva repartidos en dos turnos en los que cada policía trabaja 24 por 24”.

Por otra parte, también el DPD se encuentra en el sector económico de servicios, los cuales brinda a toda la ciudadanía naucalpense. Tales como: talleres, conferencias sobre medidas de autoprotección, vecino vigilante, ferias y jornadas de prevención con la finalidad de concientizar a la gente y fomentar la cultura de la denuncia.

## 1.2 El medio ambiente organizacional: político, social y legal

“Las organizaciones son unidades sociales (agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias, organizaciones que persiguen fines específicos” (Etzioni, 1986:4).

Como en el caso del DPD integrada por seres humanos complejos que al agruparse forman una sociedad que persiguen un fin común y que para lograrlo debe considerar su entorno. Al respecto, surge la interrogante. “¿Qué es el medio ambiente de una organización? Aquel complejo entorno social con el que cualquier empresa forman una red de relaciones con un país y sus leyes, con la cultura prevaleciente, con una sociedad globalizadora y de forma más directa con proveedores, clientes, gobierno” (Batista en Fernández de Collado, 1999:214). Este conjunto que enmarca las actividades de cualquier organización constituye su medio ambiente y del cual se habla en este apartado.

El medio ambiente del DPD “está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización: el ambiente político, económico, social y cultural” (*Ibidem*, p.216).

“El sistema organizacional, se halla en un proceso de modificación permanente, en adaptación constante con su entorno. Los ambientes no obstante, no determinan, sino que sólo activan –o gatillan– cambios de estado determinados en la estructura del sistema” (Rodríguez, 1999:44).

El entorno gatilla cambios constantes en el sistema de una organización, por lo tanto, es indispensable considerar las variables que pueden influir en dichos cambios de la estructura de la organización. Es decir, el DPD debe tomar en cuenta los elementos de su exterior y transfórmalos en su beneficio.

“Los cambios en una organización sólo podrán ocurrir como cambios de estado determinados por la propia estructura de la organización. En este sentido, una organización es un sistema social y, como tal, es un sistema autopoiético de decisiones” (Rodríguez, 1999:44).

El DPD debe entenderse como ese sistema social y organizacional, es decir, un conjunto organizado de miembros que integran a la organización e interactúan entre sí para logran un fin común. Por lo tanto, se relaciona con su entorno externo: político, social y legal. A continuación se explica cada uno de ellos.

El tema de seguridad pública del municipio de Naucalpan de Juárez se ubica en el ámbito de desempeño político, pues es el gobierno del municipio quien se encarga de brindar la seguridad a sus habitantes. Una de las promesas de los políticos cuando hacen campaña es resolver los problemas de inseguridad, impulsar reformas y políticas acordes a la actualidad para el combate a la delincuencia, disminuir el índice delictivo y cambiar la imagen que se tiene de la policía.

Por ejemplo, de acuerdo con la información recabada del periódico de circulación nacional Unomásuno. México. 2006. 14 de febrero, sección seguridad. Durante la campaña de José Luis Durán Reveles, candidato a la presidencia municipal de Naucalpan de Juárez para el periodo 2006-2009, en materia de seguridad prometió: “Mayor seguridad para Naucalpan con una policía profesional, capacitada y comprometida. La policía como instrumento de servicio, es para servir a la gente, no a los políticos”. El factor político se relaciona con el tema de seguridad pública, ya que es aprovechado por los políticos como una promesa hacia la ciudadanía para acceder al poder, esto debido a que la seguridad es una de las demandas más sentidas por la sociedad.

Así pues, el aspecto político se vincula con la relación que exista entre el gobierno tanto Estatal y Municipal, debido a que de ésta depende la coordinación para trabajar en conjunto sobre acciones de seguridad. El Municipio de Naucalpan de Juárez es gobernado por el PAN y el Estado de México por el PRI, por tal razón existe una lucha de poder político por regir cada territorio cada municipio y las acciones de un partido político al momento de gobernar



determinará su permanencia. También, depende de la vinculación que tengan ambos partidos para coordinar acciones en materia de prevención del delito.

La cuestión social es otra de las variables del entorno que influyen en el quehacer del DPD como se muestra “En la Encuesta de Situación Inicial en el Municipio de Naucalpan, realizada en Agosto del 2003 por la empresa ARCOP, a pregunta expresa: ¿Cuál cree que es el principal problema de Naucalpan? La ciudadanía señaló como la prioridad número uno, el problema de Inseguridad con un 34%, seguido por el problema de la Delincuencia con un 12% en promedio” (Manual de Políticas Públicas en Materia de Seguridad Ciudadana en Naucalpan, 2004:6).

A un año de gobierno (2004), la Percepción de Inseguridad en el Municipio de Naucalpan de Juárez sigue siendo uno de los principales problemas señalados por la ciudadanía. Así lo confirma, la encuesta de “Percepción Ciudadana de Inseguridad realizada en el Municipio de Naucalpan en diciembre del 2003 por la misma empresa, con el instrumento del Dr. Luis González Placencia, donde se revela que un 42% de la población en el municipio se siente insegura en la colonia donde vive” (*Ibidem*, p.7).

En suma, la inseguridad es una situación que aqueja a la sociedad. Es un problema complejo y multifactorial, que no se puede abordar, simplemente, con el recurso de penas más duras, más policía, patrullas y armas en la calle, sino con medidas preventivas y políticas de seguridad acordes a las demandas de los ciudadanos. Se requiere de un compromiso real por parte del gobierno y de los políticos.

El DPD tiene un compromiso social, debido a que su función es prevenir el delito, fomentando la cultura de la ciudadanía y llevando a cabo programas como: vecino vigilante, medidas de autoprotección y ferias de prevención con la finalidad de hacer partícipe a la ciudadanía en cuestiones de seguridad.

“La seguridad forma parte esencial del bienestar de una sociedad. Un Estado de derecho genera las condiciones que permiten al individuo realizar sus actividades con la confianza de que

su vida, su patrimonio y otros bienes jurídicos están exentos de todo peligro, daño o riesgo” (José Fernández, 2005:125).

El tema de seguridad pública y prevención del delito tiene que ver directamente con el aspecto social, pues es una de las exigencias más sentidas por la ciudadanía quien reclama una pronta solución al problema de inseguridad por parte del gobierno, tanto estatal, como municipal.

Es decir, la sociedad se formula a diario planteamientos y demandas respecto al tema de inseguridad que está viviendo a diario. En tal caso, se requiere de una sociedad organizada y participativa. “Somos los mexicanos de hoy una sociedad atemorizada y prácticamente amedrentada que exige seguridad” (Romero, 2004:2).

Otra de las variables que inciden en el ámbito de desempeño del DPD es el aspecto legal y que a continuación se expone.

Como ya se ha dicho, la seguridad pública es una de las obligaciones irrenunciables e indeclinables del Estado. Sabemos que las normas jurídicas delimitan la acción estatal y rigen el marco legal. Por eso, la seguridad pública debe ser materia jurídica explícita en cualquier Estado de Derecho y municipio.

“Las Reformas a los artículos 21 y 73, fracción XXIII de nuestra Ley Fundamental, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1994, las modificaciones a dichos artículos pretendieron recoger los principios que dieran cauce y sustento jurídico a la coordinación en materia de seguridad. La reforma del artículo 21 Constitucional elevó el concepto y la atribución de esta función de seguridad pública a todo el Estado mexicano” (Romero, 2004:4).

Así, las funciones de seguridad pública municipal se vieron beneficiadas con esta reforma al artículo 21, pues anteriormente la seguridad municipal, derivada del artículo 115, nos remitía a la tradicional función de vigilancia preventiva, que realizaban los policías locales para evitar infracciones. Sin embargo, a pesar de que están establecidas las funciones legales de la policía,

éstas son limitadas. Por ejemplo, la policía municipal de Naucalpan Juárez no tiene competencia en delitos federales, secuestro y narcotráfico. Pero, vive a diario problemas de esa índole.

Por otro lado, como está señalado en el Bando Municipal, 2006, Título tercero, Capítulo III, artículo 100. Las atribuciones de la policía municipal son establecidas en la Ley de Seguridad Pública Preventiva del Estado de México, en la Ley de responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de México y Municipios, en los reglamentos que expida el H. Ayuntamiento y en las demás disposiciones administrativas aplicables.

En las leyes mencionadas en los párrafos anteriores se establece que la seguridad pública municipal es uno de los principales servicios que presta en forma directa y visible a la población. Por tanto, este servicio público no puede ser concesionado y, por ello, es atendido con los recursos propios del municipio. La prestación de este servicio es uno de los que más requerimientos materiales, técnicos y financieros consumen. Ello se debe a que este servicio es gratuito, permanente y constante para toda la comunidad.

Es el municipio quien tiene la obligación de brindar seguridad a la ciudadanía naucalpense a través de la DGSPyTM. Para comprender de manera más clara la situación de seguridad pública del municipio de Naucalpan de Juárez y las actividades que realiza el DPD en el siguiente punto se aborda un panorama general del tema.

### **1.3 Panorama general del medio ambiente del DPD**

En este punto se expone una perspectiva general del medio ambiente en el que se desenvuelve el DPD. Se explica la situación actual del tema seguridad pública en Naucalpan de Juárez. Se inicia con la premisa que la seguridad es uno de los principales temas de la agenda del país. México enfrenta una crisis severa de inseguridad. Los cuerpos policiales generalmente carecen de confianza pública y el municipio de Naucalpan de Juárez no está exento de esta problemática.

Antes de continuar con el tema es necesario enfatizar que la seguridad pública es “una de las obligaciones ineludibles del Estado y uno de sus fundamentos políticos, económicos, sociales

e ideológicos más importantes. El Estado de Derecho no sería concebible, ni posible, sin orden y tranquilidad públicos, es decir, sin seguridad pública” (Ramírez, 2003:1).

Para entender de manera precisa lo que el concepto de seguridad implica para el Estado es necesario referirnos a los ordenamientos de la Ley General de Seguridad Pública, publicada en el Diario Oficial de la Federación en noviembre de 1995 y reformada por decreto en dicho diario en el 2000, este ordenamiento define a seguridad pública como “la función a cargo del estado que tiene como fines salvaguardar la integridad y derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz pública”.

La seguridad pública es la que permite el orden social. Sin embargo, en la actualidad el problema de delincuencia e inseguridad continúa aumentando, es urgente implementar nuevas políticas de seguridad para combatir la problemática y hacer partícipe a la ciudadanía.

Siguiendo esta lógica, a partir del 2003 se creó el DPD dependiente de la SVySC con la finalidad de disminuir el índice delictivo, cambiar la percepción de inseguridad, e imagen de la policía; así como fomentar la cultura de la denuncia haciendo partícipe a la ciudadanía en los programas en materia de seguridad.

El panorama actual de seguridad pública en la ciudad de México y en el Municipio Naucalpan de Juárez ya ha sido rebasado por la delincuencia, dijo en entrevista el presidente de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF), Emilio Álvarez Icaza.

“En México, la seguridad y el control de las instituciones responsables de ella ha sido un problema de discusión. A partir de 1996 la seguridad pública comenzó a llamar la atención de la opinión pública por el incremento percibido en robo de autos, asaltos a transeúntes y la ola de secuestros en el Distrito Federal.”

En contraste, el campo de trabajo para el DPD es extenso, el problema es lograr hacer participar a la ciudadanía, formar redes sociales, reeducar a la sociedad en cuestiones de legalidad, fomentar la cultura de la denuncia y concientizar a la gente sobre la importancia de

vivir bajo un estado de derecho. Este es el reto, pues la sociedad demanda cada vez un mejor servicio de seguridad.

“En este sentido, ante la presión de la sociedad del incremento delictivo y de percepción de inseguridad, el gobierno federal y sus contrapartes locales (municipios) empezaron a experimentar con un sinnúmero de estrategias desde el aumento en las penas para algunos delitos, hasta la participación de las fuerzas armadas en las tareas de entrenamiento, vigilancia y disminución de delito. Aún con estos esfuerzos es evidente que falta mucho por hacer, ya que en México el debate sobre la seguridad pública (seguridad ciudadana y prevención del delito) se encuentra en una fase inicial” (Pablo Pérez, 2004:12).

Como tal, la perspectiva de la ciudadanía respecto al trabajo del DPD es alentadora, pero todavía existe desconfianza y poca participación por parte de la sociedad en cuestión de seguridad, esto afecta de forma directa el trabajo de la policía y por supuesto en las actividades que realiza el DPD. El reto es ganarse la confianza de la gente y hacerla participe en los programas de prevención del delito. Para lograrlo necesita relacionarse con el gobierno, este aspecto se explica en el siguiente apartado.

#### **1.4 La organización y las relaciones con el gobierno**

Otro punto importante que debe considerarse es la relación con el gobierno, al respecto y en respuesta a las denuncias ciudadanas vertidas en el Foro de Seguridad Pública convocado en Naucalpan de Juárez por el diputado estatal Javier Rivera Escalona se presentan los siguientes resultados:

Durante los trabajos del foro, el Lic. José Luis Arce Aguilar, Subdirector de Vinculación y Seguridad Ciudadana durante el periodo 2003-2006 de la DGSPyTM y la diputada suplente Samaria Ahuatzin Guerra enfatizaron es “necesario reactivar la participación ciudadana y fomentar la cultura de la denuncia, pues sólo unidos podrá avanzarse en materia de seguridad pública; debe existir una comunicación directa entre la población y las instituciones de seguridad pública, para conocer el diagnóstico real y trabajar con los hechos en dos sentidos, lo operativo policial y la prevención del delito”.

Las relaciones con el gobierno, tanto estatal como federal sobre el trabajo de prevención del delito han sido mínimas y en su caso insuficiente. No se ha avanzado mucho al respecto y la relación con el gobierno podría decirse que es neutra, pues no se ha logrado una adecuada vinculación que permita avanzar en las actividades que realiza el DPD. No existe un trabajo de coordinación con el gobierno Estatal y Federal, cada quien trabaja de manera independiente.

### **1.5 Cobertura de los medios de comunicación masiva**

Por otra parte, el medio de comunicación que se utilizó para analizar ¿Qué importancia y cobertura le dan al tema de seguridad pública de Naucalpan de Juárez? Fue la prensa escrita, en particular el periódico EL UNIVERSAL por ser “el diario de mayor circulación en el ámbito nacional con 225mil ejemplares y con el mayor número de lectores. Este periódico tiene 419 mil 500 lectores al día” Disponible en ([http:// www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx)).

La finalidad fue diagnosticar la cobertura, el impacto y la opinión de los medios de comunicación masiva sobre el tema de seguridad pública, en específico de Naucalpan de Juárez, el periodo de análisis corresponde de enero-agosto de 2006.

Los resultados arrojaron que durante dicho tiempo sólo 15 notas informativas abordan el tema, el 54% de ellas se refieren de manera positiva, es decir, todos aquellos mensajes que hacen referencia al buen trabajo de la policía y de la corporación. Por ejemplo, “Reconocen vecinos de Ciudad Satélite la labor de la policía de Naucalpan” (El Universal, 12-02-06) (Torres, 2006).

Mientras que un 46% de las notas se refieren de forma negativa aquellos mensajes que no le favorecen a la labor de la policía. Por ejemplo, “Denuncian vecinos de Echeagaray ola de secuestros y atracos en su comunidad por falta de vigilancia” (EL Universal, 7-06-06) (Jiménez, 1995).

En síntesis, la tendencia es positiva respecto al trabajo que realiza la policía de Naucalpan. Sin embargo, no se le da una cobertura relevante al tema, es decir, la difusión de los medios de comunicación ha sido escasa.

## **1.6 Opinión de los especialistas en materia de prevención del delito**

Sobre la opinión pública de los especialistas referente a la labor que realiza el DPD se encontraron los siguientes datos. En el primer congreso de Adicciones y Seguridad Ciudadana organizado por el municipio de Naucalpan de Juárez el 24 y 26 de agosto de 2005, Ernesto López Portillo Vargas, Presidente del Instituto para la Seguridad y la Democracia A.C. (INSYDE), expreso en entrevista:

“El tema de seguridad pública y prevención del delito ha sido abordado desde hace 20 años por expertos en la materia quienes han detectado este problema grave en México, sin embargo, el problema no son las estrategias que se impulsan, sino la falta de continuidad que se les da. La apuesta de Naucalpan por una nueva política de Seguridad Ciudadana es una forma diferente de combatir el problema de inseguridad, pero nuevamente de nada sirve, si no se le da continuidad. El enfoque de policía de proximidad de Naucalpan es bueno el problema es la continuidad, ojo sin política de estado no hay continuidad, pero que no las cambien cada tres años.”

El punto de vista de Ernesto López Portillo hace referencia a que los problemas no son las estrategias políticas y en el caso de Naucalpan de Juárez el modelo de Seguridad Ciudadana que está llevando a cabo es un avance importante en materia de seguridad, ya que éste considera a tres actores a la policía-la ciudadanía-gobierno, pero se le debe de dar seguimiento a los programas.

Por su parte, en entrevista con el Ing. Rubén Limas Macías, Coordinador de Atención Comunitaria de la SVySC, respecto al modelo de Seguridad Ciudadana y las tareas que desarrolla el DPD, comentó lo siguiente:

“Consideró que se está trabajando por la línea correcta, aunque se requiere de mayor difusión de las actividades que realiza la organización. El DPD está abocado a la comunidad básicamente en la divulgación del nuevo esquema de Seguridad Ciudadana, nosotros estamos muy convencidos de que el binomio ciudadano-policía es muy importante para la seguridad mutua. Por otra parte, entendemos desde el punto de vista civil que cada vez es más importante que la ciudadanía tome parte en los aspectos de seguridad.”

En entrevista con el Lic. Raúl Monroy, Coordinador de Vinculación Interinstitucional de la SVySC de la DGSPyTM, señaló:

“El paradigma de Seguridad Ciudadana viene desde Europa que copia México, es un modelo desgastado, necesitamos cambiar de paradigma buscar nuevos caminos de combatir la inseguridad, ya que las tareas que realiza el DPD son obsoletas, no acordes a las necesidades de la ciudadanía.”

En el comentario del Lic. Raúl Monroy a diferencia de los anteriores, él considera que el modelo de seguridad ciudadana y las actividades que realiza el DPD no encajan con las necesidades reales de la ciudadanía, ni cubre las demandas de la misma. En términos generales, las opiniones de los especialistas sobre el trabajo de prevención del delito son alentadoras, pero señalan que se requiere de mayor compromiso tanto de la policía como de la ciudadanía.

El DPD debe estar alerta respecto a las opiniones hechas por los especialistas sobre su quehacer, ya que no todas serán positivas-negativas como en el caso del comentario del Lic. Raúl Monroy, quien hace una crítica a la manera en la que la organización desarrolla sus actividades. Por consiguiente, la organización debe considerar las opiniones de los demás. Por eso, en el siguiente apartado se explica la relación que debe tener el DPD con otras instituciones dedicadas a lo mismo para lograr su objetivo.

### **1.7 Relación con otras institucional enfocadas al tema de seguridad pública**

La relación del DPD con otras instituciones dedicadas a Seguridad pública se expone a continuación. De acuerdo con el documento Informe de actividades de la SVySC, 2006: “Durante este ejercicio 2004 – 2006, en el sector Académico y de Investigación se realizaron 27 reuniones en distintos foros, lo que permitió informar a éstos sectores sobre el desarrollo y los resultados del modelo de Seguridad Ciudadana y las actividades que el DPD lleva a cabo en el municipio.

“En materia de vinculación con Instituciones del sector público se realizaron 35 eventos en conjunto con otras instituciones públicas, generando para el ayuntamiento la adhesión a la Red Social por un México Libre de Adicciones de la SEDESOL del Gobierno Federal. La confianza generada en éste sector también se vio reflejada para realizar eventos adicionales como la



presentación del libro *Seguridad Pública, Voces Diversas en un enfoque multidisciplinario* del Maestro Pedro José Peñaloza, Director General de Prevención del Delito y Servicios a la Comunidad de la Procuraduría General de la República.”

El vínculo que tiene el DPD con otras instituciones en el ámbito de eventos, foros e intercambio de experiencias en el tema de seguridad es importante, pues a través de esa vinculación se logra dar a conocer sus actividades con otras organizaciones que se dedican a lo mismo. Pero, en cuestiones de acción y colaboración para combatir la delincuencia es casi nula, no existe un programa estratégico que permita el intercambio de información y comunicación para operar en conjunto.

Las relaciones con las principales organizaciones de policía como la Procuraduría General de la República (PGR), la Policía Federal Preventiva (PFP) y la Agencia Federal de Investigación (AFI) han sido escasas. No existe un trabajo en conjunto, estrategias y programas que permitan combatir a la delincuencia. Es decir, los esfuerzos por colaborar en conjunto, tanto por parte del gobierno federal, estatal y municipal han sido insuficientes y en su caso cada cual lo hace por su parte.

### **1.8 Tendencia global en materia de prevención del delito**

Respecto a la tendencia global del trabajo de prevención del delito se observó que, de acuerdo con el informe titulado *Políticas Públicas en Materia de Seguridad Ciudadana*, presentado por el psicólogo Martín Riestra Rodríguez, Director General de Seguridad Pública y Tránsito Municipal, durante el período 2003-2006, en donde comentó: “Las tendencias globales del Modelo de seguridad ciudadana, el cual ha sido implementado en diversos países entre los que podemos citar a Costa Rica, España, Nicaragua, Chile y en México son alentadoras. Actualmente se está inclinando sobre las tareas de prevención de delito, en tomar medias y acciones previas al delito y haciendo participe a la ciudadanía en cuestiones de seguridad.”

La Seguridad Ciudadana y prevención del delito trata de combatir el problema de inseguridad a través del trabajo en red, bajo la idea de que la inseguridad no es un problema que

solamente pertenece al sector público mucho menos de manera exclusiva de la DGSPyTM de Naucalpan de Juárez; al contrario, el sector privado (Asociaciones de vecinos, las ONG, empresarios y otros) han de involucrarse en la tarea de garantizar la seguridad.

Las tendencias de prevención del delito en México están en la fase de sus inicios, uno de los municipios que lleva a cabo este programa es el de Naucalpan de Juárez. Para lograr la participación de la ciudadanía en los programas preventivos se requiere de mayor difusión de las actividades que realiza, de un diagnóstico real de las necesidades y demandas de la gente en cuestiones de seguridad. La tendencia, por consiguiente, tendría que ir en este sentido en invertir más en programas de prevención del delito. Otro aspecto relevante que se tiene que exponer se refiere a la historia de la organización para presentarle al lector. ¿Cuál es su historia? Este punto se aborda en el siguiente apartado.

### **1.9 Historia de la DGSPyTM**

Hablar sobre la historia de la DGSPyTM de Naucalpan de Juárez necesariamente tiene uno que remontarse a los cuerpos de policía municipal. Los llamados “azules”, que por su característica vestimenta de ese color, han sido a través de la historia el blanco de los señalamientos tanto positivos como negativos de una sociedad que exige mejor seguridad para ellos y su familia.

En la década de los 80 las autoridades municipales como la de Naucalpan de Juárez empezaron a preocuparse por tener una policía menos pintoresca y más formal. Se invirtió en la adquisición de equipo: patrullas, armamento y radios. La policía buscaba ser los oídos de los más débiles por las amenazas de la delincuencia. En sus inicios los radios que utilizaban sólo cubrían una superficie de ochenta kilómetros a la redonda, era el vigía permanente para localizar autos robados, niños perdidos, maridos “borrachines” y delincuentes.

En 1976, la policía de Naucalpan de Juárez utilizaba el tolete, no había la autorización de la portación de arma de fuego. Continuando con la historia en entrevista con el comandante, Francisco Espinosa Barrera, quien tiene más de 22 años trabajando en la corporación y actualmente es técnico operativo de seguridad pública, mencionó: “La DGSPyTM estaba ubicado enfrente de la glorieta Morelos de San Bartolo, en un edificio viejo, después se cambio al palacio

municipal, ubicado en Av. Juárez No.39 Fracc. El Mirador; la Dirección de Seguridad Pública Municipal y Bomberos llamada así en esa época (1976) fue inaugurada en el gobierno municipal de Alfredo Moreno Ruiz (1976-1978). En el mismo palacio municipal estaban todas las oficinas. Allí se encontraba el Ministerio Público interconectado con el Juzgado Calificador, el cual era la Dirección de Seguridad Pública Municipal y Bomberos.”

En ese lugar estaban el director, el subdirector, el tercer comandante, la barandilla, la guardia y ahí mismo había un espacio que se llamaba la cuadra; en ese sitio, estaba todo el material del personal. En 1976, Seguridad Pública y Bomberos se dividía en dos grandes grupos: los policías de patrullas y el de pie a tierra o de crucero para ese entonces esos dos grandes sectores eran administrados por la propia asociación civil de Satélite y Tecamachalco, quienes se encargaban de pagarles a los policías.

El comandante, Francisco Espinosa comentó “que fue hasta el gobierno del contador Roberto Soto Prieto (1979-1981) cuando el municipio se hizo cargo de la seguridad pública y se consolidaron los sectores, después se optó por hacer zonas, éstas eran más grandes que los sectores, ya que comprendían varios”.

La DGSPyTM se fue constituyendo a través de hechos vividos, vivencias. Por ejemplo, cada policía traía su propio uniforme, les daban uno cada año y a veces nos les daban nada. Los policías llevaban sus camisas descoloridas unas más claras que otras, cada quien traía su pistola, sí es que tenía.

En 1980, el policía se enfrentaba a la delincuencia con gas lacrimógeno y el tolete. Al respecto, el comandante, Francisco Espinosa, expresó: “para entrar al Molinito, la colonia más popular de Naucalpan era casi imposible, pues seguramente salías ‘desgreñado’, para comenzar a ingresar a esas colonias se requería tener mucho valor, pero poco a poco la policía se fue; metiendo a todas las colonias de Naucalpan. No había tecallis, sino casetas muy incómodas por cierto; en ellas cabían una o dos personas fue en el 82 u 84 cuando se colocó la primera piedra para realizar los tecallis o módulos de servicios de seguridad, los primeros que operaron en el municipio y el Estado de México.

“Los tecallis estaban integrados por 4 policías, dos en el módulo (uno de ellos era el radio operador y el otro telefonista), el de información y el que era el patrullero.

“A partir de 1985 la policía de Naucalpan pasa a ser de rural a urbana, ya que se le proporcionó equipo, uniforme, casco, fornitura y recuerdo que nunca nos habían dado calzones esa vez nos dieron hasta calzones. A los comandantes hasta uniforme de gala les dieron.

“Fue hasta 1995, cuando se adquiere el terreno donde actualmente se ubica el cuartel de policía en Av. Juárez No. 39 Fracc. El Mirador, este terreno tenía la forma de una fabrica, no recuerdo si era de medallas, en un principio utilizaron los locales que había, ya después en la administración del Ing. José Luis Duran Reveles (1997-2000) se construyó el actual edificio de Seguridad Pública. Lo cual le dio prestigio, dignidad a la organización.”

A partir de 1997, la preocupación del alcalde en turno iba encaminada hacia la seguridad, en ¿Cómo combatir la delincuencia y disminuir el índice delictivo? Finalmente, en el 2003 se creó el DPD dependiente de la SVySC.

El Lic. Miguel Garza Flores, jefe del Departamento de Fenomenología fue quien participó desde el inicio con el modelo Seguridad Ciudadana y del DPD cuenta que “la Subdirección de Vinculación y Seguridad Ciudadana tiene un periodo de vida muy corto se creó en el 2003 y que en sus inicios tuvo muchas carencias tanto económicas como de recursos humanos, pero gracias a los resultados alcanzados en un año, permitió su consolidación. En su inicio arrancó con 3 personas, el subdirector y dos jefes de departamento poco a poco fue creciendo, en la actualidad cuenta con más de 100 trabajadores y fue hasta el 2004 cuando se le otorgó más recursos económicos y humanos”.

Respecto al futuro de la organización, el Lic. Miguel Garza Flores señaló: “Las metas a corto plazo para la DGSPyTM; Así como, del DPD son obtener resultados tanto cualitativos como cuantitativos, es decir, disminuir la incidencia delictiva, a mediano plazo, capacitar y evaluar el trabajo que está llevando la administración. Por ejemplo, en el caso de los mandos altos se les deben aplicar exámenes psicométricos, de polígrafo, donde les evalúen la honestidad

con la que trabajan, en un futuro se debe profesionalizar a la policía, pues en los tiempos actuales se requiere de policías preparados y con vocación.”

### **1.10 Estructura formal del DPD**

Hasta aquí, se ha explicado la caracterización, el entorno organizacional y la historia de la organización. En éste se aborda la estructura del DPD, para determinar los problemas operativos que afectan el proceso de trabajo, en donde el entorno influye en los cambios de la misma; primero se explica la definición de la estructura, luego se expone el ideario, los objetivos, el organigrama, los miembros, la manera de selección, el proceso formal de trabajo y los perfiles de puesto de los miembros de la organización.

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

“La determinación estructural apunta a una condición de los sistemas que hacen que todo lo que les ocurre se encuentre definido como posibilidad en la propia estructura del sistema. La determinación estructural no significa, sin embargo, que las estructuras de los sistemas sean estáticas. Por el contrario, la estructura de un sistema es cambiante” (Rodríguez, 1999:43). Una de las partes fundamentales de la estructura del DPD lo conforma su ideario y que a continuación se explica.

#### **El ideario del DPD**

El ideario consiste en el conjunto de ideas (valores, normas, símbolos) que animan la vida de una organización. Se compone de la filosofía, la misión, la visión, los valores y las políticas. Enseguida se expone cada uno de los elementos que conforman el ideario del DPD.

**La misión** del DPD señalada en el Manual de Procedimientos de la DGSPyTM, 2005 es “proteger y garantizar los derechos en materia de seguridad e impulsar acciones que satisfagan la

demanda social a través de un modelo de seguridad ciudadana que optimice los recursos y fomente la participación de la población, para garantizar el estado de derecho y prevenir eficazmente el delito”.

**La visión** del DPD de acuerdo con el Manual de Procedimientos de la DGSPyTM, 2005 “es lograr una mejora continua, a través de la vinculación con la ciudadanía. Es decir, consolidar una corporación de seguridad pública, vinculada, aceptada y reconocida por la ciudadanía, por su participación activa en la atención de los problemas de la comunidad para fomentar el orden social”.

De acuerdo con el manual de procedimiento del DPD, 2005 sus valores son los siguientes:

- **Valores Cívicos** “fomentar la integración vecinal, crear sociedades *autogestivas* para la solución de sus problemas”. Este valor de integración esta lejos de alcanzarse, ya que es contradictorio, pues no existe una vinculación interna, una identidad, colaboración y compromiso entre los miembros de la propia organización mucho menos en una sociedad poco participativa como la nuestra.
- **Fomento Cultural** “que la ciudadanía tenga conocimiento de los factores y situaciones de riesgo para sus bienes o personas, así como los elementos necesarios para corregirlos”. Lo que pretende la organización es fomentar la cultura de la denuncia. Lo irónico es que no cuenta con una estrategia comunicativa, no existe una cobertura y difusión de las actividades que realiza la organización. Por otra parte, la gente no denuncia los delitos, ya sea por miedo o por que no cree en las autoridades.
- **Lealtad** “es fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y malos momentos. Es un valor que debemos desarrollar en nuestro interior y tener conciencia de lo que hacemos y de lo que decimos”. Ponerse la camiseta, tener identidad y confianza no se da dentro de la propia organización, debido a que la mayoría de los miembros del DPD desconocen estos valores existen en papel, pero nadie los conoce.

- **Honradez** “es el resultado de nuestro propio esfuerzo, no apropiarse o valerse de logros ajenos y actuar siempre con principios éticos (no mentir, no culpar a los demás, no robar y engañar)”. Uno de los valores del DPD tiene que ver con la vocación de servicio, no robar. Este valor está muy lejos de alcanzarse por lo integrantes, recientemente se han perdido objetos personales, desde dinero y joyas. Se requieren reforzar estos valores entre sus integrantes.
- **Justicia** “la justicia formal se puede definir como un principio de acción de acuerdo con el cual los seres de una misma categoría esencial, deben ser tratados de la misma manera”. Es apearse al estado de derecho, no violar la ley, ni quebrantar los derechos de los ciudadanos, pero la realidad es diferente, ya que a diario recibimos quejas y demandas de la ciudadanía en contra de las autoridades. Por ejemplo, en testimonio de un vecino de la mancha III, el cual omitió decir su nombre por miedo a represalias, expresó: “el día 14 de septiembre de 2006 iba rumbo a mi casa, reconozco que estaba un poco tomado, pero en lugar de cuidarme de los rateros, ahora también se tiene uno que cuidar de los policías, pues ese día me quitaron mi dinero y además me golpearon”.
- Por otra parte, **La política de calidad**, señalada en el Manual de Procedimientos de la DGSPyTM, 2005 establece que “nuestro compromiso es proteger y garantizar los derechos en materia de seguridad de los habitantes del municipio de Naucalpan de Juárez, fomentando la vinculación con la ciudadanía para lograr una mejora continua de nuestros servicios y en la prevención del delito”.

Otro aspecto que se explica es el objetivo del DPD, el cual “se ofrece como el mejor punto de partida para el análisis de la misma, ya que es un determinante del acontecer en la propia organización. Un objetivo de la organización sólo constituye una función cuando la acción propuesta y la acción efectiva son iguales” (Mayntz, 1990:76).

### **Los objetivos**

Como se establece en el Manual de Procedimientos de la DGSPyTM, 2005 sus objetivos son los siguientes:

El objetivo general de la DGSPyTM consiste en “proporcionar servicios de seguridad pública y tránsito vial, servicios facultativos (seguridad privada), tramites administrativos, vinculación y seguridad ciudadana, a los habitantes del municipio de Naucalpan de Juárez, mediante una serie de actividades coordinadas por la organización”. El objetivo de la organización señala las actividades que se realizan, el rumbo que debe seguir, pero la mayoría de los integrantes de la organización lo desconocen.

“El objetivo de la SVySC es promover la participación ciudadana, creando vínculos directos con la población y sus sectores representativos, fomentando la prevención del delito en las comunidades, escuelas, industrias y sociedad en general, trabajando en conjunto con los habitantes del municipio de Naucalpan de Juárez para proporcionarles una mejor calidad de vida.”

Este objetivo no encaja con todas las actividades que realiza la SVySC, únicamente toma en cuenta al DPD dejando fuera a los demás. Como tal, es ambiguo, no operable para toda la subdirección. Se tienen que replantear y difundirlo entre sus integrantes.

Por su parte “el objetivo del DPD es promover la participación de la ciudadanía a través del fomento de la cultura de prevención del delito formando la conciencia de que todos somos responsables de la seguridad”.

En general, los objetivos de la DGSPyTM marcan el rumbo que la organización quiere seguir, pero la idea es redundante se repite reiteradamente. Hay confusión de cual objetivo es primero. Asimismo, es necesario que los objetivos de la organización los conozcan sus integrantes y forme parte de ellos.

En el caso concreto del DPD, los integrantes no conocen el ideario de la organización y el objetivo no es claro, por tanto, se requiere difundirlos darlos a conocer entre sus miembros y que estos formen parte del proyecto de vida de cada individuo que los adopte, los haga parte de su identidad con la organización, debido a que tanto el ideario como el objetivo marcan el rumbo de la misma.



Asimismo, la estructura formal del DPD permite conocer las normas, reglas, manuales y documentos que establece la organización, para su funcionamiento. El organigrama es uno de los elementos establecidos por el DPD, este determina la manera en la que se organizan las funciones. Además, permite observar cómo se distribuyen las áreas que lo conforman. Enseguida se expone.

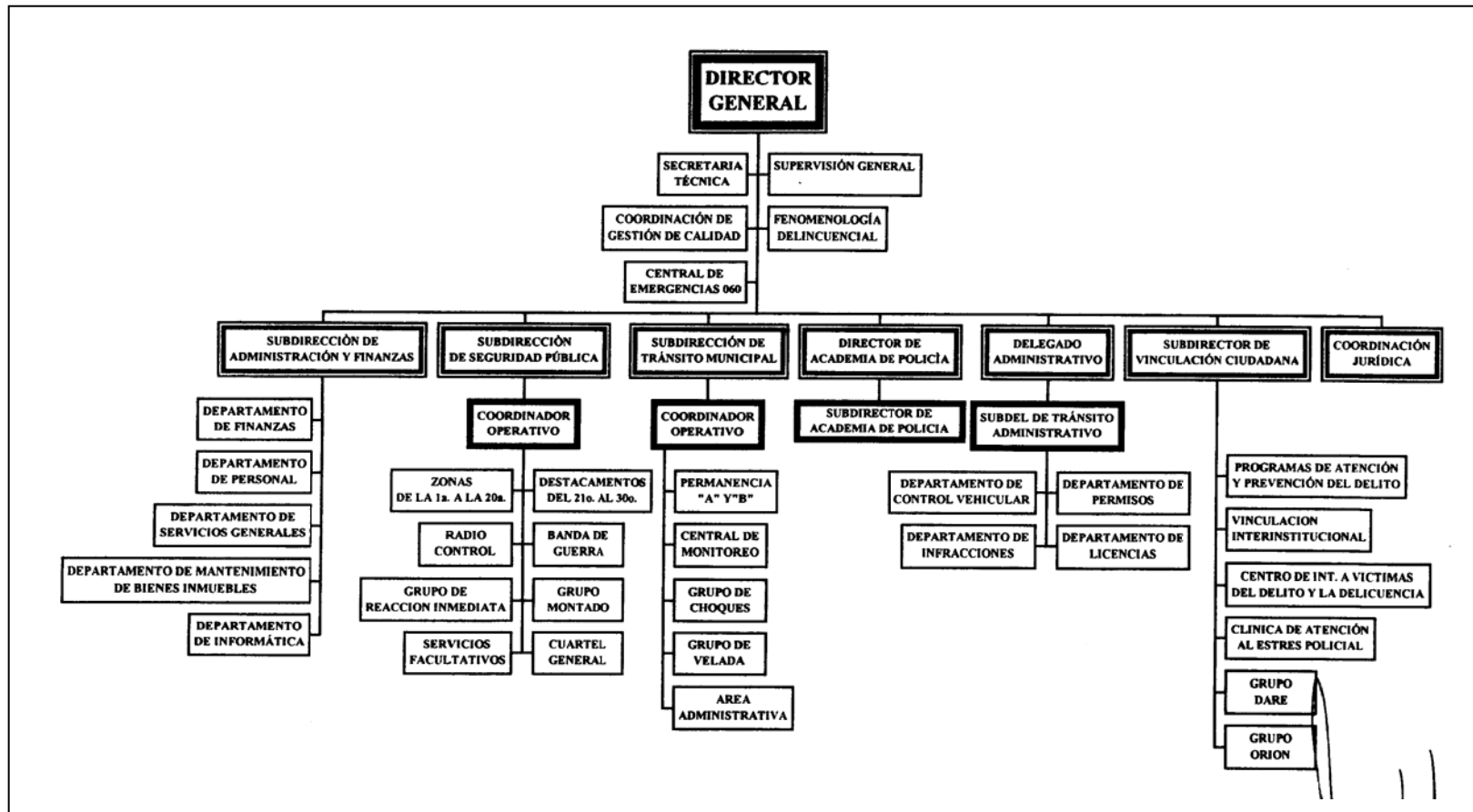
### **El organigrama de la DGSPyTM**

“La distribución formal de papeles y misiones puede traducirse en el organigrama. Existe una multitud de configuraciones posibles y las representaciones que pueden hacerse son muy variadas” (Bartoli, 1983:63).

Bajo esta perspectiva, el tipo de organigrama que utiliza el DPD es funcional “esta configuración 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. De este modo, presenta la ventaja de favorecer la auditoria de los responsables de división, pero tiene el inconveniente de ser lenta y poco eficaz” (*Ibidem*, p.64).

Como se muestra en la figura 1, el organigrama de la DGSPyTM es jerárquico y descendente, está integrado por una secretaría técnica, una coordinación general, supervisión general, por el área de fenomenología y el 060 en un mismo nivel.

Figura 1. Organigrama de la DGSPyTM



Fuente: (Manual de Procedimientos de la DGSPyTM, 2005:6)

La relación entre las diferentes subdirecciones, departamentos y coordinaciones que conforman el organigrama de la DGSPyTM es por escalón. Es decir, está en la cabeza el director, quien se encarga de tomar las decisiones de toda la organización; después le sigue la secretaría técnica, encargada de todos los trámites administrativos; la coordinación general, organiza todas las actividades operativas; después se encuentra la supervisión general, su función es observar el funcionamiento de los policías; el área de fenomenología se encarga del índice delictivo; el 060 atiende las emergencias de la ciudadanía.

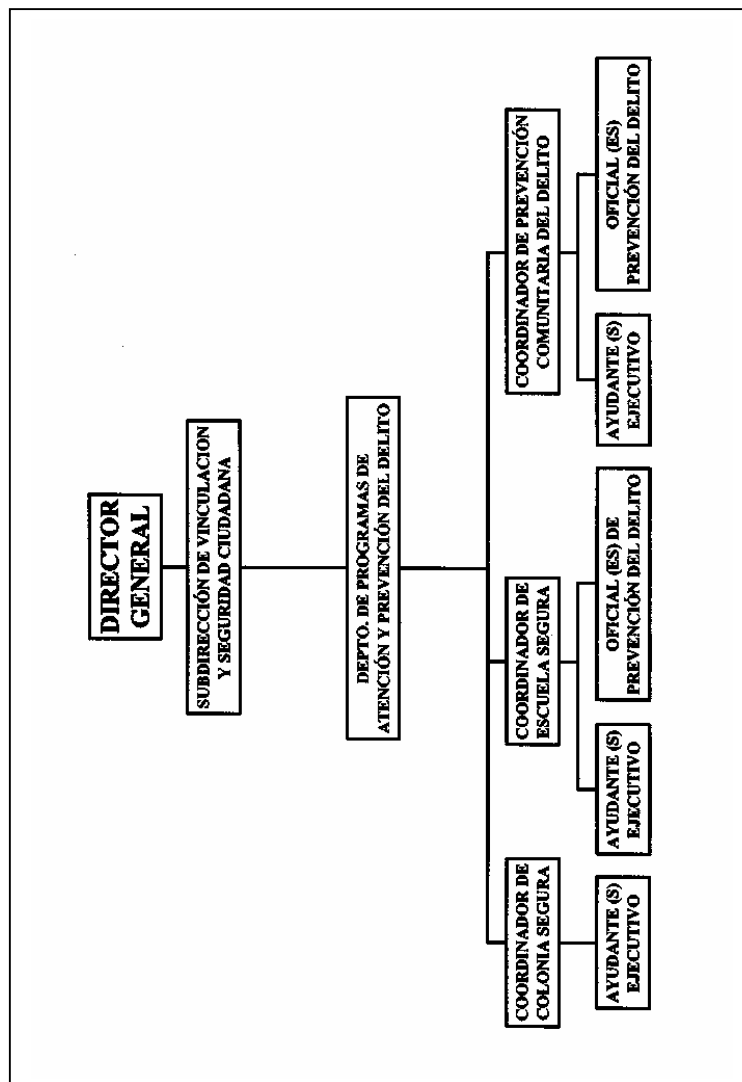
En un segundo nivel se encuentran las 6 subdirecciones con las que cuenta. 1) la Subdirección de Administración y Finanzas gestiona los recursos económicos de todas las áreas de la dirección; 2) la Subdirección de Seguridad Pública, tiene como función atender toda la parte administrativa; 3) la Subdirección de Tránsito Municipal, se encarga de los trámites como: licencias, permisos, multas, así como de brindar vialidad a todo el municipio; 4) la Subdirección de Academia de Policía, imparte los cursos de formación de los cadetes de policía, además de capacitar al personal en general; 5) la Coordinación Jurídica, brindan asesoría legal a los miembros de la dirección; 6) la Subdirección de Vinculación y Seguridad Ciudadana, atiende de manera directa las demandas y necesidades de la ciudadanía en materia de seguridad.

En el caso concreto, de la SVySC está conformada por la Clínica de Intervención a Víctimas del Delito, la cual atiende de manera gratuita a aquellas personas que fueron víctimas de violencia o delito; la Clínica de Estrés Policial, está integrada por 4 psicólogas, quienes imparten terapias al público en general, pero en particular a los policías; el Departamento de Vinculación Interinstitucional, genera vínculos con las empresas, escuelas y comunidad promoviendo el modelo de seguridad ciudadana; el Grupo ORION lo conforman los policías de proximidad, quienes se encargan de vincularse directamente con la ciudadanía para atender sus demandas; el Grupo DARE lo integran los policías que se encargan de impartir pláticas sobre prevención de adicciones a los niños de las primarias y el Departamento de Prevención del Delito lleva a cabo programas como: rallys, vecino vigilante, pláticas de medidas de autoprotección, obras de teatro, sociodramas, torneos y jornadas de prevención.

La SVySC se vincula más con el Departamento de Fenomenología Delincuencial, porque este departamento es el que se encarga de proporcionarle la información respecto al índice delictivo en las colonias, dicha información es necesaria para seleccionar a las comunidades con mayor índice delictivo y llevar a cabo los programas del DPD. Nuestro objeto de estudio.

En la figura 2 se puede observar que la relación entre los departamentos que integran la SVySC es descendente de arriba hacia abajo, cada una realiza su trabajo de manera independiente a pesar de que todos están encaminados a un mismo fin. La comunicación entre ellos es distante, vertical y descendente. Los miembros de la organización desconocen las actividades que cada jefatura realiza. En concreto, se puede ver en la figura 2, el organigrama de la SVySC es “divisional (ya que cada unidad posee cierta autonomía de gestión y seguimiento analítico” (Bartoli, 1983:66).

Figura 2. Organigrama de la SVySC



Fuente: (Manual de Procedimientos de la SVySC, 2005:7)

Por otra parte, en la misma figura 2, se muestra que el organigrama del DPD es funcional “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, 1983:64).

El organigrama que utiliza el DPD consiste en la división del trabajo, se realiza en el mismo sentido, los procesos de trabajo son muy tardados y continuamente se atrasan. La toma de decisiones de los mandos altos es muy lenta y autoritaria. Por ejemplo, si no se encuentra la jefa del departamento nadie se atreve a tomar una decisión por miedo a equivocarse y, por tanto, el trabajo se detiene.

Ahora bien, el DPD se integra por tres coordinaciones *Colonia Segura*, *Escuela Segura* y *Atención Comunitaria*, se puede observar en el organigrama (figura 2) que la división de trabajo es jerárquica, en donde la información y comunicación se da de manera vertical de arriba hacia abajo por parte del subdirector y jefa del departamento. La comunicación entre los actores de las diferentes coordinaciones es casi nula, existen conflictos y malentendidos entre los miembros que la integran.

La coordinación de colonia segura está integrada por dos personas. El trabajo que realizan consiste en: recorridos físicos en las colonias para detectar necesidades, factores de inseguridad y desarrollar jornadas de prevención. Uno de los problemas para efectuar las actividades es que sólo dos personas las hacen y existen diferencias personales entre ellos, cuando en el organigrama se establece que deben ser cinco personas asignadas para esa coordinación.

La coordinación de atención comunitaria se conforma por cuatro personas, el personal no es suficiente para las tareas que realiza, pues la demanda de la ciudadanía es mayor. El problema principal entre sus integrantes tiene que ver con los horarios, a veces se tiene que acudir a reuniones nocturnas (de 8:00 a 9:00 de la noche) se discute, ya que nadie quiere ir. En suma, el organigrama del DPD no corresponde a la forma en la que se distribuyen las funciones de los miembros de la organización.

### **Los miembros del DPD**

Los miembros de la organización es otro factor importante que hay que estudiar para analizar la estructura del DPD. “Mientras una organización exista y funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos” (Mayntz, 1990:143). Los miembros del DPD juegan un papel fundamental, pues ellos son los que se encargan de brindar el servicio que presta la organización; La pieza clave, quienes ejecutan las acciones de la organización.

Pero, el DPD es una organización “con una jerarquía escalonada tales como las empresas, los departamentos administrativos y las unidades militares, la complementación de los rangos superiores mediante el ascenso en la organización está siempre restringida cuando se esperan del titular de los puestos elevados cualidades que hay que adquirir fuera de la organización ” (*Ibidem*, p.143).

Como se muestra en la tabla 1. El puesto de mayor jerarquía corresponde al de la jefa del departamento, después se encuentra el de coordinador y como último escalón está el de Ayudante Ejecutivo A. Sin embargo, la preparación profesional de los 16 actores que integran la organización es casi la misma, pues el 75% de ellos tiene una licenciatura, pero las oportunidades para crecer dentro de la organización es escasa. Todos están adscriptos al DPD, no existe funciones específicas asignadas a cada miembro. La información presentada en la (tabla 1) se obtuvo del Manual de Procedimientos del Área de Recursos Humanos de la DGSPyTM, 2005.

**Tabla 1. Personal del DPD**

<b>No</b>	<b>Actor</b>	<b>Puesto</b>	<b>Grado de estudio</b>
1	A	Jefa del departamento	Lic. Trabajo social
2	B	Coordinadora	Lic. Ciencias políticas
3	C	Coordinadora	Lic. Sociología
4	D	Coordinador	Ing. Electrónica
5	E	Ayudante ejecutivo A	Preparatoria
6	F	Ayudante ejecutivo A	Preparatoria
7	G	Ayudante ejecutivo A	Primaria
8	H	Ayudante ejecutivo A	Secundaria
9	I	Ayudante ejecutivo A	Lic. Trabajo social
10	J	Ayudante ejecutivo A	Lic. Derecho
11	K	Ayudante ejecutivo A	Lic. Derecho
12	L	Ayudante ejecutivo A	Pasante en administración
13	M	Ayudante ejecutivo A	Pasante en comunicación
14	N	Ayudante ejecutivo A	Lic. Pedagogía
15	O	Ayudante ejecutivo A	Pasante en sociología
16	P	Ayudante ejecutivo A	Lic. Derecho
<b>Total</b>			<b>75%</b>

Como se explicó en el punto anterior los objetivos y los miembros de la organización definen el rumbo de la misma y se relaciona con el aspecto de reclutamiento de personal, ya que la selección de su personal para lograrlo depende de su objetivo que persigue. Dicho aspecto se explica a continuación.

**La forma en la que la organización selecciona a su personal**

“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. Cuáles sean las personas en las que hay que pensar para su ingreso en una organización

depende de los puestos a ocupar, que a su vez se deduce del objetivo de la organización” (Mayntz, 1990:144).

El reclutamiento que realiza la DGSPyTM es a través de convocatorias o por medio de los periódicos, pegar cartelones en puntos estratégicos o bien participar en eventos en donde las empresas intercambian y dan a conocer sus plazas disponibles; de tal forma que se pasan la información de una a otra y comienza el reclutamiento.

Esta es la manera en la que se debe reclutar el personal, la estipulada por recursos humanos, pero en realidad es diferente sobre todo para las plazas administrativas. Éstas generalmente ya están asignadas, por parte de los mandos altos para los amigos.

Como se establece en el Manual de Procedimientos de Recursos Humanos de la DGSPyTM, el reclutamiento y selección de personal operativo y administrativo se realiza de la siguiente manera:

“Si el aspirante desea ingresar a la DGSPyTM el Área de Reclutamiento y Selección de Personal le proporciona el formato ‘Solicitud de Empleo’, con el propósito de que sea llenado por el aspirante y se le programe para la aplicación de los exámenes que a continuación se mencionan: examen médico, físico, cultural, psicométrico y de valores. Los parámetros de calificación de estos exámenes son los siguientes:

“Los exámenes son aplicados y calificados por los auxiliares de RySP (Recursos Humanos de Seguridad Pública), a excepción de aquellos que evalúan el área de personalidad que también puede ser interpretados por el Jefe del Área.

“Todos los aspirantes que deseen ingresar deben aprobar los exámenes mencionados. Si el aspirante reprueba uno de estos exámenes, el Jefe de RySP suspende automáticamente el proceso y rechaza al aspirante para ingresar a la Academia o al área administrativa.



“Los resultados se registran en el formato “Concentrado de Evaluaciones”. La evidencia de estos queda bajo resguardo de la Jefatura de RySP hasta el término de la Academia, momento en que se entregan los expedientes a la Jefatura de Personal.

“A todos los aspirantes quince días antes de terminar su curso de Formación Básica policial se les programa para el examen antidoping si resulta positivo el Jefe de RySP lo procede a dar de baja.

Si el examen antidoping resulta negativo, los reclutadores de RySP integran los expedientes de cada aspirante y el Jefe de RySP al término de la Academia lo revisa y entrega a la Jefatura de Personal, para que su alta sea tramitada.”

Sin embargo, en el proceso real de selección del personal ingresan familiares o amigos cercanos, los cuales ocupan las plazas vacantes o disponibles, aunque también se les aplica el proceso de selección. Pero, si llegan a reprobado algún examen se les vuelve hacer hasta que lo apruebe, pues viene recomendado a pesar de que existe una normatividad. Es decir, uno de los problemas está en la selección del personal, porque muchas de las veces es gente que se le asigna el puesto sin haber cumplido con los requisitos (filtros que se pasan por alto), sin contar con el perfil requerido.

Esto repercute directamente en el desempeño del DPD, pues el jefe del departamento no selecciona a su personal, sino que se lo establecen y la mayoría de las veces el perfil del que ingresa no son las indicadas con las funciones que desempeñan. Es una lucha por los puestos y vacantes disponibles.

Como ya se ha dicho, el ideario del DPD, su objetivo, sus miembros y la manera en la que se recluta el personal influye en el proceso de trabajo, debido a que la propia organización no elige a sus miembros para realizar sus actividades y lograr su objetivo. De la misma forma, el proceso formal incide en el proceso de trabajo de la organización. Este punto se explica a continuación.

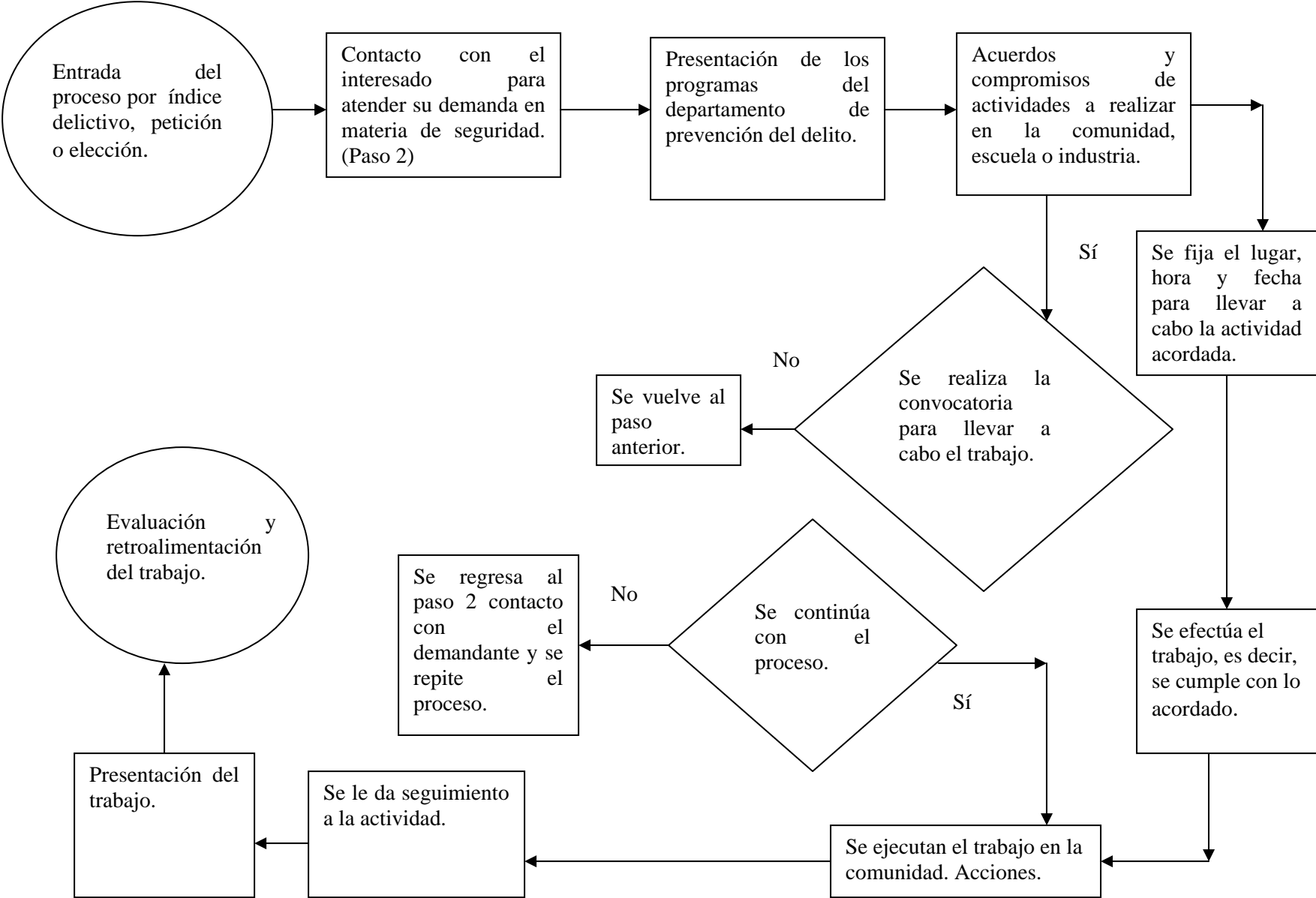
### **El proceso de trabajo formal del DPD**

Para determinar el proceso formal de trabajo del DPD fue necesario consultar los documentos oficiales de la organización. Además, se realizó un flujograma formal, el diagrama de flujo es una técnica cuantitativa que se refiere a “una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación y puede ser una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un proceso” (Martínez Emilio, Herramientas estadísticas básicas, México).

Los pasos que se siguieron para realizar el flujograma formal del DPD fueron los siguientes:

1. Trazar un diagrama de flujo del proceso formal de trabajo del departamento de prevención del delito.
2. Indicando los pasos que sigue en el desarrollo para alcanzar su fin.
3. Posteriormente, el diagrama se utilizará para compararlo con el diagrama real y determinar problemas operativos que pudieran estar afectando la producción de la organización. (Véase figura 3).

Figura 3. Flujograma formal



Como se muestra en la figura 3 para llevar a cabo las actividades del DPD son a través de la información que envía el Departamento de Fenomenología de la Delincuencia y Criminalidad, así como las peticiones de los colonos, autoridades auxiliares, o cualquier otra entrada. El DPD es quien considera en que áreas geográficas iniciar los programas *Colonia Segura*, *Escuela Segura* o *Atención Comunitaria*. Para ello, se siguen estos pasos establecidos en el Manual de Procedimientos del DPD, 2005.

1. De acuerdo con la información obtenida del Departamento de Fenomenología, índice delictivo de las colonias se interviene con los programas de prevención del delito en las de mayor incidencia. En el caso de que sea una petición ciudadana, se hace contacto con el interesado para atender su demanda.
2. Una vez que se realiza el contacto con el ciudadano, o con la autoridad auxiliar de la colonia (Delegado o Presidente del Consejo de Participación Ciudadana) se fija el lugar, la fecha y hora para presentar (exposición en power point) las actividades que realiza el Departamento de Prevención del Delito (Paso 2).
3. Se establecen acuerdos y compromisos para llevar a cabo las actividades como: pláticas de medidas de autoprotección, rallys, torneos, obras de teatro y cine debate.
4. Antes de la actividad se hace la invitación a los vecinos a través del perifoneo, volantes y carteles para que asistan a ella.
5. En el caso de que no se logre realizar la actividad por ausencia de personas se vuelve al paso 2 y se repite nuevamente el proceso.
6. Sí, se logra realizar la actividad acordada con el ciudadano a las autoridades auxiliares de la colonia, es decir, la feria de prevención, la obra de teatro u otra se programa otra reunión un día a la semana.

7. Se forman redes sociales, representantes vecinales con la finalidad de no perder el contacto y darle continuidad al trabajo en la comunidad.
8. Se aplica un formato de satisfacción antes, durante y después de la actividad. Se realiza una evaluación, es decir, un análisis de los resultados alcanzados.
9. Todas las acciones que se desarrollan en la comunidad se presenta por escrito y en power point al jefe inmediato, el cual lo hace a su vez al Subdirector.

El proceso formal establecido por la organización para desarrollar las actividades del DPD no es del todo claro, no hay un plan de trabajo definido, ni cuál es el objetivo a lograr, ni las metas que pretende alcanzar. Esto genera que la organización no tenga un rumbo fijo, la apatía y falta de compromiso de los actores con el trabajo que desarrollan y con la organización. Por lo tanto, la ineficiencia en el servicio que presta. En este sentido, se necesita darle rumbo a la organización, establecer su objetivo, metas que pretende alcanzar y difundirlas a sus actores.

### **El perfil de puesto de los actores del DPD**

Una vez expuesta la manera en la que se realiza el proceso formal de trabajo del DPD se explica a continuación el perfil de puesto de los integrantes de la organización, para analizar si encaja con las actividades que desarrollan.

Según lo estipulado en Manual de Procedimientos del DPD, 2005 para el puesto de jefe de departamento se “debe contar con una escolaridad de licenciatura en derecho (titulado) con una experiencia mínimo de 2 años en materia de seguridad, así como capacidad de planeación y organización de actividades; Tener la habilidad de manejo y control de personal, así como actualización en materia de Seguridad Pública y Prevención del Delito. El titular del puesto es responsable de realizar las acciones Institucionales en materia de prevención del delito, tiene a su cargo 16 personas”.

En realidad es sólo un protocolo, pues el perfil de puesto de la jefa del departamento no encaja con lo establecido, debido a que ella tiene la profesión de trabajadora social, sin

experiencia en prevención del delito, lo cual es un verdadero problema, pues no sabe cómo desarrollar sus funciones y responsabilidades, ya que desconoce del tema.

Responsabilidades:

- a) “Desarrollar Políticas de Prevención a Nivel Municipal (Escuela Segura y Colonia Segura)
- b) Fomentar la cultura de la autoprotección en la ciudadanía
- c) Mantiene contacto constante con los consejos de participación, asociaciones civiles, de colonos y representantes de la comunidad
- d) Genera los enlaces para trabajar de manera integral con las otras Direcciones Generales del Municipio, así como dependencias e Instituciones Gubernamentales
- e) Reporta directamente a la Subdirección de Vinculación y Seguridad Ciudadana las actividades del departamento.”

Las responsabilidades establecidas por la organización y que debe de cumplir la jefa del departamento no se efectúan. No existe una planeación de actividades, se trabaja a la deriva y sin rumbo, en consecuencia, no hay un objetivo claro y metas a alcanzar.

En el caso del puesto de coordinador, ya sea del programa *Colonia Segura, Atención Comunitaria o Escuela Segura*, “debe tener licenciatura en ciencias sociales o afines con una experiencia mínima de 2 años en prevención comunicaría, con capacidad de comunicación, organización, acercamiento y negociación con la ciudadanía; asertividad, con una formación de actualización en materia de prevención del delito. El titular del puesto es responsable de implementar y supervisar los programas”.

Los puestos de coordinador están establecidos en el organigrama. Sin embargo funcionalmente no se cumplen. Es decir, esto ocasionó un caos en la organización.

Por su parte el puesto de Ayudante Ejecutivo A “debe contar con una preparación de preparatoria, con 2 años de experiencia en trato directo con la comunidad, con capacidad de comunicación, asertividad, manejo y control de grupos, así como manejo de programas de

cómputo. El titular del puesto es responsable de relacionarse con la ciudadanía e impartir cursos y pláticas a niños, jóvenes en escuelas y comunidad en general”. La preparación del Ayudante Ejecutivo A no cumple con lo que se establece, pues la mayoría del personal no tiene experiencia en impartir pláticas a la comunidad, ni cuenta con la capacitación de manejo de grupo (como instructores) y mucho menos el manejo de programas de cómputo.

El proceso de trabajo formal del DPD es deficiente, porque las funciones que desarrolla el personal no encajan con su perfil. También, existen cuellos de botella no se cumple con las metas de trabajo, en concreto no hay una planeación de las actividades, se repiten y no se supervisa el trabajo que realizan los miembros de la organización.

Si le sumamos que debido al cambio de administración en agosto de 2006 hubo una rotación de personal de más del 50%. Es decir, recientemente ingreso gente al DPD, a la que hay que capacitar e integrar a las actividades que realiza el departamento.

Entonces, se debe buscar nuevas estrategias de comunicación que permitan lograr integrar equipos de trabajo, mayor comunicación entre sus integrantes para mejorar el servicio que brinda el DPD; debido a que no se le da seguimiento a las actividades, existen conflictos, malentendidos entre jefe-subordinados y no existe una evaluación de las actividades que desarrolla el DPD.

A partir de la identificación de la estructura formal del DPD, se puede decir que la organización es percibida por su entorno y que debe considerar los cambios de éste para su adecuado funcionamiento.

Después, de abordar el entorno del DPD, la estructura formal en el siguiente apartado se explica la estructura funcional.

### 1.11 Estructura funcional del DPD

“Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de cargo. Ciertamente hay también una cooperación no reglamentada, espontánea, basada en la división del trabajo, en los grupos que se forman para un fin establecido” (Mayntz, 1990:11).

Ahora bien, para diagnosticar la estructura funcional se comparó el flujograma formal contra el real, se realizó una hoja de inspección y un diagrama de causa-efecto, lo cual permitió detectar el problema de producción que afecta el trabajo del DPD.

Como se puede observar en la Figura 3 y 4 (flujograma formal-real) el proceso de trabajo se atrasa desde su inicio, la información que envía el Departamento de Fenomenología tarda hasta una semana en llegar al DPD, la atención a las demandas de la ciudadanía tarda hasta 15 días para ser atendidas. No se capacita al personal, esto ocasiona que a la hora de realizar las actividades se hagan al vapor “Bomberazo”. Por otra parte, no existe una estrategia comunicativa que permita la interacción entre los integrantes de la organización, el resultado es la poca productividad y la ineficiencia de la misma.

El proceso para llevar a cabo las actividades es muy lento, esto debido a todos los trámites que se tienen que realizar y a la falta de recursos materiales. Por ejemplo, para presentar la obra de teatro “Alguien va a cambiar” primero hace la petición la comunidad, se canaliza al Departamento de Vinculación Interinstitucional, en segundo lugar a la DGSPyTM para su aprobación y finalmente al DPD para su aplicación.

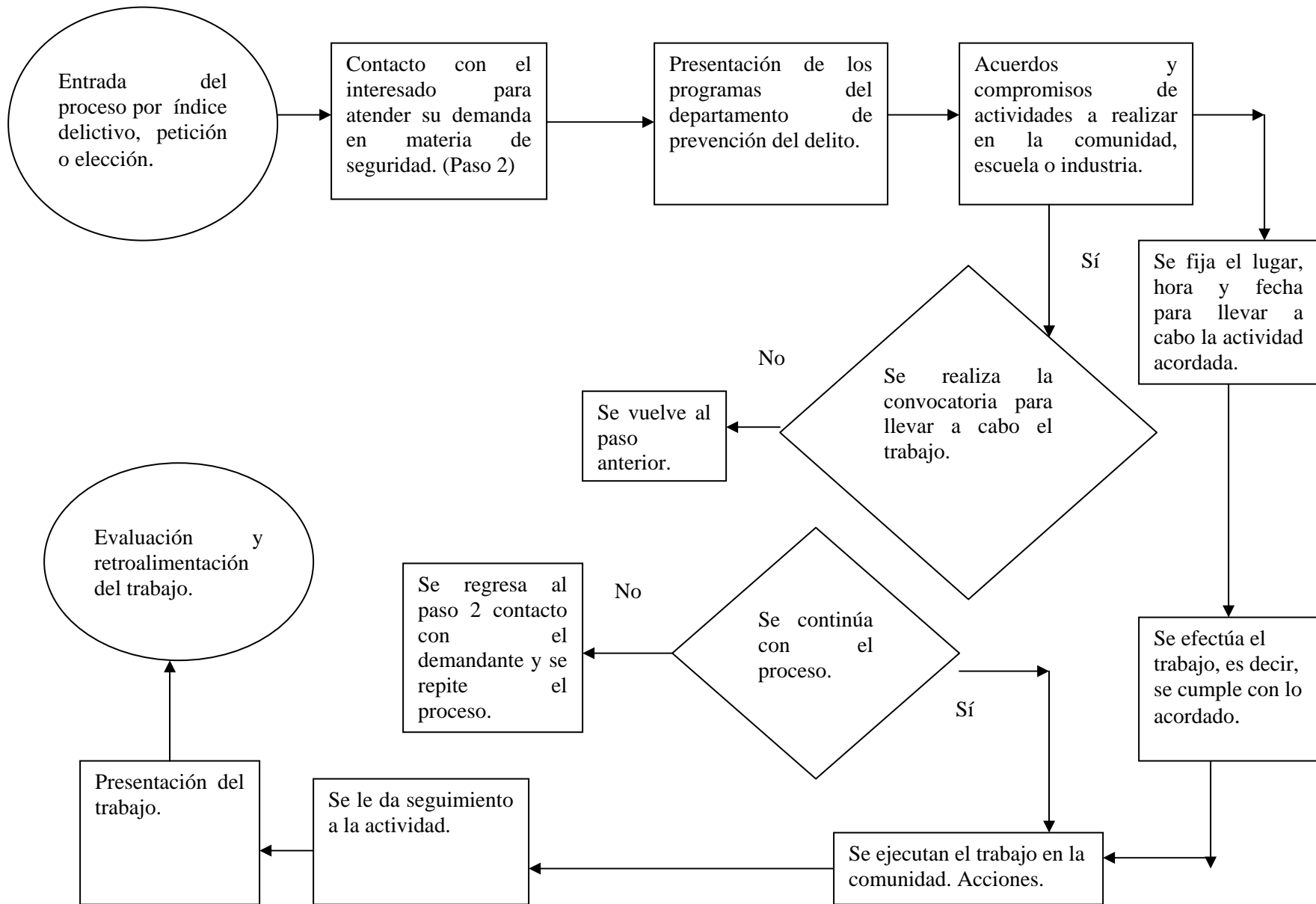
Se repinten hasta dos o tres veces las actividades. Por ejemplo, a la hora de realizar el diagnóstico en una colonia, que consiste en el levantamiento de información para posteriormente llevar a cabo programas de prevención del delito. La información que se obtiene en los recorridos físicos (diagnóstico) reside en datos económicos, geográficos y la situación social de la colonia, así como encuestas y toma de fotografías. Se acude al lugar más de dos veces, cuando en uno



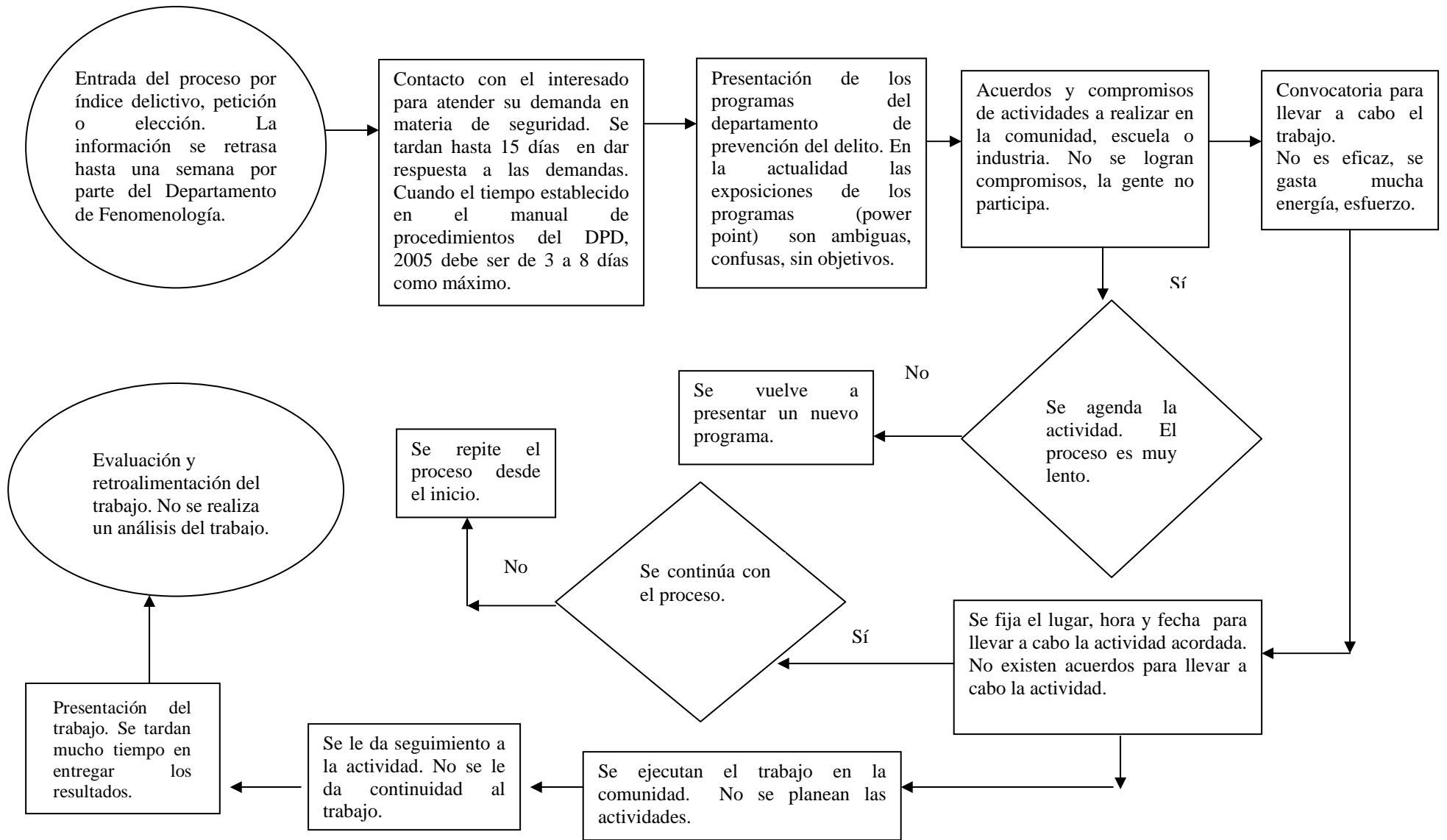
sólo recorrido se puede hacer todo el trabajo, sí existiera mayor coordinación comunicación de las acciones entre los actores que desarrollan el trabajo.

La evaluación del trabajo es casi nula, no se lleva a cabo una retroalimentación. El problema principal detectado a partir de la comparación del flujograma formal con el real se deriva de la mala planeación de las actividades. Existen cuellos de botella, desde el inicio del proceso de producción, la información se atrasa y no fluye en su momento. No se atiende a tiempo las demandas de la ciudadanía, se repiten las actividades, no se le da continuidad al trabajo, no se evalúa y la comunicación entre jefe y subordinados es casi nula.

**Figura 3. Flujograma formal**



**Figura 4. Flujograma real**



Para medir la frecuencia con la que ocurre el problema se utilizó la herramienta de investigación denominada hoja de inspección, la cual sirve para “reunir datos basados en la observación a fin de encontrar tendencias y su frecuencia. Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas” (Martínez Emilio, Herramientas estadísticas básicas, México).

Los pasos que se siguen para la aplicación de hoja de inspección son los siguientes:

1. Estar de acuerdo sobre qué evento está exactamente siendo observado (la planeación de las actividades).
2. Se decide el período de tiempo durante el cual serán recolectados los datos en este caso fue de 5 días.
3. Se diseño la hoja de inspección con sus variables correspondientes.
4. Se observaron a 8 personas en el desarrollo de sus actividades para obtener los datos.

Los resultados obtenidos se observan en la siguiente (tabla 2). El tiempo que se pierde para tomar decisiones y dar instrucciones por parte de la jefa del departamento es de 3 horas. La hora de entrada es a las 9:00 hrs. Pero, generalmente la jefa llega a las 10.00 hrs. por lo tanto, ya se perdió una hora. No se puede tomar ninguna decisión sin antes consultarla con ella personalmente.

Lo paradójico es que en cuanto llega se va a desayunar y regresa aproximadamente a las 10:00 hrs. Hasta las 10:30 hrs. reúne al personal y distribuye las actividades del día, para ello se tarda 30 minutos. En total, se pierde 2 horas en la mañana. Los miembros de la organización salen a realizar su trabajo de campo hasta las 11:00 hrs. de la mañana. La otra hora se pierde en la tarde, pues ocurre casi lo mismo, la jefa del departamento sale a comer a las 15:00 hrs. y regresa hasta las 17:00 hrs. Cuando el horario de comida establecido por la organización es de una hora de 15:00 a 16:00 hrs. El tiempo perdido promedio al día de trabajo es de 4 horas.

En concreto, las actividades se duplican, se repiten debido a la mala planeación provocada por la toma de decisiones, la falta de recursos materiales, a los cuellos de botella (la información se atrasa) no se capacita al personal, no existe motivación y reconocimiento al trabajador. Se puede observar que el factor que más influye en el problema medido se refiere a la repetición de las actividades.

Es decir, en la aplicación de las encuestas; las cuales se realizan hasta dos veces, en recabar los datos de la colonia; información económica, demográfica y situación social; en la realización de los recorridos físicos y toma de fotografías de los lugares inseguros. Por ejemplo, se realiza el recorrido físico en una colonia, luego se tiene que regresar a la misma colonia a tomar fotografías, y nuevamente se regresa aplicar las encuestas. Si se planearan mejor las actividades se podrían realizar todo en una sola visita.

**Tabla 2. Hoja de inspección**

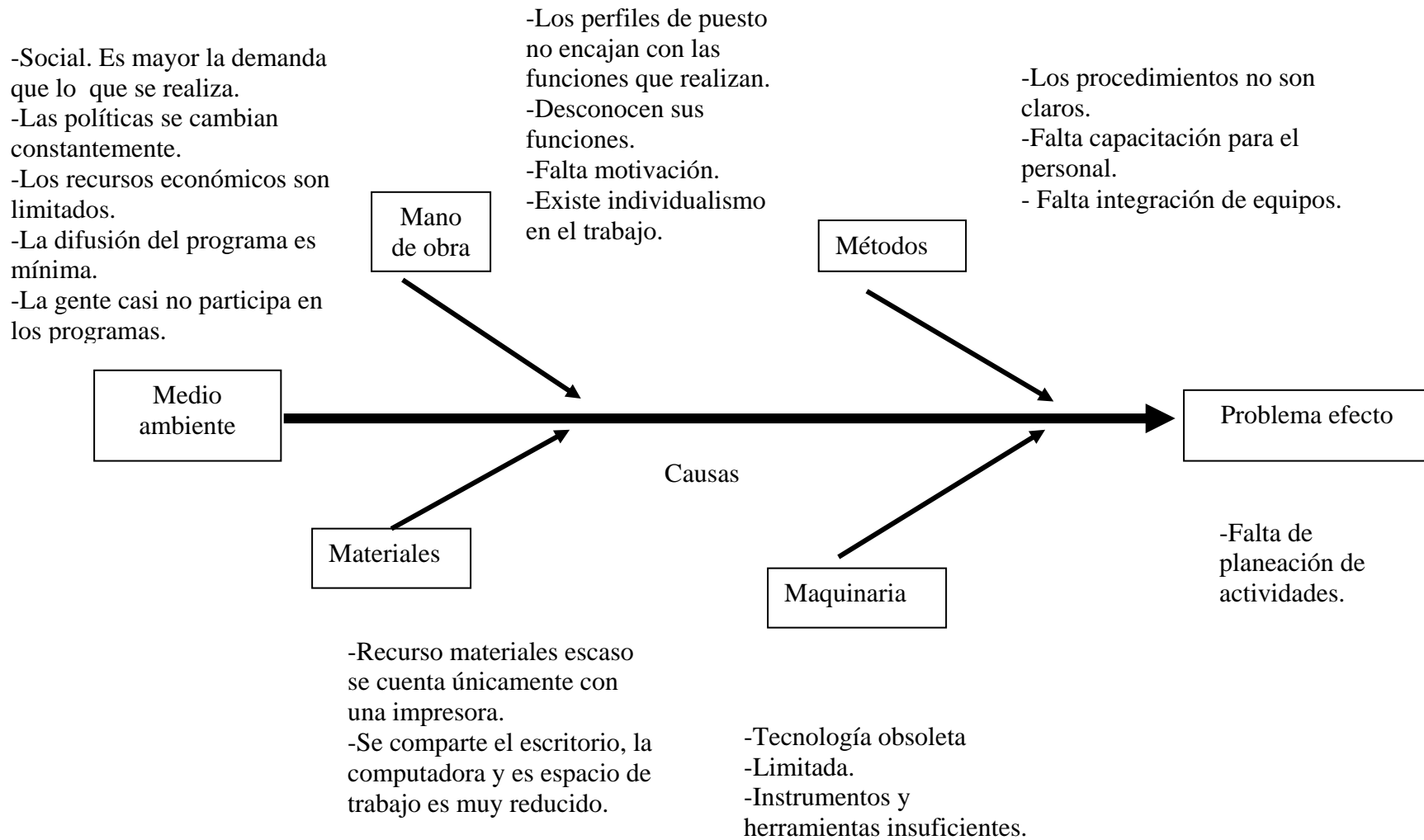
HOJA DE INSPECCIÓN								
Gráfica para la solución de problemas								
PROBLEMAS	PERIODO (del 23 al 27 de octubre de 2006)							
¿Mala Planeación de las actividades?	23/10/06	24/10/06	25/10/06	26/10/06	27/10/06	Total	Prome dio	%
Tardanza en la toma de decisiones	2	3	4	3			3 horas	20%
Tiempo efectivo de trabajo	4	5	4	4	4	21 horas	4 horas	19%
Actividades realizadas	3	3	3	3	4	16 veces	3 veces	18.75%
Repetición de actividades	4	4	5	6	4	23 veces	2 veces	8.69%
<b>Total</b>	15	17	16	17	15			

HOJA DE INSPECCIÓN						
Gráfica para la solución de problemas						
PROBLEMAS	PERIODO (del 23 al 27 de octubre de 2006)					
Repetición de las actividades	23/10/06	24/10/06	25/10/06	26/10/06	27/10/06	Total de actividades repetidas a la semana
Recorrido físico en la comunidad	0	2	2	2	0	6 veces
Recabar los datos (ficha técnica)	2	2	0	2	2	8 veces
Aplicar encuesta de participación	2	0	2	2	2	8 veces
Invitación a la comunidad	0	0	1	0	0	1 vez
<b>Total</b>	4	4	5	6	4	

Una alternativa para resolver el problema operativo detectado es a través de la comunicación organizacional, si la utilizamos como instrumento de negociación, acuerdo y como herramienta que permite ahorrar energía en los procesos de trabajo.

Por otro lado, el diagrama de causa efecto figura 5 se utilizó “para explorar y mostrar todas las causas posibles o una condición específica fue desarrollado para representar la relación en algún efecto y todas sus posibles causas, bien detallado tiene la forma del esqueleto de un pescado “diagrama de espinas de pescado” (Martínez Emilio, Herramientas estadísticas básicas, México).

**Figura 5. Diagrama causa-efecto**



El diagrama causa-efecto permitió determinar las razones por las cuales se genera el problema detectado. Derivado de la falta de capacitación al personal en las funciones que desempeña, los procedimientos están establecidos por la organización, pero no son tomados en cuenta para realizar las actividades, los miembros de la organización desconocen sus funciones, los perfiles de puesto no encajan con las actividades que realizan los sujetos de la organización, la mayoría de los miembros del DPD no conocen el ideario de la organización y el objetivo no es claro. Además, no se cuenta con papelería suficiente, se comparten las computadoras y los escritorios.

El problema principal es la deficiente comunicación entre los actores de las diferentes coordinaciones que conforman el DPD, a la casi nula interacción entre jefe y subordinados. Su estructura es rígida y de control. Todo lo anterior apunta al problema operativo detectado que consiste en la mala planeación de las actividades, lo que origina que no se cumpla con el objetivo y metas de la organización.



## **Diagnóstico del capítulo 1**

Una organización debe ser entendida como un fenómeno complejo y paradójico, es decir: un sistema estructuralmente cerrado e informacionalmente abierto, en el cual sus actores que la conforman interactúan entre sí.

“Se dice que si se desea comprender una organización se sugiere partir desde la premisa de que las organizaciones son complejas, ambiguas y paradójicas” (Morgan, 1991:7).

Para entender la complejidad organizacional del DPD se parte que es habitada por seres humanos complejos con necesidades e intereses personales y que al agruparse conforman una red social con un fin común. Sin embargo, existen variables del entorno organizacional que pueden afectar el proceso de producción de la organización.

En este sentido, se diagnosticó el entorno, estructura y funcionamiento del DPD para detectar problemas operativos que afectan su proceso de trabajo a través de la aplicación de técnicas específicas como: la documental, entrevista, flujogramas, hoja de inspección y diagrama de causa-efecto, para posteriormente utilizar a la comunicación como herramienta de solución y cambio cultural de la organización.

Los problemas detectados en el entorno se refieren: al ámbito de desempeño político, social y legal. En la parte política existe una lucha de poder entre los partidos políticos por gobernar. Por ejemplo, los políticos prometen en sus campañas resolver los problemas de inseguridad y delincuencia.

Por otra parte, la sociedad demanda mayor seguridad exige al gobierno resultados. El aspecto legal está establecido claramente en la ley. Pero, ha sido en ocasiones una de las limitantes en la función de la policía municipal en este caso la de Naucalpan de Juárez, debido a que a pesar de que cuenta un marco jurídico para operar no tiene competencia en los delitos federales (narcotráfico, venta de drogas), estos ocurren a diario en el municipio.

Otra de las variables del medio ambiente que influyen en la estructura de la organización tienen que ver con la relación con otras instituciones enfocadas a lo mismo, con el gobierno, ya

que depende de la vinculación que tenga podrá crecer o en su caso desaparecer si no logra sus objetivos.

Otro aspecto que debe considerar el DPD es la opinión de los especialistas en materia de seguridad sobre su trabajo. Además, debe tomar en cuenta los comentarios de los medios de comunicación respecto a su quehacer, que si bien es cierto es favorable se requiere de la difusión de sus actividades a través de éstos para que la ciudadanía las conozcan y participen en ellas.

En concreto, la organización sobrevive gracias al desempeño de sus miembros y que el entorno ha permitido la permanencia del DPD a pesar de las deficiencias en su estructura y funcionamiento. En este sentido se requiere tomar en cuenta al otro a sus integrantes, difundir su objetivo e ideario entre sus miembros y que ellos los adopten, forme parte de su proyecto de vida. Es decir, integrar equipos de trabajo, donde la comunicación organizacional puede ser la clave para lograrlo, debido a que ésta coordina acciones, ahorra energía y permite la eficiencia de la organización.

Como ya se mencionó, la estructura del DPD se ve perturbada por su entorno. En el caso del DPD su estructura está establecida en sus normas y reglas como: su ideario, los objetivos de la organización, el organigrama, su reclutamiento, la selección de personal y el proceso formal de trabajo. Pero, es una estructura rígida, controladora, sus miembros desconocen su ideario; su organigrama es jerárquico, la selección y reclutamiento del personal está establecida, pero en realidad no se cumple, el proceso de trabajo formal existe. Sin embargo, no se toma en cuenta en la aplicación de las actividades, incluso sus miembros las desconocen. En este sentido, es urgente un cambio, el cual se puede dar a través de la comunicación interpersonal como instrumento de negociación y ahorrador de energía en los procesos de trabajo.

A partir del diagnóstico del entorno, la estructura y funcionamiento se pudo detectar el problema operativo: la mala planeación de las actividades. Esto se ve reflejado en la manera en la que funciona. Por ejemplo, las actividades se duplican, la información no fluye y no se capacita al personal. Otro problema se da por las condiciones precarias en las que se trabaja (se tiene que compartir la impresora, el escritorio, la computadora) y el espacio es muy reducido.

Existe un liderazgo autoritario que no toma en cuenta las opiniones de los demás miembros de la organización. En suma, el diagnóstico del entorno, estructura y funcionamiento permitió detectar el problema operativo que afectan el proceso de trabajo. Se requiere de mayor comunicación entre jefe-subordinados, tomar en cuenta las opiniones del otro y de esta manera mejorar el proceso de producción, la eficiencia y permanencia de la organización.

**Capítulo 2:**  
**La comunicación y su importancia en el proceso de trabajo**

## **Capítulo 2: La comunicación y su importancia en el proceso de trabajo**

En el capítulo anterior se determinó el entorno, estructura y funcionamiento del DPD para detectar el problema operativo que afecta el proceso de producción, para ello se aplicó la técnica de investigación llamada “hoja de inspección” y el “diagrama de pescado”, los resultados arrojaron que el problema reside en la mala planeación de las actividades. También, se presentaron diagramas de flujo formal-real para identificar con mayor precisión las diferencias entre lo que debería funcionar y cómo funciona.

Ahora bien, en el presente capítulo se aborda la comunicación formal y su importancia en el proceso de trabajo, así como el diagnóstico de problemas informativos-comunicativos entre actores y grupos dentro de la organización.

### **2.1 Modelos de administración y comunicación del DPD**

En la actualidad muchas organizaciones continúan regidas por los modelos de administración de la escuela clásica como es el caso del DPD, en donde su estructura se basa en posturas teóricas planteadas por los autores “Frederick W. Taylor, el cual abogaba por el estudio de tiempos y actividades como un medio de analizar y normalizar las actividades. Henri Fayol se orientaba al principio administrativo de los resultados y el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), quien planteó una forma de administración jerárquica, de control en sus procesos de trabajo” (Martínez en Fernández de Collado, 2003:21-22).

El DPD está estructurado bajo los modelos de la teoría clásica, donde la autoridad es jerárquica de arriba hacia abajo, la comunicación es de manera vertical y descendente, lo cual no permite que se dé una adecuada interacción entre el nivel de mando alto y el resto de los miembros de la organización.

Por ejemplo, existe una barrera comunicativa entre la jefa del departamento y sus subordinados, las decisiones son tomadas únicamente por ella y no considera las opiniones de los

demás integrantes de la organización importantes para la planeación de las actividades y el desarrollo de las mismas.

La comunicación organizacional con este enfoque, no permite que los empleados de la organización actúen con la libertad necesaria para realizar sus actividades de trabajo. Es decir, dependen de las decisiones del líder autoritario, quien no toma en cuenta las opiniones de los integrantes de la organización. Tal es el caso del DPD, pues sin la autorización de la jefa del departamento no se puede realizar ninguna actividad, ya que ésta debe ser consultada primero con ella.

En consecuencia, los procesos de producción se detienen. Es necesario que los jefes, quienes dirigen a la organización se den cuenta de que se requiere de un cambio de modelo de administración y comunicación en el que se considere a todos sus integrantes, dicho cambio se puede dar a través de la comunicación estratégica, ya que promueve la eficiencia organizacional.

Como lo plantea Mario Revilla en su artículo las *Estrategias comunicativas de reproducción*. “Una organización horizontal permite la aportación de la experiencia de sus miembros en cada ámbito de la acción y en cada una de las tareas. La comunicación, por lo tanto, es sustancial en las organizaciones, debido a que para realizar cualquier actividad dentro o fuera de la misma, se requiere de la comunicación pero... Además permite el ahorro de energía, es decir, una comunicación eficiente, flexible y horizontal permitirá el cambio en la organización”.

No obstante, “muchas empresas contemporáneas todavía están organizadas como un batallón de infantería. Esto significa que hay una cadena de mando cuidadosamente construida para asegurar la discusión y la intervención ordenada. Los líderes superiores de tales organizaciones están protegidos contra las interrupciones inoportunas de sus programas o energía” (D’ Aprix, 1998:15).

En el caso concreto, del DPD predominan los modelos de administración de la escuela clásica de Taylor, Fayol y Weber, la comunicación es descendente, vertical y, por consiguiente, esta organización “tiene gran dificultad de adaptación a los cambios de circunstancias, ya que fueron diseñados para conseguir determinados objetivos y no para las innovaciones, cosa que no

debe sorprender. Por ejemplo, rechazan cualquier estrategia de comunicación, prefieren estructuras rígidas” (Morgan, 1999:24).

Sin embargo, en estos tiempos la exigencia del mundo globalizado es cambiar el paradigma del control por el del consenso. El modelo de control en las organizaciones se basa en el individualismo, por su parte, el paradigma del consenso se fundamenta en la colaboración y cooperación para realizar su trabajo.

Bajo esta perspectiva de globalización, el DPD debe considerar ese cambio de paradigma que se está dando en las organizaciones en el ámbito mundial y pasar del modelo de control por el del consenso. Pues, actualmente se tiende a estar en un mundo globalizado, donde “la globalización es una promesa de eficiencia para disminuir las buenas cosas de la vida a quien carece de ellas. También es una amenaza para los que se quedan atrás, excluidos de sus beneficios. Significa convergencia e integración, también conflicto desintegración” (Lodge, 1996:16).

Por eso, “la administración de la globalización y sus tensiones requieren de un consenso global respecto a propósitos y dirección”. (*Ibidem*, p.57). El DPD debe considerar que su modelo de control no le ha permitido crecer ni tampoco funcionar adecuadamente. En este sentido, es necesario un cambio organizacional con “las “estructuras políticas, sociales y económicas, con interrelación apropiada, esenciales para proporcionar el consenso necesario” (*idem*, p.114).

Es decir, el DPD requiere de una forma distinta de organización, de un modelo contingente que considere al ser humano y a la comunicación como partes fundamentales para el desarrollo de sus actividades, debido a que el mundo organizacional actual es complejo, bajo esta premisa, “el desarrollo del consenso, la comunicación de las prioridades y la visión organizacional, serán la clave del éxito en un mundo industrial que inevitablemente será más confuso que el actual” (D’Aprix, 1998:23).

En suma, el problema de raíz se debe al modelo administrativo y comunicativo que rige al DPD, ya que es obsoleto, puesto que en la actualidad un modelo de administración y de control

rígido, no permite la eficiencia y crecimiento de la organización. Además, este tipo de estructura le da poca importancia a la comunicación organizacional o, en su caso, ni siquiera la considera y cree que la comunicación entre los miembros se da de manera natural que es inherente al ser humano. Pero no es así, la comunicación debe ser una estrategia para la organización.

Una de las alternativas para solucionar lo anteriormente planteado, está en la correcta aplicación de los principios constitutivos de la *comunicación estratégica* en el DPD, donde todo fluirá mejor si se toman en cuenta las opiniones de quienes integran la organización, “si existen decisiones que permitan la mejora constante en la realización de las tareas, la innovación y creatividad de productos o servicios. Todo esto traerá como consecuencia un incremento de la productividad de los miembros de la empresa en sí” (Llano, 1996:4).

El DPD debe considerar a la comunicación como parte fundamental en el desarrollo de su trabajo y en la relación entre los actores que lo conforman. La comunicación debe ser estratégica y horizontal como se establece en la teoría contingente, en donde el factor humano es importante, ya que si los miembros de la organización se comunican eficientemente habrá mayor disposición y mejor colaboración. Esto se verá reflejado en los procesos de producción de la organización.

A continuación se explican los tipos de acciones que realizan los actores y el costo generalizado asociado con el problema de producción.

## **2.2 Costo generalizado de la acción en la organización**

Para la explicación del tema es necesario definir que es una acción. “La acción es esencialmente un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente” (Moles, 1983:15). Es decir, el ser humano se comunica para realizar acciones.

Las acciones que realizan los actores del DPD consisten en el trabajo que desarrollan al impartir pláticas de medidas de autoprotección, rallies, obras de teatro, cine debate, entre otras. Para ello, invierten cierta cantidad de energía, ésta puede ser de alta intensidad o de baja intensidad como lo señala A. Moles en su obra titulada *Teoría de los actos*. (Véase tabla 3).



**Tabla 3. Intensidad energética**

<b>Alta intensidad de energética</b>	<b>Baja intensidad energética</b>
-Acciones visibles, inmediatas y concentradas en el tiempo. -Subir una escalera, cavar un hoyo, correr tras el perro, cambiarse de casa, poner un nuevo producto en marcha, realizar una reingeniería.	-Fenómenos de mensaje, órdenes o decisiones que desencadenan acciones de gran energía, sólo las sociedades más evolutivas son comunicativas. -Escribir una carta, dar una orden, tomar una decisión, diseñar un plan.

Las acciones de alta energía requieren de un mayor esfuerzo físico como el trasladarse de un lugar a otro para impartir las pláticas, talleres, rallys, obras de teatro a la comunidad, en el caso de las acciones de baja intensidad de energía se requiere de menor inversión de la misma, es decir, son actos evocativos (expresivos), en donde se utiliza la comunicación como herramienta de ahorro de energía, estos actos evocativos conllevan a realizar actos ejecutivos y viceversa.

Los actos son especificados, según la intensidad de energía que utiliza y su alcance logrado y se pueden clasificar en función de la interacción con el medio y sus actores como se muestra a continuación:

**Autónomos-ejecutivas:** El actor los hace solo, acciones físicas que informan.

**Autónomos-expresivas:** No comunicativas, no hay intercambio de información.

**Heterónimo-ejecutivo:** Interacción sin que medie la interacción de comunicar.

**Heterónomos-expresivas:** acciones comunicativas, el diálogo, buscan el “ajuste”.

El individuo es quien interactúa con el *otro* para realizar su trabajo. Por ejemplo, dar una instrucción (expresivo), el cumplir esa orden al realizarla se convierte en esfuerzo físico (ejecutivo). Como tal, la comunicación es necesaria entre los sujetos que integran el DPD para el desarrollo de su trabajo, ya que “comunicarse es una vía para disminuir malentendidos. (Luhmann, 1992), y en el trabajo institucional esto es un vivo ejemplo. “La calidad con que realizamos una tarea se relaciona con nuestra disposición a poner en común y complementar

esfuerzos, y habilidades con un equipo; por esto es fundamental saber comunicarnos” (Ulloa, 1997:1).

El DPD está inmerso en esa teoría de los actos, en donde la comunicación es indispensable para coordinar acciones entre los actores, llevar a cabo su trabajo como impartir pláticas de medidas de autoprotección, rallys, torneos y obras de teatro a la comunidad naucalpense, lo que le genera un costo. “El costo de un objeto está ligado no sólo a su precio, es decir, a un concepto universal ligado a un mercado, sino también, y quizá mucho más al esfuerzo y al tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo” (Moles, 1983:47).

Enseguida se explica cada uno de los costos que se generan en el DPD al realizar sus actividades. Según el sociólogo A. Moles se clasifican de la siguiente manera:

- **Costo económico.-** Precio convencional.
- **Costo energético.-** Energía disipada por el individuo (individual o social).
- **Costo temporal.-** Tiempo consagrado a la acción, el cual incluye los tiempos de espera y de oportunidad.
- **Costo Psicológico.-** Energía psíquica y emocional.

**El costo económico.** El DPD para funcionar invierte en salarios, en dinero para pagarle a sus miembros por la actividad asignada, que consiste en llevar a cabo programas preventivos a la comunidad, cabe aclarar que no existe una planeación de las metas de trabajo y las actividades se realizan al “Bomberazo” sin planearse. Si consideramos los resultados obtenidos en el primer capítulo mediante la hoja de inspección. Tabla 2 (apartado 1.11), muestra que el tiempo real de trabajo por día es de 4 horas en promedio, mientras que el tiempo establecido por la DGSPyTM es de 8 horas al día, quiere decir que se pierde un total de 4 horas al día; ahora bien, si las multiplicamos por los 5 días a la semana nos da un total de 20 horas, dicho tiempo muerto se asocia con el costo económico, ya que no se aprovecha el tiempo real de trabajo de los miembros.

Para explicar la pérdida económica que a su vez se asocia con el problema medido de producción. Se muestra la tabla 4 (Salarios del personal del DPD). La información fue proporcionada por el área de Recursos Humanos de la DGSPyTM, 2006.

**Tabla 4. Salarios del personal del DPD**

<b>Actor</b>	<b>Puesto</b>	<b>Sueldo Mensual</b>
A	Jefa del departamento	\$20,000.00
B	Coordinadora	\$8,468.00
C	Coordinadora	\$8,468.00
D	Coordinador	\$8,468.00
E	Ayudante ejecutivo A	\$6,700.00
F	Ayudante ejecutivo A	\$6,700.00
G	Ayudante ejecutivo A	\$5,249.00
H	Ayudante ejecutivo A	\$6,000.00
I	Ayudante ejecutivo A	\$8,300.00
J	Ayudante ejecutivo A	\$7,000.00
K	Ayudante ejecutivo A	\$8,300.00
L	Ayudante ejecutivo A	\$8,300.00
M	Ayudante ejecutivo A	\$7,000.00
N	Ayudante ejecutivo A	\$8,300.00
O	Ayudante ejecutivo A	\$7,000.00
P	Ayudante ejecutivo A	\$7,000.00
<b>Promedio</b>		<b>\$ 8,203.31 Netos</b>

El promedio de los sueldos por cada actor es de \$8,203.31 netos mensuales. El tiempo de trabajo debe ser de ocho horas al día, como lo establece la misma organización; sin embargo, como se explicó en el punto anterior, se trabaja la mitad de tiempo real. Es decir, se pierden 20 horas a la semana que multiplicadas por los 16 miembros de la organización, dan un total de 320 horas. Si el promedio del sueldo mensual neto es de \$8,203.31, dicha cantidad la dividimos entre 30 días (un mes) para sacar el salario al día sería de \$273.44, si esa suma la dividimos entre las 8 horas de trabajo para determinar el salario por hora el resultado es de \$34.18 pesos multiplicados por las 320 horas perdidas a la semana dan un total de \$10,937.60, a su vez el resultado obtenido lo multiplicamos por las 4 semanas que conforman un mes el resultado es de **\$43,750.40** que pierde la organización al mes.

Para que el DPD logre aprovechar mejor su inversión es necesaria la planeación de las actividades por parte de la jefa del departamento considerando las opiniones de sus integrantes y luego transmitirlos a los actores. Además, se debe buscar el contacto directo con el trabajador,

comunicarse con él mediante los actos evocativos mejorar los ejecutivos o viceversa, donde se aproveche mejor el tiempo muerto se planeen mejor las actividades y se consideré las necesidades de quien realiza el trabajo.

**El costo energético.** Se refiere al esfuerzo físico que realiza cada miembro de la organización para desarrollar su trabajo, como se muestra en los resultados del primer capítulo tabla 2 hoja de inspección (apartado 1.11), la energía que gastan los actores de DPD para realizar acciones es de mayor intensidad, actos ejecutivos, estos podrían ser de menor intensidad, actos evocativos. Por ejemplo, dar una orden conlleva un menor gasto de energía que realizarlo; hablar por teléfono para concertar una cita, por el contrario, ir directamente a visitar a la persona genera un alto gasto de energía.

Otro ejemplo, es cuando se efectúa la ficha técnica en una colonia, que consiste en recabar los datos económicos, demográficos de la comunidad, así como tomar fotografías y aplicar una encuesta sobre la participación de la gente en los programas de prevención del delito, dichas actividades se repiten hasta dos veces, debido a que primero se realiza la ficha técnica en la colonia y después se regresa a la misma colonia para tomar las fotografías, cuando se pueden hacer las dos actividades en un mismo día y ahorrar energía y dinero. Esto implica finalmente un costo doble en el ámbito temporal, económico y psicológico para los miembros de la organización.

**El costo Temporal.** Se refiere al tiempo de inversión para realizar el trabajo; en este caso, llevar programas preventivos a las diferentes colonias de Naucalpan como: Obras de teatro, rallies y pláticas de prevención. El costo que se genera en el aspecto temporal es alto como se observa en los resultados obtenidos en el primer capítulo (tabla 2, de la hoja de inspección), en los que se muestra que el tiempo real de trabajo es de 4 horas, la tardanza para tomar una decisión y desarrollar el trabajo es de 3 horas en promedio al día; si se administrara mejor el tiempo perdido, el costo para el DPD sería mucho menor, en ese tiempo se podrían desarrollar más actividades con lo que se mejoraría la eficiencia de la organización, lo que probablemente se podría resolver a través de la comunicación y de una planeación adecuada de las actividades.

El costo temporal, se puede explicar también a partir de lo observado en el primer capítulo (figura 5. Diagrama de pescado), en donde los recursos materiales y tecnológicos son escasos lo que influye en el proceso de trabajo. Por ejemplo, los miembros de la organización comparten la computadora, impresora, escritorio y el teléfono. Por lo tanto, tienen que esperar su turno para ocupar el equipo, material y realizar su trabajo. El tiempo que esperaran los miembros de la organización para utilizar el equipo es de 3 horas, de acuerdo con los datos obtenidos en el primer capítulo “hoja de inspección” en las que el individuo no realiza otra actividad.

**El costo Psicológico.** Se refiere a la movilización mental del ser en su comportamiento, a la energía psíquica que se va terminado por factores como el cansancio y el estrés. La energía aplicada por cada trabajador es el resultado del ser, Abraham Moles lo expresa como los valores que guardan en el fondo de su corazón, actos que los psicoanalistas buscan en el subconsciente. El tiempo en que el trabajador no desarrolla ninguna actividad (tiempo muerto), se traduce en frustraciones que se desencadenan en comportamientos de apatía, los empleados caen en una desmotivación, falta de colaboración, ausentismo y ausencia de compromiso.

Uno de los costos que tienen que pagar los miembros del DPD es precisamente el psicológico, los problemas que enfrentan los actores de la organización como los malentendidos constantes con el otro, las condiciones precarias de trabajo (se comparte el escritorio, la computadora, el espacio es muy reducido y hay sólo una impresora); y sí, le sumamos el control estricto de la hora de entrada, pero no el de salida; así como el tiempo perdido en el que los sujetos del departamento no tienen nada que hacer. Esto genera estrés, apatía y falta de compromiso por parte de los actores de la organización en las actividades que realizan.

Como se observa en la tabla 5, los resultados del estudio elaborado por el equipo de psicólogas de la clínica de estrés policial de la SVySC, al personal del DPD, en el que se puede percibir que existe un cansancio general del 27%. Si se considera el parámetro normal que es del 25% según los indicadores del Test Burnout, se puede afirmar que existe un exceso de cansancio general en los miembros de la organización. También, existe un exceso de cansancio emocional del 26%. Este estudio afirma lo planteado en el párrafo anterior. La información presentada fue proporcionada por el Psic. José Luis Oropeza jefe de la Clínica de Estrés Policial.

**Tabla 5. Grado de estrés de los actores del DPD**

	<b>ACTORES</b>	<b>CANSANCIO GENERAL</b>	<b>CANSANCIO EMOCIONAL</b>	<b>PÉRDIDA DE MOTIVACIÓN</b>	<b>DESGASTE GENERAL POR ESTRÉS</b>
1	Actor A	35	22.5	25	27.5
2	Actor B	27.5	22.5	17.5	22.5
3	Actor C	45	42.5	27.5	37.5
4	Actor D	42.5	40	17.5	32.5
5	Actor E	27.5	20	12.5	20
6	Actor F	2.5	15	10	10
7	Actor G	32	20	10	20
8	Actor H	27.5	30	12.5	22.5
9	Actor I	22.5	22.5	15	20
10	Actor J	27.5	25	15	22.5
11	Actor K	45	47.5	27.5	40
12	Actor L	7.5	32.5	40	27.5
13	Actor M	10	10	10	10
14	Actor N	15	0	22.5	12.5
15	Actor O	35	45	27.5	35
	<b>Total</b>	<b>27%</b>	<b>26%</b>	<b>19%</b>	<b>24%</b>

El costo psicológico es el que más daño causa sobre los actores del DPD, si se considera que no es cuantificable, repercute directamente en el trabajador. Por lo tanto, la organización debe considerar como parte fundamental al ser humano, un trabajador mejor comunicado, motivado y satisfecho con su trabajo produce acciones que se ven reflejadas en los procesos de producción y los beneficios serán mayores para la organización.

### **2.3 Niveles estructurales, infraestructurales y superestructurales**

Como se explicó en el apartado del costo generalizado de la acción, la organización resulta tener fallas en su proceso de producción, no es eficiente y la comunicación es vertical; dichos problemas se asocian a sus niveles infraestructurales, estructurales y superestructurales.

La infraestructura del DPD tiene que ver con la parte de insumos, recursos materiales, así como la carencia de equipo (computadoras, teléfonos, impresoras, cámara fotográfica), situación que impide que los miembros de la organización puedan desarrollar su trabajo de manera eficiente.

Por ejemplo, el mobiliario, los insumos y el espacio de trabajo no son suficientes para desarrollar las labores de trabajo. Esto evidentemente genera un costo alto para el DPD que con el tiempo, se convertirá en un problema grave que se ve reflejado en su producción. La organización debe considerar este aspecto y mejorar las condiciones de trabajo, las herramientas y equipo; así como tomar en cuenta las necesidades de los miembros de la organización y valorar su trabajo.

En el caso de la estructura esta “se refiere a un todo en que los elementos no se yuxtaponen sino que, por el contrario, se encuentran distribuidos en ella según una organización” (Harnecker, 2003:90).

La estructura del DPD se refiere a los procesos formales de trabajo, a las normas jurídicas, reglas internas y documentos, en los que se establece la manera en la que la organización lleva a cabo sus funciones. Los procedimientos para desarrollar el trabajo en el DPD existen como tal, pero la mayoría de los integrantes de la organización los desconocen y en la práctica no son considerados para realizar las actividades. Se debe difundir, entre los miembros de la organización el objetivo, el organigrama y las funciones establecidas por la organización para lograr una coordinación y cumplimiento de metas individuales y organizacionales.

La “superestructura contempla la estructura ideológica, las llamadas formas de la conciencia social” (Harnecker, 2003:96). Se refiere a las ideas, valores, costumbre de la organización. Dentro del DPD existe un ambiente hostil, donde los miembros de la organización no conocen los ideales, valores, del departamento; se debe difundir el ideario de la organización su misión, visión y valores para conseguir una identidad clara y compromiso entre los actores con la organización.

Es decir, ponerse la camiseta. Esto se puede mejorar a través de programas de capacitación, integración y motivación entre los miembros de la organización. En suma, existen problemas a nivel infraestructura, estructura y superestructura en el DPD, en donde la comunicación puede ser la herramienta, instrumento de negociación, de ahorro de energía y cambio en la organización.

## 2.4 Identificación de los actores del DPD

En el presente apartado se estudia al actor de manera individual para, posteriormente, determina las relaciones que existen entre dos o más actores al integrarse a un grupo; y el papel de los sujetos en el funcionamiento de la organización.

Para ello, se dan a conocer sus características biográficas, de personalidad y cómo estos factores intervienen en el desempeño de su trabajo “identificamos como actor a la persona que toma parte activa de un proceso” (Pelayo, 1987:13). “Entre las características biográficas más comunes se encuentran la edad, sexo, estado civil y antigüedad en la organización” (Robbis, 1987:50).

En la tabla 6 se pueden ver los datos biográficos de los actores de la organización, donde el promedio de **edad** de los 16 integrantes que conforman el DPD es de 35 años, el 56% de ellos tiene menos de 33 años, se puede decir que la edad de la mayoría de los integrantes es joven. De acuerdo con, el sociólogo Stephen Robbins, en el libro *Comportamiento organizacional*. “Cuanto mayor de edad sea alguien, menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo” (Robbins, 1997:51). La información obtenida de la tabla 6 fue proporcionada directamente por parte de los actores.

Actualmente no ocurre así, ya que los integrantes jóvenes del DPD no renuncian tan fácil a su trabajo, ni van en busca de otro, y en el caso de los individuos de mayor edad permanecen en la organización porque “conforme envejecen, los empleados tienen menos oportunidad de encontrar otro trabajo” (*Ibidem*, p.51).

En el DPD las personas de menor edad son las que se van de la organización, pero no lo hacen por su propia decisión, esto se da debido al cambio de administración, pues cada tres años se despide al personal, en su mayoría gente joven que tiene poco tiempo trabajando, para que a la organización le cueste menos dinero en liquidarlos.



Lo que no sucede con los de mayor edad como es el caso de los actores B, C, D y G, quienes tiene más tiempo de permanecía en la organización, excepto el actor A, jefa del departamento, quien acaba de ingresar como parte del cambio de administración.

**Tabla 6. Características biográficas de los actores del DPD**

<b>Actor</b>	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Antigüedad</b>
A	42	F	Soltera	3 meses
B	37	F	Soltera	3 años
C	38	F	Soltera	2 años
D	51	M	Casado	2 años
E	23	M	Soltero	1 año
F	20	M	Soltero	3 meses
G	49	F	Unión libre	3 años
H	64	M	Casado	2 años
I	28	F	Soltera	1 mes
J	26	M	Soltero	1 año
K	27	M	Unión libre	1 año
L	32	F	Soltera	1 mes
M	30	F	Soltera	2 meses
N	29	F	Soltera	2 meses
O	32	M	Soltero	1 año
P	38	M	Soltero	3 meses
<b>Totales</b>	<b>35 años</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>1 año</b>

Como se puede ver en la tabla 6. El 50% de los actores son de **sexo** masculino y el otro 50% femenino, es decir, existe un equilibrio de género, lo cual es saludable para la organización, ya que “no existe una diferencia significativa de productividad entre ambos sexos”. (Robbins, 1997:52). Como ya se explicó, pese a que existe mínimas diferencias en cuanto al desempeño laboral entre hombres y mujeres, sí es oportuno destacar este aspecto, pues influye en el ausentismo, se dice que la mujer es quien más se ausenta de sus labores, para atender a sus hijos en caso de enfermedad, para ir a la junta de la escuela, entre otros factores. Sin embargo, en el caso de las mujeres del DPD no existe dicha situación debido a que la mayoría son solteras.

**Estado civil**, el 75% de los actores son solteros y el otro 25% casados. El actor A, jefa de departamento es soltera de 42 años; los actores B y C son solteras, la primera tiene 37 años, la segunda 38 años y de los actores G y K su estado civil es unión libre.

Como se mencionó anteriormente, el 75% de los actores son solteros. Según Robbins, en el libro titulado *Comportamiento organizacional* “las personas casadas tiende a tener mayor

satisfacción laboral, menos ausentismo, menor rotación y son más responsables”, esta afirmación se puede utilizar para explicar que sucede lo contrario con las personas solteras como ocurre con los integrantes DPD, pues la mayoría de ellos son solteros, quienes muestran poco compromiso y responsabilidad con la organización.

El promedio de **antigüedad** de los miembros del DPD es de un año, si consideramos las afirmaciones que hace el sociólogo Robbins, quien dice que “la antigüedad pronostica estabilidad en la satisfacción del grupo”. Entonces, se puede decir que los actores del DPD, aún no logran una estabilidad laboral, ni mucho menos una satisfacción por el trabajo que desempeñan debido al poco tiempo que tienden dentro de la organización. En promedio los actores tienen un año trabajando dentro de la organización.

Hasta aquí, se han visto las características biográficas de los actores del DPD. Por otra parte, se determina la personalidad de los miembros del DPD involucrados en el problema de producción. La personalidad es entendida como “la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos” (Robbins, 1993:4).

Como lo señala Robbins, la personalidad es la suma del temperamento más el carácter. El temperamento puede clasificarse en cuatro tipos: sanguíneo, flemático, colérico, melancólico y el carácter en introvertido o extrovertido y dependiendo del grado de ansiedad si es mayor o menor se puede determinar la personalidad de un individuo. Véase tabla 7, en donde se puede notar lo antes planteado.

**Tabla 7. Personalidad**

	Gran ansiedad	Poca ansiedad
Extrovertido	Tenso, excitable, inestable, afable, sociable y dependiente. <b>(Sanguíneo)</b>	Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable, sociable y dependiente. <b>(Flemático)</b>
Introverso	Tenso, excitable, inestable, frío y tímido. <b>(Colérico)</b>	Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido. <b>(Melancólico)</b>

Para determinar la personalidad de los actores del DPD que intervienen en la mala planeación de las actividades, se aplicó la técnica de observación no participante y se comparó el perfil formal del individuo, con los registros elaborados a partir de la técnica ya enunciada. Para lo anterior, se utilizaron los parámetros establecidos por el sociólogo Jonh Holland, quien propone seis tipos de clasificación de personalidad y trabajo respecto a la ocupación que desempeña un sujeto. De acuerdo con la obra titulada *Comportamiento Organizacional* de Robbins Stephen, la clasificación que hace Holland es la siguiente:

**Tabla 8. Tipología de la personalidad de Holland**

Tipo	Ocupación
<b>Realista.</b> Prefiere las actividades físicas que exigen destreza, fuerza y coordinación.	Mecánico, barrenador, obrero de línea de montaje y granjero.
<b>Investigador.</b> Prefiere las actividades que requieren pensar, organizar y comprender.	Biólogo, economista, matemático y periodista.
<b>Social.</b> Se inclina por las actividades que tiene que ver con ayudar y educar a los demás.	Trabajador social, maestro, consejero y psicólogo clínico.
<b>Convencional.</b> Elige las actividades reguladas, ordenadas y definidas.	Contador, gerente corporativo, cajero de banco y archivista.
<b>Emprendedor.</b> Opta por las actividades	Abogado, corredor de bienes raíces,

verbales que permiten influir en los demás y adquirir poder.	especialista en relaciones públicas, gerente de microempresas.
<b>Artístico.</b> Prefiere actividades ambiguas y variadas que permiten la expresión de la creatividad.	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores.

A su vez, los rasgos de la personalidad y la relación con el puesto de trabajo tienen que ver con el estilo de comportamiento y habilidad en el puesto que ocupa cada miembro de la organización. Para definir nuestras relaciones laborales es importante considerar dos actitudes que adoptamos al comunicarnos y relacionarnos, pues pueden favorecer u obstaculizar el trabajo en equipo (Goldhaber, 1987).

Para conocer el comportamiento que tienen los actores involucrados en el problema de producción fue necesario considerar su estilo de comportamiento según su tipo de personalidad, para ello se aplicó el Test de personalidad, propuesto por la productora del programa “Zona Libre” María Adriana Ulloa, dicho Test se conforma de “24 grupos de estilos de vida, a su vez cuatro items cada uno a una personalidad analítica-controladora o persuasiva-analítica, entre otras personalidades” (Ulloa, 1997:37). La metodología que se siguió fue la siguiente:

- Se aplicó el Test a los 8 actores involucrados en el problema operativo.
- Se contó el número de respuestas de cada letra A-analítico, C-controlador, P-persuasivo, O-organizador, la suma total corresponde a los 24 estilos de vida.
- Para determinar el resultado, estilo de comportamiento de individuo se consideró a la letra con mayor frecuencia.

En la tabla 9, se presentan los resultados obtenidos del Test de Adriana Ulloa y lo expuesto en las tablas 7 y 8, lo cual permitió realizar un análisis para determinar como se relaciona la personalidad, con el puesto que ocupa y su estilo de comportamiento de los actores que influye en el proceso de producción de la organización.

**Tabla 9. Resultados de la personalidad de los miembros del DPD**

Actor	Puesto	Carácter	Temperamento	Personalidad y trabajo	Comportamiento
Ma. de Jesús Rosas Pérez	Jefa del departamento	Introvertida	Colérica Resistente a las ideas de los demás, inestable	Convencional	Organizadora Le interesa más el proceso
Rubén Lima Macías	Coordinador	Introvertido	Flemático Racional	Convencional	Analítico
Teresa Cano Betanzos	Ayudante Ejecutivo A	Extrovertida	Sanguíneo Tensa	Emprendedora	Controladora Disciplinada
Sandra Martínez Ochoa	Coordinadora	Introvertida	Colérica Fría	Convencional	Organizadora Responsiva
Nieves Aguilar Carranza	Ayudante Ejecutivo A	Introvertida	Melancólica Tímida	Convencional	Organizadora Sistemática
Araceli Torres Manuel	Ayudante Ejecutivo A	Introvertida	Melancólica Tímida	Convencional	Organizadora Sistemática
Alfredo Reyes Sereno	Ayudante Ejecutivo A	Introvertido	Melancólico Tranquilo	Realista	Analítico Modera sus opiniones
Cristian Zúñiga Elizondo	Ayudante Ejecutivo A	Extrovertido	Sanguíneo Sociable	Social	Controlador Informal

Las características de personalidad de María de Jesús Rosas Pérez, jefa del departamento son similares a las de Sandra Martínez Ochoa, coordinadora del programa colonia segura. Ambas, son introvertidas, coléricas, inflexibles y resistentes a las ideas de los demás. En situaciones de trabajo bajo presión son explosivas y agresivas. Sus propias personalidades han ocasionado el distanciamiento entre ellas y con los demás integrantes.

Las dos tienen un comportamiento en el trabajo de “organizadas”, les interesa más el proceso que los resultados que se obtengan, esto se refleja en la forma en que trabaja la organización sin planeación. Para mejorar su relación y la habilidad de comunicación con los demás necesitan tomarse más tiempo para sí mismas y disfrutar más el trabajo que realizan.

En ambos casos, su personalidad no encaja con el puesto que desempeñan, el perfil sugerido en el manual de selección de personal de recurso humanos 2006, indica que para ocupar el puesto de jefa de departamento y de coordinadora se deben cumplir con los siguientes requisitos ser sociables, con facilidad de palabra, capacidad para organizar a la gente, experiencia en impartir cursos y habilidades comunicativas.

Por lo tanto, deben ser más flexibles, tolerantes y comunicativas, debido a que las actividades que realizan, implican el trato directo con la ciudadanía y sus colaboradores, en quienes deben infundir respeto y no-miedo, para quienes deben ser líderes y coordinar acciones para formar equipos de trabajo que le permitan a la organización ser más eficiente en el servicio que presta a la ciudadanía.

Rubén Lima Macías es coordinador del programa atención comunitaria, él es introvertido –al igual que la mayoría de los integrantes del DPD– él tiene un temperamento flemático: es seguro a la hora de hablar o exponer cualquier tema, racional en lo que dice, le gusta analizar lo que hace.

En efecto, se puede afirmar que su personalidad sí cumple con el perfil para el puesto que desempeña, pero, constantemente crítica lo que dicen los demás integrantes del departamento, esto debido a que no está de acuerdo con las actividades que se le encomiendan, no se siente satisfecho con el trabajo que realiza, pues se lo ha expresado a los demás compañeros.

La característica que él muestra en su trabajo coincide con su estilo de comportamiento analítico y su inconformidad con el resto de los integrantes del DPD. Esto se debe a que no le asignan actividades que tengan que ver con su personalidad. Puede ser más eficiente aceptando a los demás y necesita adaptarse a los cambios de la organización.

Teresa Cano Betanzos Ayudante Ejecutivo A, tiene una personalidad extrovertida al igual que Cristian Zúñiga Elizondo, quien se desempeña como Ayudante Ejecutivo A. Tanto Teresa como Cristián tienen un temperamento sanguíneo, los dos se llevan muy bien y se coordinan en las actividades que desarrollan, pero no simpatizan con Sandra, debido a que existe una rivalidad entre ellos y una competencia en el aspecto del trabajo. Teresa es emprendedora a diferencia de Cristian, quien es sociable.

A pesar de todo ello, sus personalidades sí son acordes con las funciones que realizan (impartir pláticas, talleres y cursos a la ciudadanía). Los dos tienen un comportamiento controlador, por lo que a veces tienen a mandar a los otros integrantes, como si fueran jefes. Esto genera malestar en los demás y conflictos entre los coordinadores y la jefa del departamento. Podrían ser más eficientes si controlan sus emociones y aprenden a expresar sentimientos hacia los demás.

Nieves Aguilar Carranza, Araceli Torres Manuel y Alfredo Reyes Sereno son melancólicos, con una personalidad introvertida, los tres ocupan el puesto de Ayudante Ejecutivo A, las funciones que desempeñan son de oficina como: realizar notas informativas, archivar y sacar copias. Los tres son tranquilos, pero en situaciones complicadas son tensos. Ellos, prefieren recibir órdenes que tomar sus propias decisiones, se llevan muy bien con Ma. de Jesús, jefa del departamento, inclusive le dicen “chuy” y cualquier cosa que pasa en el departamento se lo informan inmediatamente.

Nieves y Araceli son organizadas, les gusta tener todo bajo control y ser serviciales. Para mejorar en el desarrollo de su trabajo necesitan incrementar su asertividad, tomar decisión propia y asumir su responsabilidad en las actividades que realizan. Por su parte, Alfredo es analítico, es más moderado en sus opiniones, para mejorar en las funciones que realiza debe expresar sus desacuerdos.

Lo ideal sería que la personalidad de cada actor sea acorde con el puesto y función que desempeña. Esto no ocurre siempre dentro de una organización como sucede en el DPD. Aquí lo importante es darse cuenta de ello, para poder remediar dicha situación a través de la

comunicación como instrumento de negociación, conversación y solución de malentendidos que le permita a la organización mayor eficiencia en su trabajo.

Estos factores no son los únicos que debe considerar la organización para su buen funcionamiento, otro de los aspectos que influye es la motivación del sujeto, debido a que, “el desempeño individual en el trabajo y en cualquier otra parte depende no sólo de la capacidad, sino también de la motivación” (Robbins, 1998:39).

“Podríamos definir motivación en términos de algún comportamiento manifiesto: la gente motivada se esfuerza más por tener un mejor desempeño que la que no lo está; pero tal definición es relativa y nos dice poco. Otra más descriptiva, si bien menos sustancial, diría que la motivación es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual” (*Ibidem*, p.35).

Para que los actores de la organización realicen su trabajo con gusto se requiere del factor de motivación, según Robbins “quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas” (Robbins, 1998:36). Dicha satisfacción consiste en reconocer, respetar el trabajo de los miembros de la organización. Además, de motivar dicho esfuerzo a través de recompensas, premios y estímulos, lo que permitirá un ambiente laboral más saludable, armonioso, cooperación y de compromiso por parte de los miembros con la organización.

De lo contrario nos encontraremos con trabajadores insatisfechos, sin compromiso ni colaboración con su trabajo como sucede en el DPD. ¿En dónde no se considera este factor de motivación tan importante para satisfacer las necesidades propias de cada actor? Como se explica en la teoría de Abraham Maslow, quien postula que cada ser humano tiene un ordenamiento de cinco necesidades.

1. **Necesidades fisiológicas.** Hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades orgánicas.
2. **Necesidades de seguridad:** Certidumbre y protección en contra de los daños físicos y emocionales.



3. **Necesidades sociales:** Aprecio, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima:** Factores internos como el respeto propio, la autonomía y logros, y externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **Necesidades de autorrealización:** El impulso por convertirse en todo lo que uno es capaz de ser; comprende crecimiento, desarrollo de las posibilidades personales y realización de las ambiciones propias. En otras palabras: el trabajo no sólo es deber, sino que también implica cierto placer al individuo.

Siguiendo esta lógica, las autoridades del DPD deben tomar en cuenta al actor de la organización como un ente humano con intereses y necesidades personales, el cual requiere de ciertos factores como la motivación para sentirse satisfecho con su trabajo de tal manera que se vea reflejado en el proceso de producción, así como en el objetivo que la organización pretende lograr.

## 2.5 Identificación de los grupos del DPD

Otro aspecto que se debe analizar del actor es su interacción y relación con otros actores, el grupo al que pertenece, debido a que su conducta también está en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse con los demás integrantes de la organización y hacer tareas en colaboración, dependerá de su capacidad para construir relaciones comunicativas con sus compañeros, para comunicarse.

“Un *grupo* es un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos. Los grupos son comúnmente diferenciados en primarios-secundarios” (Fernández, 2003:69).

Bajo esta premisa, dentro DPD existen este tipo de grupos primarios-secundarios. Enseguida se explica cada uno de ellos:

- **Grupo primario:** Los actores que lo conforman se “hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y “personales”; poseen una personalidad solidaria inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo” (Olmsted, 1963: 11).
- **Grupo secundario:** “Son más numerosos, y los miembros tienen entre ellos sólo contactos intermitentes, a menudo indirectamente a través de medios gráficos más bien que de medios orales” (*Ibidem*, p.13).

En el DPD se identificaron 4 grupos primarios, la técnica que se utilizó fue la observación participante del investigador. A continuación se describe cada uno de ellos:

1. El primer grupo primario está conformado por Ma. de Jesús Rosas Pérez, jefa del departamento y sus dos amigas con las que va a todas partes.

El grupo de la jefa del departamento no se relaciona con los otros grupos como si pertenecieran a otra organización, entre los integrantes de su grupo existe amistad, colaboración y complicidad en el trabajo. Por ejemplo, la jefa del departamento les da permiso a sus amigas de faltar e irse temprano cosa que no hace con los demás. Es decir, existen privilegios e inequidad con el resto de los miembros de la organización generando apatía y descontento con el resto de los actores sobre el trabajo que realizan.

2. El grupo de Gabriel Ruiz Guzmán, Ayudante ejecutivo “A” conformado por cuatro amigos. El grupo de Gabriel conocido como *Gabo* es “relajiento”. Entre ellos se ayudan para sacar el trabajo, no se relacionan con el “grupo de Sandra”, pues casi no se hablan entre ellos. La comunicación entre estos dos grupos es deficiente, mínima y casi nula.

3. El grupo de Sandra Martínez Ochoa, coordinadora del programa colonia segura integrado por sus tres amigas, las cuales a todos lados van juntas. Se aíslan de los demás grupos y sus actividades las hacen de manera individual, aunque cada una pertenece a otros grupos formales dentro de la organización.

4. El grupo de Rubén Lima Macías, coordinador del programa atención comunitaria, conformado por sus tres amigos, quienes se van a comer juntos casi siempre y también se retiran juntos a la hora de la salida. No se relacionan con el grupo de la jefa del departamento y la comunicación entre ellos es casi nula.

Por otra parte, “los grupos secundarios suelen ser grandes y sus miembros sólo tienen contacto intermitente entre sí. Aquí la comunicación intergrupala es con frecuencia indirecta. Las relaciones entre miembros de grupos secundarios son bastantes formales de trabajo” (Fernández, 2003:69).

Dentro del DPD existen 4 grupos secundarios, de acuerdo con el organigrama establecido en el manual de procedimientos del DPD, 2005. Estos grupos corresponden a cada una de las coordinaciones con las que cuenta esta organización. El grupo del programa *colonia segura*, el de *escuela segura* y el de *atención comunitaria* y el de *la jefa del departamento*. Enseguida se expone cada uno:

1. “El grupo del programa *Colonia Segura*, integrado por 3 personas la coordinadora y 3 Ayudantes Ejecutivos. La comunicación entre ellos es estrictamente de trabajo, es decir, muy formal.
2. Programa *Colonia Segura*, conformado 6 integrantes, la coordinadora del programa y 6 Ayudantes administrativos. La comunicación entre sus integrantes es casi nula.
3. El de *Atención Comunitaria*, conformado por 4 personas el coordinador del programa y 3 ayudantes ejecutivos. La relación de trabajo entre los sujetos que conforman este grupo es muy formal.
4. El de la jefa del departamento, integrado por 3 integrantes, la jefa, su asistente y un ayudante administrativa”. La comunicación entre las personas de este grupo es indirecta y casi nula.

Los grupos tienden a crear su propio código, se organizan entre ellos, para socializar, realizar sus actividades. “Las personas que se hallan en contacto continuo entre sí, tienden a desarrollar una organización social informal, que implica la existencia de pautas de conducta “fuera” o “más allá” de las determinadas por la movilidad y la comunicación necesarias para evitar interferencias y cumplir con la tarea” (Olmsted, 1963:27).

En el caso de los grupos primarios se observó que las relaciones entre ellos, es de manera personal, debido a que los lazos que los unen son de amistad y que recurren principalmente a la comunicación informal para realizar sus actividades.

Por su parte, los grupos secundarios, “poseen una firme estructura social, establecida, frecuentemente impuesta por autoridades externas. Las normas son explícitas y formales, los papeles son específicos y los miembros están conscientes de las relaciones internas del grupo” (Fernández, 2003: 69).

Es decir, las relaciones entre los integrantes de los grupos secundarios, son más frías, formales, la comunicación se da en función de lo que establece las normas y reglas de la organización, no existen relaciones personales afectivas de cooperación, casi no se hablan entre los miembros que conforman cada grupo. La comunicación es vertical y descendente de arriba hacia abajo.

En concreto, entre cada uno de los grupos existen diferencias y malentendidos, debido principalmente a la comunicación deficiente que utilizan; como si cada uno de estos grupos perteneciera a otra organización cuando el objetivo es el mismo.

En los grupos, ya sean primarios o secundarios, hay siempre un líder al que los demás siguen. “El líder constituye el punto focal o central de la organización de su grupo. El líder es el hombre que actúa cuando la situación demanda acción. El líder no trata con su grupo como si fuera un conjunto indiferenciado... Moviliza al grupo dirigiéndose primero a su lugarteniente...” (Olmsted, 1963:35-36).

La interacción que exista entre los grupos, dependerá –en gran medida– de la existencia de un líder no necesariamente formal o establecido por la organización, este puede ser un liderazgo natural por parte de alguno de los representantes de algún grupo. En el DPD el liderazgo lo asume, el grupo formado por Gabriel Ruiz Guzmán, el cual no tiene ninguna autoridad formal, sin embargo, la influencia que este ejercer sobre la organización puede contribuir a mejorar el funcionamiento de la organización (tanto para los grupos primarios como para los secundarios).

## **2.6 Diagnóstico de la comunicación formal en la organización**

En el punto anterior se explicó el papel que juegan los actores y grupos en el DPD, en donde la comunicación es un instrumento integrador, coordinador y de ahorro de energía para solucionar problemas informativos-comunicativos que se generan dentro de la organización. En este se realizó un diagnóstico que permitió reconocer los tipos de comunicación que utiliza la organización.

La comunicación es la interacción entre algunos seres vivos que intercambian información a través de instrumentos biológicos y tecnológicos (Martín Serrano, 1993). Es decir, la comunicación es la relación que se da entre algunos seres vivos, como los seres humanos, que utilizan la información para comunicarse y poder realizar cualquier actividad. “En general, se entiende a la comunicación como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información” (Rafael Serrano et al, 2001:53).

La comunicación es una opción, un comportamiento de los seres vivos. Abraham Moles en sus obra *Teoría de los Actos*, “plantea que la comunicación es parte de la evolución de las especies” en este caso, del ser humano como especie que ha evolucionado gracias al lenguaje, a la comunicación, lo que le ha permitido su interacción con otro ser humano, como tal, “la comunicación se ubica en el seno de las relaciones sociales y desde ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social” (*Ibidem*, p.54).

Bajo esta perspectiva, la comunicación es fundamento importante de la realidad relativa, que dentro de una organización compleja, habitada por seres humanos puede ayudar a mejorar

ciertos procesos de producción. En donde cada actor interactúa, es un sistema social, una red social que produce y reproduce acciones.

Para Xavier Ávila, “las organizaciones son redes de relaciones entre seres humanos diferentes que juntos forman una realidad compleja, que son capaces a pesar de la diversidad de sus representaciones e intereses a crear los objetivos colectivos de la organización” (Ávila, 2000: 12).

Así, se puede decir que la interacción entre los actores del DPD es fundamental para realizar cualquier actividad dentro de una organización, ya que es una acción que interviene en los procesos de trabajo.

En el ámbito organizacional, la comunicación “se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización” (Andrade en Fernández de Collado et al, 2003:12).

En este sentido, para que los miembros del DPD puedan realizar cualquier actividad es necesario utilizar la comunicación, la cual se puede dar de manera formal e informal, en este caso predomina la comunicación informal en el DPD, esta comunicación se caracteriza, porque no sigue líneas funcionales de la autoridad y se origina entre los integrantes de manera libre.

La comunicación que más se da entre los actores del DPD, como ya se mencionó, es la informal, la de los rumores, la de radio pasillo; en la que los miembros se platican lo que sucede en la organización, de lo que se entera uno del otro. Este tipo de comunicación ha generado, en la organización, problemas informativos y comunicativos, en el caso de la información se distorsiona, los mensajes se tornan en rumores, malentendidos entre los miembros de la organización.

Por otro lado, la comunicación formal en el DPD se caracteriza por ser descendente. Este tipo de comunicación es a través de instrucciones (informes, comunicados, notas informativas), la información muchas veces se retrasa, o no es entendible, lo que ocasiona que las actividades se retrasen o se hagan al vapor, esto genera un costo tanto económico como psicológico. La jefa del

departamento creé que por el hecho de informar se está comunicando, es importante hacer uso adecuado de la información para comunicar correctamente lo que se pretende, de tal manera que se logre una colaboración y participación de los actores en el proceso de producción en beneficio de la organización.

Otro aspecto que debe considerar el DPD es la comunicación interna y externa como una estrategia de comunicación que mejoraría su proceso de producción. La comunicación interna se refiere “al conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (Andrade en Fernández de Collado, 2003:12).

Siguiendo esta lógica, la comunicación interpersonal cara a cara es la que le permitirá a la organización armonizar la relación entre sus integrantes, a través de dicha comunicación se logra la interacción directa con el interlocutor. Martínez de Velazco menciona que hay 5 características básicas en la comunicación interpersonal.

1. “Se requiere de un contacto preciso entre dos o más sujetos físicamente próximos.
2. Los participantes pueden ser varios o limitarse a dos.
3. El contacto previo permite “entrar en sintonía”, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno al punto focal de atención compartido.
4. Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos.
5. La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas” (Martínez en Fernández de Collado, 2003:49).

En concreto, la comunicación interpersonal es una relación cercana, por medio de ella los sujetos adquieren seguridad, confianza y amistad.

Por otra parte, la comunicación externa consiste en el “conjunto de mensajes por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc), encaminados a mantener o mejorar su relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover su producto o servicio” (Andrade en Fernández de Collado, 2003:12). La comunicación externa, la imagen que proyecte el DPD depende de la manera en la que sus miembros estén comunicados internamente, esto le permitirá relacionarse con otras organizaciones de afuera y mejorar sus relaciones con ellas.

Los modos de comunicación entre los miembros de la organización y las estrategias de comunicación pueden permitir la permanencia y cambio en la organización. Por ejemplo, la comunicación horizontal, flexible, transversal, cara a cara como lo señala Mario Revilla en su artículo “*Estrategias comunicativas de reproducción*” en donde una organización horizontal permite la aportación de la experiencia de sus miembros en cada ámbito de la acción y en cada una de las tareas.

## **2.7 Aplicación de la auditoria comunicativa en el DPD**

Hasta aquí, se han expuestos los modelos de administración y comunicación que predominan en el DPD, el costo generalizado de la acción, la identificación de los actores y grupos dentro de la organización, así como la comunicación formal-informal con relación a la mala planeación de las actividades. En este apartado, se diagnostica la comunicación entre los actores del DPD por medio de las técnicas de Auditoria comunicativa, entre las que se encuentran: análisis de la comunicación, la mediación de herramientas en la comunicación, el flujo de la información a través de la organización, efectividad de la comunicación interpersonal, efectividad de juntas, conferencias y clima comunicacional.

Para el caso concreto del DPD se efectuó el diagnóstico de clima comunicacional para el cual “hay 2 formas de acercamiento para el análisis de clima comunicacional: satisfacción o insatisfacción de los miembros, y medidas de discrepancia, también conocida como percepción de... 0, aceptación de la comunicación” (Timm, 1986:8).



El primer acercamiento permite determinar el grado de satisfacción o insatisfacción en el trabajo y la aptitud para el mismo por parte de los miembros de la organización. “El segundo acercamiento al diagnóstico clima comunicacional de una organización, enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben” (Timm, 1986: 9). Se refiere a las medidas de discrepancia, es decir, a las diferencias de opiniones que existen entre jefe y subordinados sobre la organización.

La metodología que se utilizó para la primera parte del diagnóstico fue la siguiente: se aplicó a los 16 miembros de la organización el clima comunicacional que mide el grado de satisfacción o insatisfacción de los actores involucrados en el problema de producción de la organización.

Para elaborar las preguntas de la encuesta se realizó una tabla de operacionalización, en la que se consideraron 5 dimensiones de la escala de Likert que se refieren a las características de los procesos de planeación, las características de los procesos de comunicación, toma de decisiones, fuerzas motivacionales, condición laboral, con una escala de 5 puntos para conocer si está totalmente de acuerdo, de acuerdo, sin opinión, desacuerdo y totalmente desacuerdo. (Ver tabla 10).

La encuesta que se utilizó consta de 20 preguntas. Se les aplicó a todos los miembros que integran el DPD. A continuación se muestra la tabla de operacionalización que se realizó para elaborar las preguntas y la encuesta que se empleó, en base en las 8 dimensiones de Likert de las que se consideró 5 de ellas.

**Tabla 10. Operacionalización**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices</b>
Las características de los procesos de planeación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeación de las actividades.</li> <li>▪ Distribución del trabajo.</li> <li>▪ Plan de trabajo: objetivos y metas a alcanzar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de las actividades.</li> <li>▪ Repartir actividades equitativamente.</li> <li>▪ Se cumple con los objetivos y metas de trabajo.</li> </ul>
Las características de los procesos de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información.</li> <li>▪ La interacción entre los actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La información fluye</li> <li>▪ Qué importancia se le da a la comunicación para la realización de acciones.</li> </ul>
Toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrucciones.</li> <li>▪ Claridad en las instrucciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las indicaciones son congruentes.</li> <li>▪ Las instrucciones son claras.</li> </ul>
Fuerzas motivacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso.</li> <li>▪ Gusto por el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grado de compromiso con el trabajo.</li> <li>▪ Motivación hacia mi trabajo.</li> </ul>
Condición laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herramientas y mobiliario.</li> <li>▪ Recursos materiales.</li> <li>▪ Capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones adecuadas en el trabajo.</li> <li>▪ Insumos suficientes para realizar mi labor.</li> <li>▪ Calidad de la capacitación.</li> </ul>

### Cuestionario grado de satisfacción o insatisfacción

**Instrucciones:** Lee cuidadosamente cada enunciado y marca con una X sólo una opción. La información obtenida será estrictamente confidencial y para uso académico.

Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

**1. La planeación de las actividades que lleva acabo el DPD están claramente establecidas en algún documento.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**2. El DPD cuenta con reglas claras que dirijan los procesos que se deben realizar para el logro de objetivos**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**3. Los propósitos que persigue el DPD son coherentes con el trabajo que realiza en la comunidad.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**4. Se cumple con las metas de trabajo que establece el DPD.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**5. Los miembros del DPD estamos informados de las situaciones laborales que se generan en nuestro propio ambiente de trabajo.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**6. Si los integrantes del DPD están bien informados, habrá mayor colaboración y trabajo en equipo.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**7. Los integrantes del DPD se comunican entre sí para realizar sus actividades.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**8. Es necesario que exista mayor comunicación entre los actores sobre las actividades de trabajo que realiza cada integrante del DPD.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**9. La relación de trabajo con mi compañero me motivan para hacer mis actividades.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**10. La jefa del departamento y mis compañeros respetan mi trabajo.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**11. Me siento a gusto con el equipo de trabajo al que pertenezco.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**12. Las relaciones de trabajo dentro del DPD propician un ambiente armonioso.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**13. Las decisiones que toma la jefa del DPD son las pertinentes para cumplir con las actividades de la organización.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**14. El reparto de funciones entre los miembros del DPD, por parte de la jefa, es equitativo.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**15. Las instrucciones que mi jefa me da para realizar mi trabajo son entendibles.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**16. Existe claridad en las instrucciones que da mi jefa para realizar mi trabajo.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**17. La capacitación que da el DPD, a sus integrantes, es acorde a sus actividades de trabajo.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**18. La calidad de la capacitación que le imparte el DPD a sus integrantes es la adecuada.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**19. Los recursos materiales para el desarrollo de su trabajo (papelería, material didáctico, cartuchos para impresión) son los suficientes para realizar su labor.**

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	SIN OPINIÓN	DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO

**20. Considera que son suficientes las herramientas y mobiliario (escritorios, computadoras, teléfonos e impresoras) con las que cuenta el DPD para el desempeño de su trabajo.**

1 TOTALMENTE DE ACUERDO      2 DE ACUERDO      3 SIN OPINIÓN      4 DESACUERDO      5 TOTALMENTE DESACUERDO

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario se muestran a continuación.

**Tabla 11. Resultados del grado de satisfacción o insatisfacción**

NO. DE PREGUNTA	1 TOTALMENTE DE ACUERDO	2 DE ACUERDO	3 SIN OPINIÓN	4 DESACUERDO	5 TOTALMENTE DESACUERDO	%
1	1	3	2	7	3	44%
2	0	4	2	9	2	56%
3	3	8	3	2	0	50%
4	0	4	2	10	0	63%
5	1	5	3	6	1	38%
6	11	4	0	0	1	69%
7	0	3	2	10	1	63%
8	10	6	0	0	0	63%
9	3	9	0	2	2	56%
10	2	6	5	2	1	38%
11	2	10	2	1	1	63%
12	0	9	1	4	2	56%
13	0	2	9	2	2	56%
14	1	5	4	4	2	31%
15	1	11	0	3	1	69%
16	1	6	4	3	2	38%
17	1	6	3	5	2	38%
18	0	6	5	5	0	38%
19	1	0	1	11	3	69%
20	0	1	0	5	10	63%

Los datos obtenidos de la encuesta permiten realizar un diagnóstico del clima comunicacional (primera parte) en el DPD y compararlo con el problema medido en el primer capítulo que consiste en la mala planeación de las actividades obtenido a través de la hoja de inspección y el diagrama de pescado. A continuación se presentan el análisis de los resultados encontrados.

Respecto a la pregunta número 1, el 44% contestó que está en desacuerdo en que la planeación de las actividades están claramente establecidas, es decir, el 66% considera que sí están planeadas las actividades, sin embargo, es contradictorio con los resultados obtenidos en el primer capítulo.

En el enunciado 2, el 56% está en desacuerdo, en que no se cuenta con un proceso de trabajo bien establecido de las tareas que realiza la organización, lo que nos demuestra que falta una mejor planeación. En la afirmación 4, el 63% está en desacuerdo en que no tienen idea sobre las metas que pretende la organización y en la respuesta 6, el 69% opinó que está totalmente de acuerdo que es necesaria la información, para que haya mayor colaboración y trabajo en equipo.

Respecto a la pregunta **7. Los integrantes del DPD se comunican entre sí para realizar sus actividades**, el 63% contestó que está en desacuerdo, es decir, la comunicación entre ellos es casi nula, o en su caso deficiente, por lo que se requiere de mejorar dicha comunicación. En la respuesta, 11, el 63% está a gusto con el equipo de trabajo que tiene.

En el punto 12 y 13, el 56% está de acuerdo que las relaciones de trabajo dentro del DPD propician un ambiente armonioso y que las decisiones que toma la jefa son las pertinentes para cumplir con el trabajo de la organización, sin embargo, dicho resultado es contradictorio, ya que si fuera así no ocurrirían los constante conflictos entre los grupos y la jefa del departamento.

Respecto a la pregunta 19. **Los recursos materiales para el desarrollo de su trabajo (papelería, material didáctico, cartuchos para impresión) son los suficientes para realizar su labor**, el 69% contestó que está en desacuerdo en que no son los suficientes, lo que muestra que el DPD no cuenta con todos los recursos materiales que se requieren para realizar sus actividades. Este aspecto también se observó en el primer capítulo en el diagrama de pescado.

Por último en la pregunta 20. **Considera que son suficientes las herramientas y mobiliario (escritorios, computadoras, teléfonos e impresoras) con las que cuenta el DPD para el desempeño de su trabajo**, en la que el 63% señaló que están en desacuerdo en que no son suficientes, es decir, los miembros de la organización no cuentan con las herramientas

necesarias para realizar su trabajo, situación que ocasiona conflictos entre ellos, así como pérdida de tiempo.

Para aplicar la segunda parte de la técnica clima comunicacional, referente a las medidas de discrepancia, se utilizó el instrumento propuesto por George Odiorne, quien “dispuso una auditoria de comunicación con el propósito de medir la exactitud del manejo comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados” (Timm, 1986:9).

El cuestionario se aplicó primero a la jefa y a los tres coordinadores del DPD y después a los 12 empleados que integran el departamento. A cada uno de ellos se les dio a responder el cuestionario de 35 preguntas que se presenta a continuación, la instrucción para los jefes fue la de contestar como creyeran que sus subordinados contestarían a cada una de las preguntas, y la indicación para los empleados fue que contestar de acuerdo a su opinión; para medir las respuestas se utilizó la “escala de comunicación de 7 puntos de Burnans” (*Ibidem*, p.9).



### Cuestionario

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

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

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

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

1                      ~~2~~                      3                      4                      5                      6                      7

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

1. El fracaso de la información a los empelados acerca de las políticas, logros y planes futuros del DPD es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

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

2. El DPD deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes acerca de cualquier problema de trabajo en el DPD.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

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

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

5. El DPD debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte del DPD 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 deben 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. El DPD debe reconocer la importancia de mantener un flujo de interacción mutua entre empleados y jefes.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

9. Los jefes deberían 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 problemas en su propio ambiente de trabajo.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

11. Cuando el DPD informe de cambios en las políticas, es importante que también informe el por qué 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, estándares de ganancias y estado financiero de la empresa.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

14. Es obligación del jefe 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 conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

17. El DPD 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 del departamento de personal.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

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

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 que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por el DPD.

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, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

24. La jefa del departamento debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran al DPD, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

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 el derecho de apelación.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera 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 del DPD de la cual forman parte.

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

31. El DPD 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 en la elaboración y discusión de los objetivos del DPD para obtener ganancias y utilidades.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa 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 del DPD.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios del DPD.

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

“La evaluación de los resultados implica la comparación de las respuestas dadas por los empleados y los supervisores, las discrepancias más notorias reflejarán las áreas en las que hay problemas de comunicación presentes” (Timm, 1986:10). Para sacar los resultados se utilizó la siguiente metodología:

1. Saque un promedio de lo respondido por cada aspecto, sumando las respuestas de cada empleado y dividiéndolo entre el número de empleados que respondieron. Registre el resultado en la primera columna.
2. Realice la misma operación con las respuestas de los supervisores y registre los promedios obtenidos por cada aspecto en la columna 2.
3. El grado de error o diferencia se calcula de la siguiente manera:
  - a) sustraiga el promedio del supervisor (columna 2) del porcentaje obtenido por los subordinados (columna 1) y escriba el resultado en la columna 3.
  - b) asigne un valor equivalente a cada diferencia, en este caso sin tomar en cuenta si la diferencia es positiva o negativa. De manera similar a como se muestra a continuación:

Columna 3	Columna 4
Diferencia	Unidad de error asignada
De 00 a .99	0
De 1 a 1.99	1
De 2 a 2.99	2
De 3 a 3.99	3
De 4 a 4.99	4
De 5 a 6	5

- c) compare las columnas 2 y 3 por cada aspecto para determinar que la severidad de la discrepancia sea mayor de 2, sume (uno) a la unidad de error y coloque el resultado en la columna 6.

- d) Suma los números de las columnas 4 y 5 y anota el resultado en la columna 6 (Timm, 1986:16).

Véase. Los resultados obtenidos.

**Tabla 12. Resultados de la encuesta medidas de discrepancia**

No. de afirmación del cuestionario	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la escala	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del supervisor
<b>1</b>	5.5	5	0.5	0	1	1
<b>2</b>	5.55	5.25	0.3	0	1	1
<b>3</b>	5.56	4.75	0.81	0	1	1
<b>4</b>	5.45	3.5	1.95	1	2	<b>3</b>
<b>5</b>	5.21	3.25	1.96	1	2	<b>3</b>
<b>6</b>	5.27	4.75	0.52	0	1	1
<b>7</b>	5.31	4.5	0.81	0	1	1
<b>8</b>	5.37	4	1.37	1	2	<b>3</b>
<b>9</b>	5.37	5.25	0.12	0	1	1
<b>10</b>	5.37	4.5	0.87	0	1	1
<b>11</b>	5.38	5.5	-0.12	0	1	1
<b>12</b>	5.38	4.75	0.63	0	1	1
<b>13</b>	5.35	4.5	0.85	0	1	1
<b>14</b>	5.34	4	1.34	1	2	<b>3</b>
<b>15</b>	5.37	5.25	0.12	0	1	1
<b>16</b>	5.35	4.75	0.6	0	1	1
<b>17</b>	5.35	5.25	0.1	0	1	1
<b>18</b>	5.33	5.25	0.08	0	1	1
<b>19</b>	5.32	5.25	0.07	0	1	1
<b>20</b>	5.34	4.5	0.84	0	1	1
<b>21</b>	5.34	5.75	-0.41	0	1	1
<b>22</b>	5.35	5.5	-0.15	0	1	1
<b>23</b>	5.35	5.25	0.1	0	1	1
<b>24</b>	5.34	4.5	0.84	0	1	<b>1</b>
<b>25</b>	5.35	5.25	0.1	0	1	1
<b>26</b>	5.35	5.25	0.1	0	1	1
<b>27</b>	5.36	3.5	1.86	1	2	<b>3</b>
<b>28</b>	5.33	3.75	1.58	1	2	<b>3</b>
<b>29</b>	5.33	4.5	0.83	0	1	1
<b>30</b>	5.33	4	1.33	1	2	<b>3</b>
<b>31</b>	5.33	5.25	0.08	0	1	1
<b>32</b>	5.32	2.75	2.57	2	3	<b>5</b>
<b>33</b>	5.31	4.5	0.81	0	1	1
<b>34</b>	5.31	5	0.31	0	1	1
<b>35</b>	5.31	3.5	1.81	1	2	<b>3</b>

Como se muestra en la tabla 12. Los resultados de 3 o más significan un problema de discrepancia dentro del DPD, lo que resulta grave, ya que el trabajo se vuelve complicado de realizar cuando las personas implicadas en un mismo ambiente de trabajo, que requiere cierto nivel de comunicación tienen diferencias significativas.

Las preguntas que obtuvieron un resultado de 3 fueron la **4, 5, 8, 14, 27, 28, y 35**, el enunciado **32 resultó con 5** puntos. Lo cual representa un problema de comunicación, de discrepancia entre la jefa del departamento y el resto de los integrantes del DPD.

La pregunta 4. **La mejor manera de comunicación entre jefes y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.** Los miembros del DPD, de acuerdo con el resultado consideran que es necesario utilizar más la comunicación informal, como lo afirma la siguiente respuesta.

En el enunciado 5. **El DPD debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.** Los empleados de la organización piden que se les informe no sólo de cuestiones laborales, sino de las diferentes actividades que realiza la organización y que los involucre en dichas acciones. Sin embargo, la autoridad sigue plantado en la formalidad, centralista y unilateral.

Respecto a la pregunta 8. **El DPD debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y jefes.** Es decir, la información debe fluir, no tiene porque ser toda confidencial, debe ser utilizada para que la comunicación sea más eficiente de lo contrario la comunicación será vertical y descendente. Por lo tanto deficiente, lo que repercutirá en el proceso de trabajo y eficiencia de la organización.

**La pregunta 14. Es obligación del jefe solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.** Una de las funciones principales de un jefe es comunicarse con sus empleados, en el caso de la jefa del departamento y los tres coordinadores se les olvida esta parte. Por ejemplo, la jefa ni siquiera saluda y cuando algún miembro de la organización quiere



hablar con ella nunca tiene tiempo, por lo que los jefes deben considerar que una de sus obligaciones es precisamente conversar con sus empleados.

La respuesta 27. **Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.** El DPD tiene que considerar las opiniones de todos los miembros de la organización en la planeación de las actividades y respetar su punto de vista, para mejorar las relaciones entre ellos y sobre todo que sus opiniones sobre las actividades que realiza el DPD sean tomadas en cuenta.

Referente al resultado obtenido de la pregunta 28. **Si se presenta un problema en el que el empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?** Una de las limitantes que los jefes del DPD imponen a los actores de la organización es referente a que no pueden tomar ninguna decisión sin su autorización, por lo que la organización tiene que considerar que muchos de los problemas pueden ser resueltos por los integrantes de la organización sin necesidad de ser previamente aprobado por ellos. Es decir, si están bien informados y cuentan con la capacitación necesaria podrán resolver algunos problemas de trabajo que se les presenten.

Por último la pregunta 35. **Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios del DPD.** Si los miembros del DPD conocieran perfectamente las funciones y actividades que realiza la organización, se reflejaría en la calidad del servicio que se brinda a la comunidad y en la mejora de la producción. Es decir, la organización debe invertir en capacitar a su personal.

La centralización de la toma de decisiones, los problemas de interacción-comunicación, la falta de herramientas de trabajo, las condiciones precarias de trabajo, aunado a la mala planeación de las actividades y las barreras de comunicación entre jefe con sus subordinados produce un daño en el flujo de la información. Por lo tanto, en la comunicación entre ellos.

Para adoptar y aceptar los cambios que necesita el DPD hace falta mejorar por un lado los procesos y flujos de comunicación, buscando rebasar el nivel únicamente informativo y de instrucciones, por el entendimiento y participación de los actores de la organización, ya que esto permitirá que la organización permanezca y mejore en su proceso de producción.

Se puede decir que una organización, en este caso el DPD, si pretende ser eficiente debe considerar a la comunicación como parte fundamental para el desarrollo de su trabajo, debido a que. “La organización que pretende ser comunicante debe presentar determinadas características: Abierta, para con el exterior; evolutiva, es decir ni rutinaria ni excesivamente formalista para manejar la evolución y lo imprevisible; flexible, para permitir una dosis oportuna entre comunicación formal y comunicación informal” (Bartoli, 1992:126).

## Diagnóstico del capítulo 2

El DPD opera con un modelo de administración y comunicación clásico, con una estructura rígida de control, donde la comunicación es lineal, vertical y descendente. Por lo tanto, la información no fluye, la comunicación es deficiente, lo que propicia que los miembros de la organización estén aislados, “cada uno en su propia caverna”.

Como lo señala la productora del programa radiofónico “Zona Libre” Ma. Adriana Ulloa Hernández, en su artículo, *La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*, el tipo de relación aislada del individuo se refiere al término “evitación (no asertivo + no cooperativo: trabajo marginado). Observada cuando no se externalizan los motivos de conflicto o desacuerdo con el equipo, mostrándose indiferentes o ‘delimitado’ territorios de control o poder. Las repercusiones manifiestas de esta actitud en la calidad y eficacia del trabajo, nos llevan a: duplicar una misma actividad en distintas áreas; aislamos y/o autoexcluimos del trabajo colectivo” (Ulloa, 1997:34).

El párrafo anterior ejemplifica lo que sucede entre jefe-subordinados y los grupos existentes dentro del DPD. Por otra parte, se puede decir que la eficiencia, crecimiento y permanencia de una organización, en el caso del DPD, depende del grado de adaptación estructural, cuyo modelo de comunicación debería ser horizontal y debe buscar la contingencia, considerar al ser humano, sus errores y limitaciones. Una organización contingente es capaz de prever los escenarios que el entorno pueda presentar.

El DPD debe considerar tanto a la comunicación formal como a la informal y, por supuesto, a la comunicación interpersonal, ya que todas ellas se relacionan entre sí. Es decir, se complementan y puede permitir una organización más habitable. Lo observado en el DPD es que no considera a la comunicación como estrategia fundamental para su proceso de producción creé que se propicia de manera natural, en este sentido, es importante que la organización tome en cuenta a la comunicación estratégica, ya que permite ahorrar energía y solucionar problemas informativos-comunicativos, como malentendidos y conflictos entre los actores para que no se vea afectado su proceso de producción en la organización.

El costo generalizado de la acción que tiene que invertir el DPD se incrementa con la mala planeación de las actividades, con la perpetuación de su estructura rígida y la comunicación, vertical y descendente que se utiliza para regular sus procesos. Lo anterior se traduce en el ejercicio innecesario de recursos económicos que se constituyen como un *costo* en los siguientes niveles:

a) El económico, que se refiere al uso de recursos económicos en forma excesiva o en cuestiones que no los requieren por ser innecesarios (según el resultado obtenido en apartado 2.2 del primer capítulo, asciende a la cantidad de \$43,750.40 que pierde la organización al mes); b) Temporal, que es el tiempo de espera innecesario y excesivo que utiliza un miembro de la organización, para realizar cierta actividad; c) el costo energético, es decir el desgaste físico de cada individuo al realizar sus actividades, que pueden ser menores si se sustituyen los actos ejecutivos por evocativos; d) el costo psicológico que se refiere al cansancio, estrés y apatía, es decir el desgaste mental y emocional del individuo, en donde la comunicación puede intervenir como una estrategia de solución y cambio cultural de la organización.

Otro aspecto a considerar por parte de la organización es el diagnóstico de la Auditoria Comunicativa que se aplicó, en la que se detectó que existen problemas de comunicación como la falta de interacción entre los jefes y los subordinados. Los miembros no cuentan con la información necesaria para realizar sus actividades, no tiene idea sobre el objetivo y metas de la organización, no existen los medios de comunicación adecuados para expresar lo que piensan y poder participar en la planeación de las actividades y en solución de problemas. Además, no se cuenta con una comunicación formal eficiente, por medio de la cual los miembros de la organización puedan decir con completa libertad sus problemas de trabajo y personales.

En suma, los resultados que se obtuvieron de la Auditoria Comunicativa –clima comunicacional–, grado de satisfacción e insatisfacción y medidas de discrepancia, tienen mucho que ver con este nivel de percepción que cada individuo interpreta de lo que es necesario para trabajar; la individualidad, los aspectos culturales y las experiencias tanto internas como externas, van configurando la realidad relativa del individuo y de lo que es la organización. En este

sentido, es necesario conocer las posturas que cada uno de los miembros toma dentro de la organización en la búsqueda de satisfacer sus propias necesidades.

La comunicación puede intervenir en la organización como factor integrador-coordinador, a través de la búsqueda de acuerdos entre los actores para lograr los objetivos del DPD. En el clima de la organización debe existir dicha unidad, integración e identidad entre los miembros que la conforman para lograr su satisfacción y el logro de los objetivos que dan origen a ésta.

Finalmente, las diferencias entre los actores los lleva a que tomen una determinada postura, respecto al papel que juegan dentro de la organización; por tanto, buscan estrategias que les permitan lograr habitar de manera satisfactoria dentro de la organización, por consiguiente, deberían partir en plantear soluciones ellos mismos, llegando a acuerdos, a través de la comunicación; para establecer redes de comunicación debe ser considerados todos los miembros, sus necesidades e intereses y conseguir acuerdos mínimos para lograr una unidad colectiva y el cambio cultural de la organización.

**Capítulo 3:**  
**Las representaciones comunicativas de los actores del DPD**

### **Capítulo 3: Las representaciones comunicativas de los actores del DPD**

En el capítulo anterior, se realizó una Auditoría Comunicativa, utilizando las técnicas cuantitativas denominadas –clima comunicacional– para diagnosticar el grado de satisfacción-insatisfacción y la medida de discrepancia existente entre jefe-subordinados para conocer la diferencia de opinión, los resultados que se encontraron permitieron determinar los costos energéticos, económicos, temporales y psicológicos, que se relacionan con los problemas informativos-comunicativos detectados dentro de la organización.

Con el análisis de los datos obtenidos de la aplicación de la Auditoría Comunicativa, se identificaron los problemas informativos-comunicativos. Por ejemplo, los miembros de la organización no cuentan con la información necesaria para desarrollar sus actividades, la interacción entre ellos no se da de manera eficiente, no existe una retroalimentación y la comunicación es de manera vertical descendente de arriba hacia abajo, lo que limita la eficiencia, desarrollo y cambio del DPD.

En este capítulo se retomaran los resultados encontrados en los diagnósticos de los capítulos 1, 2 y 3 para diagnosticar las representaciones comunicativas entre los actores que integran la organización. Para tal efecto, se aplicó la técnica cualitativa –grupo de discusión–, ya que ésta permite conocer lo que los miembros piensan y opinan sobre la organización. Para posteriormente, en el cuarto capítulo propender una estrategia comunicativa a partir de los diagnósticos anteriores y lograr el cambio cultural de la organización.

#### **3.1 Complejidad organizacional**

Bajo la premisa de que el ser humano es complejo, ya que tiene necesidades e intereses particulares. También, las organizaciones son complejas, pues están habitadas por personas y que para realizar cualquier acción expresiva los actores tienen que relacionarse e interactuar entre sí, como lo señala Xavier Ávila, “hay algo más complejo que un ser humano: dos seres humanos tratando de interactuar”.

De acuerdo con lo que plantea, el psicólogo Diego Juárez Chávez, “la organización es, un caos ordenado y un equilibrio inestable: expresa las tensiones de los intereses puestos en juego y posicionados a partir de un orden configurado por la estructura de poder; construye representaciones de sí misma como singularización de pluralidades y produce imágenes de su entorno como pluralización de singularidades; nunca está exenta de oposiciones, alianzas, diferencias” (Juárez, 1997: 21).

Para exponer las diferencias entre los actores del DPD es necesario explicar el concepto complejidad, el cual es abordado por los planteamientos de Niklas Luhmann, quien lo define como: “La sobre abundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento” (Luhmann, 1997:16). Es decir, la organización es un sistema social, donde el sistema es autoreferente-autopoiético, pues puede ser autorregulador y determinar su propia estructura y elementos de que se conforma.

El sistema social “se puede explicar como la totalidad organizada de las acciones humanas (acciones productivo-reproductivas), un orden de sujetos-hombres interactuando entre sí” (Rafael Serrano et al, 2001:21). Las organizaciones son relaciones sociales y en consecuencia son relaciones comunicativas. Los actores del DPD establecen relaciones a través de interacciones como resultado se comunican para realizar acciones.

Sin embargo, uno de los problemas principales del DPD tiene que ver con la información-comunicación, pues ésta no fluye, no es clara y no es suficiente. Es decir, la comunicación entre los actores es casi nula, no existe una retroalimentación, lo que genera que la organización sea poco eficiente.

Siguiendo esta lógica, Luhmann menciona que sin comunicación no se puede hablar de sistema social. “Todo lo que es comunicación es sociedad (...) La comunicación se instaure como un sistema emergente, en el proceso de civilización. Los seres humanos se hacen dependientes de este sistema emergente de orden superior, cuyas condiciones puede elegir los contactos con otros seres humanos. Este sistema de orden superior es el sistema de comunicación llamado sociedad”



(Luhmann, 1993:13). Bajo esta premisa, la comunicación organizacional es la que puede permitirle a los jefes del DPD comprender y entender las diferencias: ideas y valores, a partir de que reconozcan a los sujetos que la integran y que para llevar a cabo cualquier acción expresiva es necesario interactuar con el otro.

El punto de partida para analizar como actúan los actores dentro de la organización, será través de su interacción-comunicación con el otro, debido a que ésta se requiere para llevar a cabo acciones expresivas. En el caso del DPD la comunicación es deficiente, lo que origina malentendidos y conflictos. Pero no se trata de evitarlos, sino de administrarlos, reducirlos, de tomar en cuenta al otro y lo que piensa. Para ello, en el siguiente apartado se explica la subjetividad, percepción y acción de los actores de la organización.

### **3.2 Subjetividad, percepción y acción de los actores del DPD**

El ser humano es complejo, partimos de esta afirmación para abordar la interacción de los actores de la organización y analizar la subjetividad, percepción y acción su manera de actuar dentro de la organización. El sujeto percibe la realidad de manera subjetiva, pero no se limita a la subjetividad individual, sino hay una intersubjetividad, es como una red de relaciones humanas, donde el sujeto es quien crea la percepción que tiene del mundo. La realidad es un constructo social, ya que la realidad es pensada. Los miembros del DPD son los que crean y recrean su mundo con acciones, se trata de una dialéctica constante, en donde la interacción-comunicación se da de manera permanente. “La organización y sus miembros siempre están comunicando” (Rafael Serrano et al, 2001:59).

En este sentido, la percepción de la realidad parte de la subjetividad del ser humano de sus ideas pensamientos y que a lo largo de la historia filósofos y científicos han plasmado sus teorías sobre la subjetividad del hombre y su realidad. Entre el sujeto y el objeto, uno de estos pensadores del siglo XVIII D. de C. fue René Descartes cuya celebre frase “pienso y luego existo” hace referencia a la diferencia entre sujeto-objeto.

“Es este filósofo, quien establece, la diferencia entre *res extensa* (realidad materia) y *res cogitans* (pensamiento razón). Descartes señala que el objeto de ciencia queda reducido a la

primera (rex extensa), mientras que la segunda (rex cogitans) se establece como el instrumento para entender y crear conocimiento, quedando excluida del objeto de estudio” (Ávila, 2006:3-4).

Siguiendo esta lógica, relacionada al ser humano y su subjetividad. De acuerdo con lo dicho por el filósofo E. Kant, “el ser humano jamás accesa al mundo de los fenómenos, porque el mismo es un fenómeno”. No puede conocer la realidad, sino la representación de la realidad, sólo lo que creemos: nuestras ideas, pensamientos y valores.

Lo que planteó E. Kant, “nos ayuda a llegar a la conclusión de que el ser humano no puede conocer la realidad, sólo puede tener acceso a representaciones de la misma. Para Kant, la ciencia no puede, sino limitarse a ser una forma de expresión y explicación de los fenómenos, recuperando la necesidad de estudiar, la tan desdeñada subjetividad, como la única posibilidad del conocimiento” (Ávila, 2006:4).

La aportación de Kant fue la base para que otros pensadores como el filósofo, Martín Heidegger, quien con sus posturas relacionadas al existencialismo y hermenéutica planteó. “No hay realidad no pensada por alguien. Para Heidegger el pensamiento del ser sale del propio ser, que no es un objeto más del pensamiento, sino el eje del mismo” (Ávila, 2006:7).

Así pues, los aportes filosóficos permitieron comprender la subjetividad del ser humano. “Para la filosofía fenomenológica de Schurt (1899-1959), el concepto clave es la intersubjetividad; el mundo intersubjetivo no es un mundo privado, es común a todos, existe porque vivimos en él como hombres entre hombres, con quienes nos vinculan influencias y labores comunes comprendiendo a los demás y siendo comprendidos por ellos” (*Ibidem*, p.9). La subjetividad, las ideas y pensamientos del hombre se relacionan al momento de actuar de comunicarse con el otro.

De esta manera, la comunicación es constructora de seres y realidades, por consiguiente, el mundo se construye comunicativamente, ya que la realidad será la que acuerden de manera colectiva. En el DPD no existen dichos acuerdos mínimos, pues no hay una comunicación adecuada, debido a su estructura vertical, falta mayor interacción entre sus integrantes para realizar sus actividades; además, los jefes no toman en cuenta las opiniones e ideas de sus

integrantes. No obstante, la existencia del ser humano es una negociación permanente sobre lo que percibe como realidad.

El actor actúa, de acuerdo con lo que percibe como realidad, lo hace desde su propia subjetividad. Por consiguiente, es necesario ver a la acción desde una perspectiva que contemple al individuo como sujeto, el cual se construye a partir de sus percepciones, pero no son individuales, sino colectiva y como consecuencia de su percepción actúa.

La forma en la que actúen los miembros del DPD, para lograr un fin en común, dependerá de la manera en la que se comuniquen. Es decir, de acciones expresivas, debido a que “la comunicación previene y guía la acción realizadora del mundo material; por esto se le entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas” (Moles, citado en Rafael Serrano et al, 2001:55).

Al respecto, para el sociólogo Abraham Moles, en su obra titulada *Teoría de los Actos*. “La acción es esencialmente un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente” (Moles, 1983:15). La comunicación organizacional es fundamental para que el ser humano realice acciones, ahorrar energía y reducir costos, pero sí, la organización no la considera como parte principal de su quehacer organizacional. Entonces, los costos pueden ser altos como ocurre en el DPD, lo cual se observó en los resultados encontrados en el segundo capítulo, donde el costo de mayor energía fue el psicológico y energético que repercuten directamente en los actores de la organización y en la manera en la que realizan sus acciones expresivas-ejecutivas y viceversa. En consecuencia, en la poca eficiencia del DPD.

Así, para A. Moles, en su obra *Teoría de los Actos* la comunicación es una meta-acción, una acción que encadena otras acciones. En concreto, la comunicación organizacional es un instrumento, herramienta que ahorra energía y permite la eficiencia, permanecía y cambio de la misma, por medio de acciones expresivas que desencadenan acciones ejecutivas.

Las acciones comunicativas están en función de considerar al otro, pues es él, quien decide como actuar, tiene la libertad de hacerlo o no. Por lo tanto, el actor actúa, de acuerdo con lo que percibe. Para ello, Moles, establece tres categorías perceptivas:

**1. Umwelt.** Es el mundo más cercano que tenemos los seres humanos, lo personal: inmediato y cálido.

**2. Merkwelt.** Es un mundo intermedio y compartido. Es conocido, pero no propio.

**3. Fertwelt.** Es un mundo lejano, no se percibe con los sentidos, pero se intuye que está ahí.

En suma, la percepción del sujeto es su representación de la realidad: es un prejuicio de su propia subjetividad y que a través de la comunicación modifica el proceso de percepción que tiene del mundo. Por consiguiente, es el sujeto quien puede generar acciones de alguno de esos tres mundos y crear su propia percepción de la realidad.

Hasta aquí, se ha explicado la complejidad organizacional, la subjetividad, percepción y acción de los actores. Se inicia de dicha revisión para diagnosticar en el siguiente apartado las representaciones de los miembros del DPD.

### **3.3 Representaciones de los actores del DPD**

Una vez que se explicó la complejidad del ser humano y su forma de actuar. En este punto se analizan las representaciones de los actores del DPD. Los significados que cada integrante tiene de la organización, para conocer que piensa y si coinciden con la organización y entender-comprender las razones de los problemas informativos-comunicativos.

Para exponer el tema se comienza con la definición. ¿Qué son las representaciones? Según Mario Alberto Revilla Basurto, en su artículo *Estrategias comunicativas de reproducción*, las representaciones son “los modelos que permiten acercarse, interpretar y valorar a la organización social y que en ella acontece, encuadran y guían la experiencia y las aspiraciones e

intenciones de los grupos y sujetos sociales. Son modelos estructurados y estructurantes que ordenan la vida social” (Revilla, 2004:34). Las representaciones son ideas formadas acerca del mundo, estas ideas y valores constituyen relaciones sociales que se dan a partir de la interacción entre actores de la organización.

Bajo esta perspectiva que plantea Revilla, las representaciones son impuestas socialmente, se nos ofrecen como una representación de la realidad colectiva, las convierte en ideas que ordenan el mundo y que regulan las interacciones entre los individuos. Como lo señala Martín Serrano, las representaciones son modelos para la acción, por lo tanto, para la comunicación. Estos modelos pueden ser representaciones ideológicas y personales de los sujetos.

“Las representaciones ideológicas operan en el nivel cognitivo y valorativo, son el meollo de las representaciones de representaciones. Las representaciones personales se configuran, desde las culturales ideológicas, en una dinámica de prueba y ajuste (Piaget, 85), que permite al sujeto interpretar y sentir sus experiencias únicas” (Revilla, 2001:13-14). Las representaciones ideológicas se refieren a los valores y opiniones que los sujetos tienen sobre la realidad; las representaciones personales significan la experiencia y vivencia que el sujeto aprende de su entorno.

En el DPD los miembros de la organización actúan con modelos cognitivos de lo que creen. Por ejemplo, en la subdirección –cada año–, el día de muertos realiza una ofrenda en la que la mayoría de los integrantes participa, pero también tienen representaciones personales de lo que han aprendido en su familia, escuela y en el trabajo; por ejemplo, si un sujeto de la organización tiene un problema familiar su estado de ánimo será diferente, su manera de actuar en la organización será otra –preocupado–, las personas que conviven con él tendrán una percepción personal, de acuerdo con su experiencia de que algo le pasa o sucede y si le tienen confianza para comprobarlo entablarán una comunicación.

Es decir, la representación que el sujeto tiene del mundo, encaja en la actividad comunicativa, ya que es una “*Representación de la comunicación*, designamos a los modelos que encuadran el quehacer comunicativo” (Revilla, 2004:34).

“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” (Martín Serrano, 1991:167-168). La comunicación entre los actores del DPD ocurre por la interacción y su relación social, es decir, es una meta-acción. “Para Habermas la comunicación es un componente clave de la acción social. La propone como la acción que posibilita la realización de otras acciones sociales” (Revilla, 2004: 35).

La comunicación es un sistema social, porque permite comprender como es la relación entre los sujetos y como perciben la realidad. Como lo señala Martín Serrano, “la comunicación es, a la vez, un proceso mediador –Teoría de la mediación– que permite a los sujetos sociales articular con su experiencia cotidiana los modelos representacionales, para poder operar en la realidad” (*Ibidem*, p.36).

De acuerdo con Mario Alberto Revilla Basurto, en su tesis de maestría, *Comunicación y Reproducción. Una Reflexión desde el caso Telmex*: “Las representaciones son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece, genera una manera legítima, eficaz y confiable de apropiarse simbólicamente de la organización social” (Revilla, 2001:10). Las relaciones sociales permiten entender cómo es que suceden dichas relaciones entre los miembros de la organización y cuál es su representación de la realidad, ya que tienen un carácter ideológico.

En contraste, son sociales porque permiten comprender cómo es que ocurren las relaciones sociales y como reinterpretan su realidad. “De esta forma, la comunicación se ubica en el seno de las relaciones sociales y desde ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social” (Rafael Serrano et al, 2001:54).

De esta manera, las representaciones son importantes, debido a que coordinan y regulan las acciones comunicativas de los actores, por medio de ellas se logra entender las relaciones sociales, las ideas, los valores y tomar en cuenta al otro permitiendo disminuir la incertidumbre e ir ordenando el caos y administrar los conflictos. Es decir, la información-comunicación organiza

y ordena. “Nos permite asomarnos a los procesos sociales” (Revilla, 2004:38). Explica las representaciones sociales, las ideas y valores de los actores de la organización. No obstante, para comprender el contexto de lo que piensan y opinan los sujetos sobre el DPD, en el siguiente apartado se expone la técnica cualitativa –grupo de discusión–, pues a través de ésta se puede analizar el discurso.

### **3.4 Análisis de la técnica cualitativa**

La técnica cuantitativa que se utilizó en el capítulo anterior, en específico la Auditoria Comunicativa –diagnóstico del clima comunicacional– permitió detectar problemas informativos-comunicativos, así como las discrepancias que existen entre jefe-subordinados o viceversa. Sin embargo, los datos obtenidos con esta técnica no permitieron determinar lo que piensan los actores sobre la organización. Por consiguiente, en este apartado se utilizó el enfoque cualitativo –grupo de discusión–, ya que a través de esta técnica se puede conocer el discurso, las ideas y valores de los actores del DPD.

Para esta investigación fue necesario aplicar, tanto la técnica cuantitativa como la cualitativa. Las técnicas cuantitativas parten de lo general a lo particular de datos duros de un objeto de estudio que se puede medir. Por su parte, las cualitativas van de lo particular a lo general toma en cuenta el discurso, lo que piensa y dice la gente sin importar cuantos, sino que dijeron. Se basa en las emociones de las personas.

Bajo esta premisa, el enfoque cuantitativo se refiere a los datos duros y hechos “objetividad” es complementario al cualitativo, a la interpretación y discurso “Subjetividad”, como lo plantea, Luis Enrique Alonso, en el capítulo 8 del libro titulado, *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*, quien hace referencia a que “las aproximaciones metodológicas cuantitativas y cualitativa operan y se desenvuelven en niveles diferentes de la información y comunicación interpersonal. Así, las técnicas cuantitativas siempre se mueven –dentro del conocidísimo modelo de las funciones del lenguaje referencial– y cuantitativo de Roman Jakobson (1981: 347 y ss.). Las cualitativas exploran y encuentran su productividad en otros ámbitos comunicacionales, concretamente en el grupo de discusión se adapta a la función metalingüística del lenguaje” (Alonso en Delgado, 1995:226).

Otra diferencia entre las técnicas cuantitativas y cualitativas es que la primera parte de un planteamiento hipotético deductivo recolección de datos duros, cifras y números; la segunda es inductiva se caracteriza, porque permite la expresión libre del individuo.

Como tal, la característica entre lo cuantitativo y lo cualitativo. Como lo señala Alfonso Ortí, la primera son “hechos” y la segunda se caracteriza por el “discurso”. Los hechos “conforman la dimensión o esfera de los actos externos (acontecimientos físicos de todo tipo, actos humanos en su exterioridad material) considerados independientes de la conciencia interna de los actores que los producen o sufren”. Por otra parte, los discursos entrañan la existencia de las significaciones culturales de la comunicación simbólica, estructurada por un sistema de signos intersubjetivos o lenguaje, y es atravesada por el sentido subjetivo (consciente o no consciente) del actor hablante” (Ibáñez, 1992:172).

La técnica cualitativa, en particular el –grupo de discusión–, permite visualizar las posiciones ideológicas y las representaciones de los sujetos respecto a realidad construida de manera colectiva, lo cual genera posturas distintas, el discurso de los sujetos. “El grupo de discusión es (...) una función metalingüística del lenguaje, en cuanto produce discursos particulares y controlados que remiten a otros discursos generales y sociales” (Alonso, 1995: 226). El discurso es la argumentación de opiniones de lo que el sujeto cree, respecto a la organización.

La importancia que se tiene determinar el discurso, los valores de los miembros de la organización reside en que permite analizar la realidad social, en donde “el análisis de la realidad social, tanto el supuesto investigador reflexivo, como cualquier sujeto en su vida cotidiana, no sólo se encuentra con hechos (acciones humanas o acontecimientos), sino también con discursos de individuos y grupos” (Ortí Alfonso en Ibáñez, 1992:171).

En concreto, la aplicación de la técnica cualitativa –grupo de discusión– tiene que ver con el discurso, las ideas que el propio sujeto crea-recrea, esto permite obtener información diversa. Además, trabaja con las diferencias del *otro*.



### 3.5 Aplicación de la técnica grupo de discusión

Como se mencionó en el punto anterior, la justificación de la aplicación del grupo de discusión entre los actores del DPD reside en el discurso “información en forma de discurso: flujo de mensajes que circulan entre los miembros de un grupo que ponen en forma de habla sus representaciones de la realidad” (Galindo, 1998:77). El grupo de discusión ofrece la posibilidad de conocer la opinión de los sujetos de manera abierta sobre su representación de la realidad.

Para llevar a cabo el grupo de discusión se consideró los 3 puntos que plantea, Alfonso Ortí, en el libro: *El Análisis de la Realidad Social, Métodos y técnicas de investigación social* y que a continuación se explican:

**1. “El contacto** con las personas que han de formar el grupo, tiene que realizarlo siempre alguien diferente ajeno (no el moderador)... (el ideal de una reunión es de ocho a diez personas” (Ortí, 1992:200).

De acuerdo con lo planteado por Ortí, el contacto lo realizó una persona ajena al moderador, en este caso fue el Ing. Rubén Lima Macías, Coordinador de Atención Comunitaria del DPD, ya que él que tiene más tiempo trabajando en la organización (3 años) y la mayoría de los integrantes de la organización lo conocen. Además, le habla a casi todos.

Se invitó a 18 personas de manera personal que laboran en los diferentes departamentos que conforman la Subdirección de Vinculación y Seguridad Ciudadana (SVySC), la cual está integrada por la Clínica de Estrés Policial, la Clínica de Intervención a Víctimas del Delito, el Departamento de Vinculación Interinstitucional y el de Prevención del Delito con el objetivo de discutir el tema. ¿Sí, las herramientas y equipo de trabajo son suficientes para realizar sus actividades? Para ello, se seleccionó a los sujetos que representaran diferentes posiciones dentro de la SVySC.

**2. “El local e inicio de la reunión.** El lugar ha de estar siempre separado del contexto real de la vida de los participantes (por ejemplo, si la reunión se realiza con obreros de una empresa, nunca se escogerá un local de dicha empresa).

-El inicio de la reunión. Una vez introducidos los participantes en el local de la reunión, se les colocará de forma estratégica (por ejemplo, si hay mujeres no se las colocará todas juntas –válido– para todas las categorías susceptibles de formar subgrupos).

-El moderador explicará la dinámica de la reunión: hablará de la presencia del magnetófono, advertirá que ellos tendrán que estructurar el tema en función de sus valoraciones; que su función de moderador es simplemente el de dirigir técnicamente la reunión” (*Ibidem*, p.17).

El lugar de la reunión fue en un restaurante que se encuentra cerca del lugar del trabajo, para facilitar el traslado y asistencia de los participantes. La mayoría de los invitados aceptaron acudir a la reunión, pero el día que se llevó a cabo (18 de diciembre de 2006) únicamente asistieron 8 personas a pesar de que la cita fue a las 15:00 hrs., horario en el que salen a comer.

Asistieron 4 mujeres y 4 hombres, es decir, existió un equilibrio de género respecto a ese aspecto. Entre los presentes se encontraban coordinadores, ayudantes ejecutivos “A”, un auxiliar administrativo y una secretaria.

1. **“El desarrollo de la reunión.** El moderador ha de intervenir lo menos posible. Cuando el grupo se calle o se encrespe. Para evitar el silencio no debe introducir el moderador su opinión como elemento polémico: se limitará simplemente a realzar opiniones ya expresadas por algún miembro (o a interpretarlas). Cuando el grupo derive hacia otro tema. En principio hay que dejar que el grupo navegue a su aire.

El tiempo de duración de la reunión puede oscilar entre una hora y hora y media, aunque no existe ningún impedimento técnico para que se exceda dichos términos” (Ortí Alfonso en Ibáñez, 1992:200-201).

Para presentar los resultados obtenidos se realizó: **1)** La transcripción del grupo de discusión de los 8 actores que participaron, véase Anexo. En los casos de los actores que no opinaron sobre algún tema los espacios se encuentran en blanco. **2)** La información se ordenó en una matriz de doble entrada, en la parte que corresponde a las columnas se colocó los 8 temas principales que se trataron, los cuales fueron los siguientes: herramientas y equipo de trabajo, el trabajo, los directivos y jefes, el objetivo de la organización, la comunicación, la nueva administración, la planeación y los actores; en las filas se puso a los actores que participaron en el grupo de discusión y en las celdas las lexias, lo más importante que dijo cada actor respecto a cada tema. **3)** Para presentar a los actores que participaron en el grupo de discusión se elaboró una tabla. La información se obtuvo del manual de procedimientos de la Subdirección de Vinculación y Seguridad Ciudadana (SVySC) y que a continuación se muestra.

**Tabla 13. Actores participantes en el grupo de discusión**

<b>Actores</b>	<b>Puesto</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Función</b>
Actor 1	Coordinadora de Vinculación Interinstitucional	2 años	Se encarga de la promoción de los programas que ofrece la Subdirección de Vinculación y Seguridad Ciudadana (SVySC). En la administración 2003-2006 fue encargada del departamento de finanzas de la misma dependencia.
Actor 2	Ayudante ejecutivo "A"	1 año	Impartir pláticas de prevención del delito a la comunidad. Estudio sociología, tiene una personalidad extrovertida y es sociable.
Actor 3	Coordinador de Vinculación Ciudadana	4 meses	Se encarga de la difusión de los programas de la SVySC. Estudio biología, fue subdirector de ecología de Naucalpan, en la administración (2003-2006).

Actor 4	Psicóloga	1 año	Dar atención psicológica a la ciudadanía en general. Es muy profesional en su trabajo.
Actor 5	Auxiliar administrativo	5 años	Capturar la información del índice delictivo. Realizar el reporte de incidencia delictiva por colonia. Es reservado y tiene una personalidad introvertida.
Actor 6	Coordinador de Atención Comunitaria	3 años	Supervisar los programas de prevención del delito que se llevan a cabo con la ciudadanía. Tiene una formación como ingeniero.
Actor 7	Psicóloga	1 año	Brindarle atención psicológica a los policías. Estudio psicología.
Actor 8	Secretaria	3 años	Se encarga de la administración y seguimiento de las actividades de la Subdirección. Casi no le habla a nadie y es seria.

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de la técnica grupo de discusión se pudo hallar las diferentes opiniones y posturas de los actores. Se encontraron diversos enfoques respecto a cada tópico. Con estas posiciones de los actores referentes a los temas se realizó una primera lectura vertical de las percepciones-representaciones que cada actor tiene. Pero, su opinión no es individual, sino que representa a un determinado grupo dentro de la organización. A continuación se presentan los resultados encontrados. Matriz de doble entrada y el análisis de lo se dijo en el grupo de discusión sobre la organización. (Véase tabla 14).

**Tabla 14. Opiniones de los diferentes actores de la organización**

Temas Actores	Herramientas y equipo de trabajo	El trabajo	Los directivos y jefes	El objetivo de la organización
Actor 1	-No contamos realmente con el material suficiente con el presupuesto.	-Al salir a la calle somos la primera cercanía que tiene la ciudadanía con nosotros y somos el primer contacto.		-Cuál es el objetivo realmente de lo que estamos pretendiendo trabajar.
Actor 2	-Yo siento que el problema viene más en el espacio físico y lógicamente todos los recursos que no nos llegan, o sea, no hay papelería, no hay muchas cosas que tendríamos que tener para desarrollar nuestras actividades.	-Quienes damos la cara ante la comunidad somos nosotros, el que hace el trabajo, es el de abajo.  -Yo me comprometo con el trabajo. ...nos comprometemos, porque sabemos trabajar.  -No habido un acercamiento con otras áreas para que podamos trabajar en conjunto.	-Se tiene miedo a hablar, por represalias, ya que los jefes son muy autoritarios.	
Actor 3	-En el caso, por ejemplo, de vinculación tenemos la debilidad que para un equipo de 10 personas tenemos dos o tres equipos, por otra parte, esta el factor de los recursos ¡no!  -Tenemos 5 meses sin recursos suficientes para trabajar.	-No hemos logrado madurar como un equipo de trabajo.  -Si seguimos trabajando, cada cual para nuestro pequeño barquito, ese pequeño barquito no está siendo un proyecto de institución no está siendo una estrategia hacia la sociedad.	-Yo veo mucha ineptitud, mucha imposición.  -Tenemos que evolucionar de una manera transversal, somos muchos <i>jefes pocos indios</i> : la dinámica de jefes es de subdirector general con subdirector, jefes con jefes, coordinador con coordinador.	-No tenemos una política pública clara.  -No tenemos un objetivo general dentro de vinculación.  -Estamos duplicando funciones los resultados cada vez van a ser menos satisfactorios.
Actor 4	-No contamos con el espacio adecuado y las herramientas	-Yo pienso que de entrada, que no hay un proyecto de trabajo, ni		-Es una dinámica organizacional ineficiente, es muy mala

	necesarias para trabajar. -También influye mucho que tanto nosotros administramos nuestros recursos.	siquiera hay interés de considerar lo que se hacia.		finalmente no estamos enfocados hacer lo que nos compete.
Actor 5	-No estamos a gusto y no por el problema de los recursos materiales, sino por la estructura del área, ya que me siento espiada.	-Lo que se requiere es de una mejor planeación, de poner a trabajar a la gente.  -Que haya coordinación entre las diferentes áreas, ya que muchas veces no conocemos lo que los otros hacen.  -¿Qué tan profesional eres en tu trabajo?		
Actor 6	-Claro que no, no tenemos agua, falta papelería, equipo de cómputo y el espacio de trabajo es muy reducido.  -Te exigen tu trabajo, pero no contamos con las herramientas para realizarlo.  -Los recursos materiales con los que contamos, hoy por hoy, no son suficientes.		-Yo, comento del desconocimiento, en realidad, no conocen, pero no te permiten dejar hacer.  -Hay un nivel alto de frustración.	-La primera política que debería ser es ponernos en conjunto nosotros para saber a que nos dedicamos y una vez hecho esto de viva voz yo lo entiendo por mi subdirector que tengo arriba de mí, bueno hasta donde están nuestros límites y cuáles son nuestros alcances.
Actor 7	-Vamos los recursos no son suficientes tienen toda la razón que nos hacen falta.		-Somos nosotras tratadas como un objeto.  -Tenemos una estructura tan	-Realmente veo que el objetivo de las áreas de seguridad pública es incongruente con lo que estamos realizando.

			<p>vertical, las autoridades son tan jerárquicas.</p> <p>-Los jefes son muy controladores, les falta ser más humildes.</p>	-Nunca se llega al objetivo.
Actor 8			<p>-Yo veo desconocimiento, más que prepotencia.</p> <p>-Ni siquiera saben lo que quieren.</p> <p>-Lo que me molesta a mí es, también, la incongruencia de lo que dicen y lo que hacen.</p>	

**...Continuación. Opiniones de los diferentes actores de la organización**

Temas Actores	La comunicación	La nueva administración	La planeación	Los actores
Actor 1	<p>-Dentro del Departamento de Vinculación Interinstitucional consideró que es buena.</p> <p>-Es importante la comunicación para la ejecución de las actividades si no nos organizamos bien, no nos comunicamos bien.</p>	<p>-Es una dinámica organizacional ineficiente, es muy mala.</p>	<p>-La administración, es la planeación, el control, la ejecución todo lo que implica.</p>	<p>-El trabajador no puede agarrar y salirse y hacer actividades que no le competen.</p>
Actor 2	<p>-Lo que yo rescataría sería la comunicación, sería que aquí, en el área de seguridad pública hace falta mucha comunicación apoyarnos conjuntamente.</p>			
Actor 3	<p>-La comunicación entre los compañeros es distante.</p> <p>-Creo que hay muchos ¡eh! Baches de información.</p> <p>-No hemos logrado entablar un adecuado vínculo de comunicación y de organización.</p> <p>-No hay mucha comunicación, no hay mucha confianza entre</p>	<p>-La administración pública municipal tiene que evolucionar ...para poder gestar un sistema de planeación administrativa.</p>	<p>-El desgaste del personal cuando se tuvo planeando durante dos meses las actividades y al final les pones hacer actividades que no están dentro de lo que esperaban te va generar un nivel de estrés y conflicto dentro de las estructuras.</p>	<p>-Si hablamos del satisfactor humano tenemos gente muy competente para muchas cosas, pero en ocasiones tampoco sabemos ubicar al personal de acuerdo a sus atribuciones, de acuerdo a sus características profesionales.</p> <p>-Cada uno de los individuos tiene sus propias características su carácter y lo importante es tolerarnos.</p>



	los compañeros y no hay mucho apoyo.			-Se debe considerar al ser humano.
Actor 4	-Nos comunicamos en los pasillos, cuando salimos a la calle.  -Igual comunicación, pero no nada más comunicación, sino cómo me informé.	-También influye mucho la parte de nosotros, porque no todo se lo podemos achacar a la administración.	-Como dice el compañero si se requiere de contar con una planeación, pero también influye mucho que tanto nosotros administramos nuestros recursos.	
Actor 5	-Que haya una comunicación, relación laboral entre el que ingresa y su jefe.  -Que haya una comunicación en el interior con los diferentes departamentos y los compañeros de trabajo para hacer el trabajo en equipo y no de manera individual.		-Que haya coordinación entre las diferentes áreas, ya que muchas veces no conocemos lo que los otros hacen.	-Percibo que existe miedo por parte de los compañeros de decir sus desacuerdos por miedo a perder el trabajo.
Actor 6	-Se requiere de mayor comunicación.  -Es primero la comunicación en el interior de la organización para, así interactuar todos.  -Y cómo me vínculo con los demás, porque de aquí, es donde estoy esperando la colaboración de todos de los demás.	-La nueva administración no consideró los programas que se estaban llevando a cabo.	-Con una nueva planeación y una buena orientación de las labores que nos competen particularmente a cada quien, así lanzarnos a frutos duraderos.	-Hay un nivel alto de frustración, porque no hacemos nada.  -También, hay que reconocer que no hay compromiso de nuestra parte, que somos a veces flojos.  -Como seres humanos nos tenemos que relacionar con el otro y finalmente trabajar en equipo.  -El miedo hace que no digamos lo que pensamos, y como que nos

				alejamos de compañero vemos para nuestro santo.
Actor 7	<p>-Nos hace falta más comunicación.</p> <p>-Yo estoy casi segura que el estar informada de lo que pretende y comunicada con los demás disminuirá el estrés y malestar de las personas.</p> <p>-Yo creo que es un punto muy importante, la comunicación entre todas las áreas departamentos, porque te resuelve cuestiones de información que se genera en el área.</p>		<p>-¡Claro! Sin duda tiene que ver el plan que tengan programado en materia de seguridad.</p>	
Actor 8	<p>-La comunicación es importante y en este momento no se da.</p>	<p>-Del logo de la nueva administración “Trabajamos como nunca” a quien quieren engañar, a nosotros. No hay un proyecto de trabajo.</p> <p>-La administración actual llegó a imponer se te quiere imponer, pero ni siquiera saben lo que quieren.</p>	<p>-Es que yo siento que de entrada no hay un proyecto de trabajo, un plan de trabajo y por lo tanto, una des-organización tremenda, ni siquiera ha habido el interés de que se trata esto</p>	<p>-Los departamentos lo componemos personas, seres humanos, antes que trabajadores, seres humanos y si buscamos la armonía, la apatía podemos desarrollar mejor el trabajo.</p>

### **3.6 Interpretación de los resultados del grupo de discusión**

La primera lectura que se hizo fue de manera vertical sobre lo que dijeron los actores de los temas que se abordaron en el grupo de discusión. Los puntos que tocaron fueron los siguientes:

1. Herramientas y equipo de trabajo
2. El Trabajo
3. Los directivos y jefes
4. El objetivo de la organización
5. La comunicación
6. La nueva administración
7. La planeación
8. Los actores

#### **1. Herramientas y equipo de trabajo**

La opinión respecto al primer tema que se trató por parte de los miembros de la organización, en general, fue que las herramientas y equipo de trabajo no son suficientes, además de que se requiere de un mejor espacio físico para realizar sus actividades. No se cuenta con el espacio adecuado. Sin embargo, reconocen que también es importante administrar los recursos materiales con los que cuentan y que este problema repercute en la eficiencia de las actividades que realizan. En suma, los actores expresaron:

- “No contamos con el espacio adecuado y las herramientas necesarias para trabajar”.
- “Los recursos materiales con los que contamos, hoy por hoy, no son suficientes”.
- “Tenemos 5 meses sin recursos suficientes para trabajar”.

#### **2. El Trabajo**

Las opiniones que se originaron referente al tema el trabajo fueron que no tienen establecidas las actividades que realizan, existe un desconocimiento de lo que hacen, por consiguiente, se trabaja de manera individual sin un rumbo establecido, cada quien hace lo que cree que debe hacer y no se ha logrado integrar un equipo de trabajo. Los actores de la SVySC

expresaron muestra de disposición y compromiso de ellos para trabajar, pero que no hay reciprocidad al respecto por parte de la organización. También, perciben que no existe una relación de colaboración y coordinación entre los diferentes departamento que conforman la subdirección para desarrollar en conjunto sus labores. En concreto, los actores comentaron:

- “Yo me comprometo con el trabajo”.
- “No habido un acercamiento con otras áreas para que podamos trabajar en conjunto; o sea como que cada cual esta trabajando por su lado”.
- “No hemos logrado madurar como un equipo de trabajo”.

### **3. Los directivos y jefes**

Referente al tópico directivo y jefes, los participantes señalaron que son controladores, prepotentes, que la forma de interactuar con los subordinados es de manera vertical y jerárquica, que existe un desconocimiento respecto a las actividades que realiza la organización y no cuentan con un proyecto claro de trabajo. Los miembros de la organización consideran que a los directivos y jefes les falta ser más humildes. Por otra parte, señalaron que no son congruentes con lo que dicen y hacen. En síntesis, opinaron:

- “Tenemos una estructura tan vertical, las autoridades son tan jerárquicas”.
- “Los jefes son muy controladores, les falta ser más humildes”.
- “Lo que me molesta a mí es, también la incongruencia de lo que dicen y lo que hacen”.

### **4. El objetivo de la organización**

Sobre el tema, el objetivo de la organización, los integrantes de la organización mencionaron que no existe un objetivo establecido por la SVySC, esto origina que la organización no tenga un rumbo definido, por lo tanto, constantemente se duplican las actividades, lo que provoca la ineficiencia de la misma, ya que no estamos haciendo lo que nos corresponde en materia de seguridad. Por consiguiente, se requiere de ponernos de acuerdo respecto a la línea de trabajo que pretendemos y de esta manera lograr resultados positivos. En síntesis, los participantes expresaron lo siguiente:

- “El problema yo siento es que no tenemos un objetivo general dentro de vinculación”.
- “Es una dinámica organizacional ineficiente, es muy mala finalmente no estamos enfocados hacer lo que nos compete a veces estamos más preocupados por lo que le pasa al otro, estamos más interesados en la vida de los demás”.

## **5. La comunicación**

La comunicación fue uno de los temas más tocados por los miembros de la organización, sobre éste recalcan que es importante que se dé la comunicación entre los actores para la realización de acciones expresivas que permitan ahorrar energía. La mayoría coincidió que hace falta mayor comunicación, ya que ésta, sí, se da es de manera distante, por consiguiente, no se ha logrado establecer un adecuado vínculo de comunicación entre los diferentes departamentos que conforma la SVySC. Los directivos y jefes deben considerar que una de sus tareas principales es interactuar-comunicarse con sus subordinados para generar mayor confianza, es decir, tomar en cuenta sus opiniones, platicar y conversan sobre lo que pasa dentro de la organización. Como resumen, las opiniones externadas por los actores fueron las siguientes:

- “Es importante la comunicación para la ejecución de las actividades si no nos organizamos bien, no nos comunicamos bien”
- “La comunicación entre los compañeros es distante”.
- “No hemos logrado entablar un adecuado vínculo de comunicación y de organización”.
- “Nos hace falta más comunicación”.
- “Yo estoy casi segura que el estar informada de lo que pretende y comunicada con los demás disminuirá el estrés y malestar de las personas”.

## **6. La nueva administración**

Acercas de la nueva administración, los actores de la SVySC visualizaron que es ineficiente y que la nueva administración llegó a imponer sus condiciones sin considerar al otro, sin tomar en cuenta a sus integrantes. Además, no cuentan con un proyecto de trabajo bien definido, lo que ocasiona incertidumbre entre los integrantes, consideran que la administración pública debe evolucionar acorde a la actualidad, para poder gestar un sistema que le permita

crecer, permanecer y conseguir el cambio organizacional. En concreto, lo que piensan los sujetos sobre este tema fue lo siguiente:

- “Es una dinámica organizacional ineficiente, es muy mala”.
- “La administración pública municipal tiene que evolucionar para poder gestar un sistema de planeación administrativa en todos los satisfactores”.
- “Del logo de la nueva administración “*Trabajamos como nunca*” a quien quieren engañar, a nosotros. No hay un proyecto de trabajo”.

### **7. La planeación**

La mayoría de los actores opinaron respecto a este tema: que no se cuenta con una planeación de lo que la organización pretende lograr y no existe una coordinación en conjunto de las actividades que desarrolla. Por lo tanto, la organización esta siendo poco productiva. En resumen, lo expuesto por los participantes sobre este tópico fue lo siguiente:

- “Es que yo siento que de entrada no hay un proyecto de trabajo”.
- “No hay un plan de trabajo y por lo tanto, una des-organización tremenda, ni siquiera ha habido el interés de que se trata esto”.

### **8. Los actores**

Los actores fue otro de los aspectos que se discutió, en el que los integrantes de la SVySC mencionaron que el trabajador se encuentra frustrado, con miedo, se sienten vigilados e insatisfechos con el trabajo que realizan, ya que no son escuchados ni considerados. Los jefes necesitan considerar que están trabajando con seres humanos y no con máquinas u objetos. Nos relacionamos con el otro todos los días, por lo tanto, es importante respetar las diferencias-acuerdos y tolerarnos. Los puntos más relevantes que se hablaron fueron:

- “Si hablamos del satisfactor humano tenemos gente muy competente para muchas cosas, pero en ocasiones tampoco sabemos ubicar al personal de acuerdo a sus atribuciones, de acuerdo a sus características profesionales, de acuerdo a sus habilidades y sus experiencias que el trabajo le ha dejado”.

- “Percibo que existe miedo por parte de los compañeros de decir sus desacuerdos por miedo a perder el trabajo”.
- “Hay un nivel alto de frustración, porque no hacemos nada, y ese es el pensar de la tropa, los que estamos abajo y no de los que están arriba, que es el poder, porque en verdad no saben nada”.

Ahora bien, la segunda lectura se realizó de forma horizontal corresponde a las posiciones que cada actor tiene sobre los temas que se abordaron en el grupo de discusión.

Al respecto, se observaron diferentes posturas referentes a cada uno de los temas expuestos por parte de los actores participantes, las cuales se pueden clasificar de la siguiente manera: crítica o neutra, de acuerdo o en desacuerdo y de satisfacción o insatisfacción. Enseguida se presentan los resultados encontrados.

Los Actores 1, 2, 3 y 6 consideran que las herramientas y equipo de trabajo no son suficientes para realizar sus actividades, tienen una posición crítica sobre la escasez de recursos materiales y las condiciones en las que laboran.

Por su parte, los actores 4, 5 y 7 manifestaron una opinión en desacuerdo sobre el tema, consideraron que efectivamente no se cuenta con las herramientas y equipo de trabajo, pero ese no era el problema principal de la organización, si no su estructura, pues se sienten vigilados. Por otra parte, mencionaron que influye mucho que tanto cuidan y administran sus recursos materiales que tienen. El actor 8 no hizo ningún comentario sobre el tema, mostró una posición neutra.

Referente al trabajo, los actores 2, 3, 4 y 5 manifestaron estar en desacuerdo, ya que consideran que no hay un compromiso recíproco entre la organización y ellos, sobre el futuro y rumbo de las actividades que desarrollan, así como de su permanencia dentro de la organización. Se sigue trabajando de manera individual y no se ha logrado madurar como equipo. Los actores 6, 7 y 8 tienen una posición neutra, pues no opinaron sobre este punto.

Por otra parte, los actores 2, 3, 6, 7 y 8 tienen una posición crítica respecto a la imagen de los directivos y jefes, tienen miedo a hablar por las represalias que se puedan tomar en su contra, creen que existe desconocimiento, ineptitud por parte de ellos sobre lo que quieren hacer, además son muy controladores y con una estructura vertical y jerárquica.

Sobre el tema, el objetivo de la organización, los actores 1, 3, 4, 6 y 7 opinaron que no existe una política y un objetivo claro. Tomaron una posición crítica.

Respecto a la comunicación, todos los actores que participaron coincidieron en que se requiere de mayor comunicación para realizar sus actividades. Tienen una posición crítica, porque la comunicación que se da dentro de la organización es casi nula, esto debido a la propia estructura de la organización.

Los actores 1, 3, 8, 4, 5 y 6 tienen una postura en desacuerdo sobre la planeación y a la nueva administración, la consideran como ineficiente, inestable y sin rumbo fijo.

Los actores 1, 3, 5, 6 y 8 tienen una actitud de insatisfacción en relación con su quehacer dentro de la organización, pues no son tomados en cuenta, se sienten tratados como objetos y no como personas.

La tercera lectura corresponde a la agrupación de los actores, a sus posiciones y finalmente representan el pensar de todo un grupo. “Un *grupo* es un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos” (Fernández, 2003, 69). Se encontraron tres *grupos*: Los que tienen una relación de amistad, los indiferentes y los relajientos.

El primer *grupo* lo conforman los representados por los actores 1, 3, 6 y 7. En el caso del actor 1 y 3 fueron funcionarios de la administración anterior, están acostumbrados a dirigir a los demás, representan la voz de la institución, pues tienen experiencia de trabajar en el gobierno, generalmente, ellos guían a los integrantes de sus grupos sin tener actualmente un poder de



autoridad dentro de la organización. Los actores 6 y 7 son muy profesionales en su trabajo, con sentido de responsabilidad, tienen una figura de respeto ante los demás y son sociables. Los cuatro sujetos mencionados tienen una relación de amistad y coinciden en su forma de actuar.

El segundo *grupo*, los que son indiferentes corresponde a los actores 4 y 5. Ambos son fríos no se relacionan casi con los demás, son serios y su trato con los otros es de manera distante.

El *grupo* de los relajientos lo integran el actor 8 y 2. Cada uno de estos actores representa un grupo, el actor 8 es muy alegre, le gusta reírse, platicar con todos y siempre defiende sus derechos, el actor 2 es muy divertido, es él que se encarga de organizar las fiestas y es muy bromista con los demás.

En suma, el individuo crea y recrea sus representaciones, desde una posición, un lugar que ocupa dentro de la organización, es decir; forma parte de un grupo como ya vimos en el capítulo 2, de una cultura como se verá en el capítulo 4, de una relación social, por consiguiente, de un sistema comunicativo.

### **3.7 Código comunicativo entre los actores del DPD**

“La comunicación economiza energía, y propicia competencias, al garantizar las interrelaciones, interacciones y retroalimentaciones, por medio de las circulaciones de signos y señales invirtiendo muy poca energía” (Ávila, 1997:27). A través de la comunicación es posible comprender y entender las diferencias que surgen de las interacciones entre los miembros de la organización. En consecuencia, se puede decir que es una relación social que conlleva conflictos al interactuar con el otro, ya que dichas interacciones son entre diferentes.

Las diferencias, malentendidos y conflictos que se generan como parte de la interacción entre los actores del DPD al llevar a cabo acciones expresivas, pueden ajustarse, administrarse por medio de la comunicación y transformar dichas diferencias en acuerdos, en los que se tome en cuenta las opiniones del otro. Esto es posible a través de la comunicación organizacional y de un código de comunicación entre los miembros de la organización.

“La ética puede y debe analizarse aquí como un constructo social, como una invención humana que estructura el campo de acción de tal manera, al perseguir sus propios intereses, los actores no se perjudican mutuamente” (Crozier y Friedberg, 1990:17). La comunicación es un sistema social de relaciones humanas que guía las acciones: no es una imposición es un acuerdo mutuo.

Para establecer acuerdos mínimos entre los actores del DPD será necesario considerar lo planteado por el sociólogo J. Habermas, quien establece que “la acción comunicativa se refiere a la interacción de al menos dos sujetos capaces del lenguaje interpersonal. Los actores buscan entenderse sobre una situación de acción para poder así coordinar de común acuerdo sus planes de acción y con ello sus acciones” (Habermas, 1981:124). La propuesta para lograr la permanencia y eficiencia del DPD es a partir de un código de comunicación a través de la comunicación cara a cara: ésta posibilita negociar las diferencias y llegar a acuerdos mínimos. En este sentido, Habermas, propone un código ético para que la comunicación se pueda dar. Éste consiste en 4 principios básicos:

**Igualdad.** Comunicativamente hay que partir de que somos *iguales* independientemente de nuestras diferencias. En principio, es tan válido lo que dices tú como lo que digo yo. Reconocer lo que dice el otro.

**Autenticidad.** Ser abiertos y sinceros con el otro. Identidad.

**Pertinencia.** El respeto a las reglas. Toda relación humana tiene reglas acordadas de manera colectiva.

**Acuerdo.** Tomar en cuenta la posición del otro. La comunicación nunca es una imposición. Se debe considerar al otro.

En suma, la eficiencia DPD depende de la comunicación entre sus miembros, porque son quienes deciden como actuar. La comunicación permite el ajuste entre los sujetos de la organización, conocer sus representaciones de la realidad y lo que piensan. Como lo establece Flores en el capítulo 4 en que señala la organización conversa, conversan sus miembros para ejecutar acciones (Flores, 1990).

Si se considera lo expuesto hasta aquí, se puede decir que la comunicación es una interrelación social entre los actores, por tanto, son subsistemas y grupos que ponen en juego sus representaciones. Por ello, en el siguiente apartado se propone una estrategia comunicativa a través de la teoría de la mediación.

### **3.8 La teoría de la mediación: en el caso del DPD**

“La mediación se define como la actividad que impone límites a lo que puede ser dicho, y a las maneras de decirlo, por medio de un sistema de orden” (Martín Serrano, 1978:54). La mediación coordina y regula las interacciones de los sujetos de la organización, es como el árbitro que administra y ajusta las diferencias entre los actores de la organización.

La mediación es ponerse en medio, comunicarse de manera diferente con cada actor, a cada quien decirle lo que necesitas comunicarle de manera que pueda entenderte “se puede hablar de mediación solamente cuando determinados significantes deben asumir determinados significados, y cuando para atribuir los segundos a los primeros, existe un código mediador” (Martín Serrano, 1978:80). Es decir, las representaciones de la realidad de los sujetos del DPD deben ser acordadas de manera colectiva por medio de un proceso cognitivo.

"Un elemento cognoscitivo es cualquier opinión o creencia acerca del ambiente, de uno mismo o de la conducta de uno mismo” (Martín Serrano, 1978:49). La teoría de la mediación, para el DPD propone considerar las opiniones del otro, comprender y entender las diferencias a través de la disonancia. “La disonancia ha sido descrita por Festinger (1957) como un estado de incomodidad o tensión producido por la concurrencia de dos elementos cognoscitivos, igualmente aceptados por el sujeto, que lleva a los sujetos afectados a realizar algún esfuerzo por restablecer la consonancia” (*Ibidem*, p.49).

La mediación es un sistema de reglas establecidas para un conjunto de personas, grupos, dichas reglas permite darle orden a las cosas, por tanto, “la comunicación ordena, coordina acciones y actitudes, propicia la formulación de propuestas y posibilita el quehacer y desarrollo de la organización” (Rafael Serrano et al, 2001:252).

La propuesta, a lo expuesto con la teoría de la mediación, es lograr establecer acuerdos mínimos entre actores del DPD a partir del diálogo –los principios básicos del código de comunicación–, la comunicación cara a cara (interpersonal) entre jefes y subordinados, mayor interacción entre los actores, tomar en cuenta las opiniones del otro, la retroalimentación del mensaje, ya que sí, los actores del DPD se encuentran bien informados-comunicados sobre el ideario, el contexto y las actividades de la organización se logrará la eficiencia y cambio de la misma a través de la comunicación estratégica.

### **Diagnóstico del capítulo 3**

La explicación de los temas como complejidad organizacional, subjetividad, percepción y acción, las representaciones, la aplicación de la técnica grupo de discusión y la propuesta a través de la teoría de la mediación permitieron confirmar. ¿Por qué es necesario escuchar y tomar en cuenta al otro? Es decir, la importancia que tiene la comunicación en las relaciones sociales y en la interacción entre los actores del DPD.

La subjetividad de los actores forma parte de sus representaciones acerca de lo que piensan del DPD, para algunos de orden para otros de caos, con futuro y sin futuro. Pero, la manera en la que perciben a la organización es cambiante.

Las representaciones son ideas, valores que deben ser compartidas de manera colectiva a través de la comunicación, debido a que es parte fundamental en la interacción entre los miembros y grupos de la organización como se expuso en el capítulo 2. La comunicación es la coordinadora de acciones. Sin embargo, los actores y grupos del DPD no se comunican adecuadamente para realizar sus actividades, falta interacción entre ellos, esto provoca que la organización no sea eficiente y no haya manera de considerar las representaciones que tiene cada individuo sobre la realidad.

La comunicación es la clave para que las interacciones entre los miembros permitan que la información fluya y que ésta ordene las representaciones que ellos tienen de la organización y de ellos mismos. A través de una estrategia de comunicación –teoría de la mediación– y lograr la eficiencia y cambio cultural como se expone en el capítulo 4.

Para ello, es necesario analizar los discursos obtenidos del grupo de discusión, en donde los resultados arrojaron que existen diferencias entre los miembros que conforman cada grupo y subcultura del DPD. Entre los grupos que se encontraron está el de los de relación de amistad (los de la administración anterior), los indiferentes (los de nuevo ingreso); cuyas diferencias radican en una lucha por conservar el empleo, la información no fluye y la comunicación es casi nula. Se requiere integrar equipos de trabajo y mayor interacción.

Por otro lado, el grupo de los indiferentes necesita que se les tome en cuenta, integrarlos con los otros grupos, comprender y entender sus diferencias para cohesionar equipos de trabajo. Dichos grupos pueden tener también ideas en común con los otros y a pesar de sus diferencias llegar a cuerdos mínimos siempre y cuando exista un compromiso recíproco tanto de la organización como de sus integrantes. También, es sano romper con el ritmo de trabajo tan formal que exige la organización, aprovechar el optimismo del grupo de los relajientos disfrutar y sentirse a gusto con el trabajo.

Además, se pudieron identificar las posturas que los grupos tienen respecto a lo que opinan sobre la organización, las posturas que cada individuo tiene no es individual, sino representan las subculturas del DPD como se confirma con los resultados arrojados en el capítulo 4, donde los integrantes de la organización son los que conforman la cultura de la misma.

En este sentido, escuchar, tomar en cuenta los discursos y relatos de sus miembros le permite a la organización autoreferenciarse, asimismo ajustar y administrar la complejidad. Así, la propuesta comunicativa es por medio de la teoría de la mediación.

Se puede considerar que cada uno de nosotros forma parte de un grupo, de una cultura, por tanto, es un sistema de relaciones sociales, con ideas, valores y costumbres diferentes como se verá en el capítulo 4. La organización es un sistema cultural que pone en juego sus representaciones de la realidad de manera colectiva y que dicha realidad puede ser modificada a través de la comunicación.

En concreto, “la organización que cambia no se contempla como un sistema cerrado sino como una entidad poética y autoreferente que construye y reconstruye fenomenológicamente su identidad a partir de incorporar el cambio bajo modelos de ajuste, tal y como lo propone la teoría de la mediación” (Rafael Serrano et al, 2001:182).

**Capítulo 4:**  
**Cultura y comunicación del DPD**

## Capítulo 4: Cultura y comunicación del DPD

En el capítulo anterior, se diagnosticó las representaciones de los actores sobre lo que piensan del DPD, a través del grupo de discusión, lo que permitió conocer el discurso del otro, quien representa un grupo dentro de la organización. Se pudieron detectar problemas informativos y comunicativos, por ejemplo, conflictos, malentendidos, incertidumbre y apatía entre los actores de la organización.

Como base, se establecerá el perfil del comunicador organizacional y sus objetivos en un proceso de renovación de la organización. Bajo este panorama, en este capítulo se analiza los grupos y subculturas, los cuales conforman la cultura de la organización para proponer una estrategia de comunicación que permita la eficiencia, crecimiento y cambio cultural tomando en cuenta al *otro*. Es decir que la organización sea más habitable.

### 4.1 Los quiebres en las organizaciones

Actualmente en México, las instituciones están en crisis, en un quiebre organizacional, debido a que no han considerado los cambios constantes de su entorno, estructura y funcionamiento. Continúan regidas por modelos de administración y comunicación clásicos basados en los planteamientos de los sociólogos, Federico Taylor, Heri Fayol y Max Weber, cuyos principios consisten en: una estructura rígida, jerárquica de control, donde la comunicación es descendente y vertical, lo que no ha permitido el crecimiento y eficiencia de la misma. Es decir, la interacción-comunicación entre sus actores para coordinar acciones que le permitan a la organización ser más productiva.

“Entiendo la idea de quiebre institucional, como la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas” (Pérez, 1993:1).

Siguiendo esta lógica, en el caso del DPD existe un caos organizacional, los objetivos y metas que pretende la organización no se cumplen, pues opera bajo el modelo clásico de



administración. Sin embargo, para lograr la eficiencia y crecimiento, así como la permanencia, será indispensable considerar un cambio de modelo pasar del control al consenso, donde se considere al ser humano a partir de la teoría humanista de Elton Mayo; esto con la intención de administrar el quiebre organizacional.

En este sentido, el DPD requiere de “poner en orden un cierto ámbito de la vida social, a fin de asegurar una satisfacción o una respuesta para todos, sin depender de la voluntad o capricho de una persona o de un grupo” (Pérez, 1993: 1). En la actualidad es obsoleto funcionar bajo el modelo de autoridad en el que no se toma en cuenta a sus miembros, recordemos que las organizaciones están habitadas por seres humanos complejos, que interactúan se comunican para realizar acciones y a través de la comunicación se puede lograr el orden, eficiencia y cambio de la misma, ya que la información “es un principio de orden, sea en la conformación de un sistema, en sus comportamientos o dinámica o en su expresión comunicativa. La comunicación se vale de y usa ese orden para coordinar y cohesionar, para trazar los rumbos de la organización, el qué hacer y cómo hacerlo” (Rafael Serrano et al, 2001:61).

Así, “la comunicación por su naturaleza es, entre otras cosas, un principio de orden y un principio de acción, son estos rasgos los que interesan en un contexto como el de México, en el que los cambios y las transformaciones vividas por la sociedad han trastocado las formas tradicionales de actuación, han alterado y hecho insuficiente e inadecuado el sistema institucional” (Pérez, 1993:17).

Por lo que “necesitamos cambiar de estrategia, no podemos seguir igual, no podemos seguir insistiendo en transitar el mismo camino, en continuar trabajando de la misma manera y persistir en los mismos tipos de organización y procesos” (*Ibidem*, p.2).

La propuesta para administrar el quiebre del DPD es apostándole a la comunicación organizacional, debido a que esta “puede ofrecer y hacer múltiples servicios a un proceso de cambio pacífico y civilizado: Sirve de instrumento de diálogo, de acercamiento de los extremos, de acuerdo a lo que hay (negociación); también es un extraordinario conducto de las

explicaciones de los procesos de transformación (mediación), reduce la incertidumbre, las inquietudes y nerviosismo que perturban un cambio tranquilo” (Pérez, 1993:17).

“Si queremos anticipar los quiebres, necesitamos estar mejor equipados y organizados para hacer frente a los conflictos” (Flores, 1980:59). Mejor comunicados, cuya tarea les corresponde a todos los integrantes de la organización, pero sobre todo al comunicador organizacional, quien tiene un papel fundamental, pues es él quien debe administrar los mensajes y hacer que la comunicación sea más eficiente.

Es decir, “la comunicación organizacional avanzará en México en la medida en que contemos con profesionales capaces de definir con precisión su campo y competencias, su identidad..., pero también con la capacidad de explicar y convencer a las organizaciones de la utilidad de sus saberes y aplicaciones” (Ávila, 2004:16).

La tarea del comunicador organizacional es poner en marcha una estrategia comunicativa dentro de la organización, basada en la responsabilidad de los actores, por tanto en la corresponsabilidad en las acciones que realizan. “Donde el comunicador organizacional debe convertirse en un educador, en un formador que vaya estructurando-conquistando, paulatinamente su campo de trabajo profesional” (*Ibidem*, p.16).

“La corresponsabilidad consiste en que cada colaborador es parte integral de cada equipo y le corresponde cada logro como le corresponde cada error. Todos y cada uno de los miembros de una organización comparten por igual la responsabilidad de las acciones” (Llano, 1996:2).

En la corresponsabilidad están implícitos los principios de: una Cultura organizacional de “informar e informarse”, en donde cada miembro de la organización es responsable de emitir la información que le compete, así como buscar las fuentes adecuadas que le puedan proveer la información necesaria para desempeñarse óptimamente.

La idea de que con sólo enviar comunicados es suficiente, queda de lado para dar paso a una “actitud”, donde la comunicación con el otro depende de su “estado de ánimo” de su

disposición y compromiso; por consiguiente, si la organización es consciente de que la clave para lograr sus objetivos, es considerando al factor humano, a quien se le debe proporcionar de las herramientas necesarias para el manejo adecuado de sus relaciones interpersonales y los sistemas más efectivos para el flujo de la información.

En el caso del DPD debe considerar que no sólo es necesario que sus miembros conozcan su ideario de la misma, sino que también sean parte de ellos, formen parte de su cultura.

#### **4.2 El futuro comunicador organizacional**

Como se mencionó en el apartado anterior, el reto del comunicador organizacional del futuro reside en ejercer su capacidad para leer, escribir, comprender los mensajes y transmitirlos a los demás. Debe tener la habilidad de escuchar a su interlocutor, así como la destreza de expresar lo que acontece dentro de la organización. Para ello, el comunicador debe ejercer su creatividad y compromiso con lo que dice y hace para convencer y motivar a los otros. Comunicarse con efectividad. “Escuchar no es un acto de la voluntad, sino más bien es algo que sucede mientras nos ocupamos de nuestro trabajo diario en el mundo” (Flores, 1980:37).

Siguiendo esta lógica, el comunicador organizacional tiene como reto, asumir su responsabilidad desde la posición que se encuentre en la organización y utilizar sus habilidades comunicativas para dar a conocer a los directivos y miembros de la organización sobre propuestas comunicativas, que permitan mejorar la comunicación entre ellos. Por tanto, la eficiencia de la misma.

“Nuestra responsabilidad en una empresa es administrar los recursos simbólicos de la misma, mediante el manejo adecuado de la comunicación, es decir un manejo: preciso, conciso y *con seso*; de esta forma la comunicación SIEMPRE será necesaria e indispensable para el éxito empresarial” (Llano, 1996:2).

La labor del comunicador organizacional es ajustar los conflictos, malentendidos y ser un mediador a través de acuerdos mínimos del consenso con el otro. Como lo señala Xavier Ávila

Guzmán, ser un mediador, “es ponerse en medio significa traducirle a cada quien lo que necesita saber en los términos que los pueda entender. Ponernos en medio de, no en un lado u otro”.

El comunicador organizacional es quien puede propiciar el cambio ORGANIZACIONAL. Deben tener la capacidad de resolver problemas informativos-comunicativos que se generen en este caso en el DPD como: información que no fluye, la poca interacción entre los actores, la comunicación vertical descendente de jefe-subordinados de arriba hacia a bajo, mayor comunicación interpersonal, cara a cara y considerar al otro.

Es decir, el DPD debe tener la visión que a través de la comunicación organizacional la organización y sus miembros pueden crecer y ser más productivos-reproductivos en las actividades que realizan, pero para lograrlo será necesaria la labor del comunicador organizacional, cuya función es conseguir que sus miembros se comuniquen, conversen y lograr una red de comunicación, la cual permita mejorar los procesos de acción.

“Una organización es una conversación (Flores, 1990), una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización conversa, conversan sus miembros”. (Rafael Serrano et al, 2001:58).

Ahora bien, para que un cambio sea posible se debe empezar con la línea de abajo-hacia-arriba y de arriba-hacia-bajo con los directivos y jefes, ya que son la brújula, el motor de toda organización. En este sentido, la labor del comunicólogo, es convencer, conversar con los directivos sobre la importancia que tiene la comunicación estratégica y horizontal para el adecuado funcionamiento de la misma, donde el comunicador es el encargado de administrar la información-comunicación a partir de las necesidades e intereses que cada actor tiene.

Además, tiene la función de elaborar mensajes diferentes para cada quien, pues la comunicación se da en entre diferentes, pero también debe tener la habilidad de escuchar lo que dicen los demás y considerar sus opiniones. En suma, debe ser un mediador y estratega de la comunicación.

“Los comunicadores debemos ejercer toda nuestra creatividad y capacidad didáctica para convencer y entusiasmar a todos los niveles en la responsabilidad para comunicarse con efectividad” (Llano, 1996:2). El comunicólogo debe establecer una propuesta que permita considerar al otro un plan de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba con la finalidad de que los miembros de la organización se integren y se comprometan con la organización.

Por otra parte, debe garantizar la comunicación entre jefes y subordinados para lograr una mejor integración, la sinergia. “Recuérdese, asimismo, que sistema (Sirrema) quiere decir, estar juntos” (Rafael Serrano et al, 2001:41). El compromiso entre todos los integrantes para lograr el desarrollo y el cambio cultural de la organización.

Otra de las tareas del comunicador organizacional es lograr una comunicación interpersonal, cara a cara y mayor interacción entre los miembros de la organización. También debe promover una comunicación que vaya acorde a los valores de todos.

En resumen, la labor del comunicador es de mucho esfuerzo, sin embargo, el DPD la considera de poca importancia. El reto para el comunicador organizacional, es lograr mejorar la comunicación en la organización y con ello conseguir el cambio, crecimiento y eficiencia de la misma, lo cual se verá reflejado en su producción-reproducción.

Los futuros comunicadores organizacionales deben tener facilidad de expresión, hablar, saber escuchar y ser un mediador con visión, tener la capacidad de proponer estrategias comunicativas que le den rumbo a la organización, deben mantenerse al tanto del acontecer, del entorno, estructura y funcionamiento. Así como, de las interacciones, representaciones y valores de la misma.

Toda organización está en un constante cambio, por lo que hay que innovar para cambiar. Donde la comunicación organizacional debe ser como una herramienta de ahorro de energía un vehículo. El comunicador es el encargado de checar que circule, transite de manera correcta la comunicación, es el hilo conductor para que se cumplan los objetivos y metas de la misma.

“Al mejorar el proceso de comunicación dentro de una organización, todo fluirá mejor: las decisiones que permiten la mejora constante en la realización de las tareas, la innovación y creatividad de productos o servicios, la actitud de servicio, entre otros. Todo esto traerá como consecuencia un incremento de la productividad de los miembros de la empresa y de la empresa en sí” (Llano, 1996:2). Esto traerá un incremento en la productividad de la organización y en el cambio cultural de la misma. En el siguiente apartado se abordará el aspecto de la cultura del DPD.

### **4.3 La cultura en el DPD: su origen, valores y creencias**

“La reflexión sobre cultura organizacional es un trabajo reciente, se retoma ya en forma específica a la década de los 80 y a los antecedentes sobre clima organizacional de los 60 y 70, si nos ponemos a rastrear sus primeros antecedentes, estos los podemos encontrar en la consideración de los factores humanos. Su precursor, Elton Mayo” (Pérez, 1998:6).

Actualmente el campo de estudio de la cultura organizacional sigue siendo algo nuevo para las organizaciones de México, pues la mayoría de ellas continúan operando con un modelo funcionalista, autoritario y de control. Lo que no les ha permitido su crecimiento, eficiencia y cambio cultural de la misma; por el contrario, se encuentran en quiebre y crisis constantemente.

En el caso de las organizaciones de México, se hallan en crisis, debido principalmente al obsoleto modelo de administración y comunicación con el que operan, estructuras autoritarias, rígidas de control; otra de las causas se debe a la falta de conocimiento del papel de la comunicación en las organizaciones y a la interacción-comunicación deficiente entre los integrantes que la conforman como sucede en el DPD.

Sin embargo, “las crisis no siempre ni necesariamente se refiere a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar” (Andrade, 1996:2). Es decir, si se considera al ser humano como parte de la organización: sus creencias y valores, ya que “toda crisis es percibida de manera subjetiva, y de esa percepción

dependerá en mucho la manera como se le enfrente” (*Ibídem*, p.2). Dependerá de su cultura y comunicación para lograr el cambio y eficiencia de la misma.

Para explicar este punto es necesario primero definir qué se entiende por cultura, de acuerdo con Horacio Andrade “la cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Andrade, 1996:2). La diversidad de ideas, creencias y costumbres que los integrantes de la organización tienen de manera personal, que al interactuar se convierten en la cultura de la organización.

Así pues, la cultura organizacional la forman los seres humanos que la habitan, sus acciones, valores y creencias aspectos que la rigen en su manera de actuar. La cultura de los integrantes juega un papel importante dentro de la organización. El desarrollo de la cultura organizacional se puede explicar desde dos puntos de partida; en la orientación funcionalista y crítica.

La escuela funcionalista “concibe a la cultura como un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal (...) Trata sobre las necesidades humanas y su influencia en la vida organizacional” (Pérez, 1998:55).

Según, la escuela funcionalista-estructuralista. “La cultura es la adquisición de características mentales (valores, creencias, hábitos) que capacitan para participar en una vida social. La finalidad última de la cultura en este enfoque es el mantenimiento de la estabilidad y la adaptación a su ambiente físico” (*Ibídem*, p.56).

En la orientación funcionalista, la cultura juega una función simbólica que se da a través de modificar las representaciones de sus integrantes, pretende ser un instrumento integrador para que los integrantes se identifiquen con la organización; con la finalidad de que opere como esta pensada, normas y reglas de control.

En el DPD se habla de cultura a la impuesta o establecida por la propia estructura de la organización, con la intención de homogeneizarla, que todos piensen y crean como ella, lo que crea incoherencia y contradicción de significados entre sus integrantes. Se asume una postura mecanicista donde los miembros que la conforman son considerados como una pieza que tienen los mismos intereses, necesidades, valores y creencias.

Donde el líder toma una postura autoritaria. Será necesario adoptar otra posición, la cual permita comprender que la cultura de la organización la conforman todos sus actores y reconocer que los cambios se dan a partir de la cohesión de sus integrantes.

Por otra parte, la orientación crítica se define como: “un paraguas que cubre colecciones difusas de subculturas que, unas veces, contribuyen a la integración del conjunto y otras, más bien, representan amenazas y riesgos de desión y conflicto” (Ruiz, 1995:237). Aquí, el papel de la comunicación es principal para la interacción y por consiguiente, la construcción de símbolos, en la que intervienen los actores de la organización como; grupos, subculturas y el entorno social en el que se desarrollan.

En la orientación crítica, la cultura organizacional se encuentra expresada a través de los diferentes símbolos, tanto orales, como escritos: así como con el actuar de la misma y sus integrantes de tal forma que generan significados que integran y cohesionan a sus miembros.

En contraste, la cultura dentro de las organizaciones es un quehacer diario y cotidiano que se va conformando por los mitos, ritos y costumbre de cada miembro, pero no son individuales, sino colectivos y conforman la cultura de la organización. Recordemos que la esencia de las organizaciones es el factor humano, sin ellos la organización no existiría, es por ello que la cultura organizacional la conforman todos sus integrantes que a su vez forman grupos y subculturas dentro de ella. El DPD, debe considerar este modelo para lograr la voluntad, compromiso, e integración de sus miembros, lo que le permitirá ser más eficiente y el cambio cultural.



En este sentido, “la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización” (Pérez, 1998:15). En el siguiente apartado se explica como están conformados los grupos-subculturas del DPD y que relación tienen.

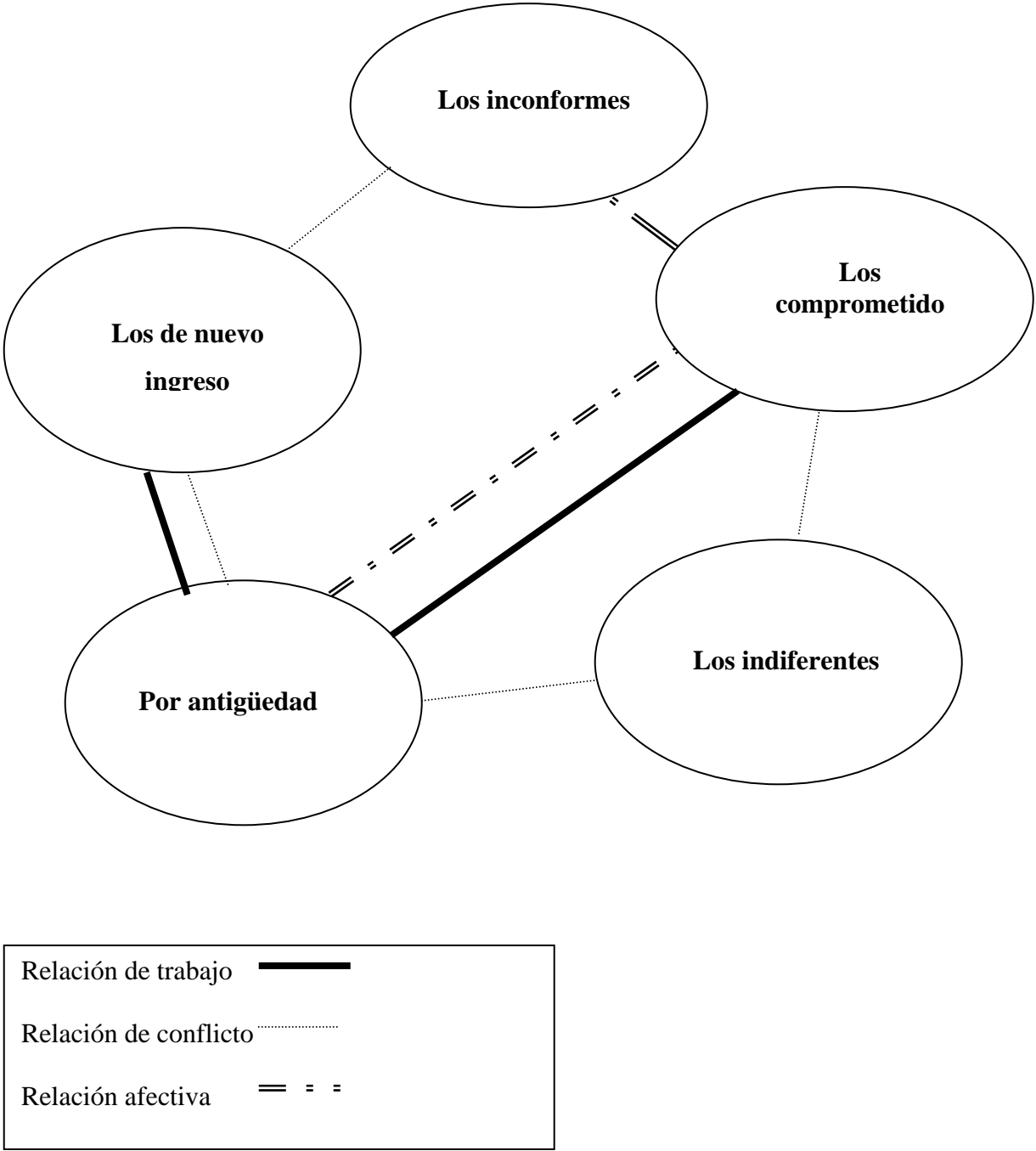
#### **4.4 Grupos y subculturas del DPD**

La manera en que funciona el DPD, está determinada por los grupos y subculturas de que se compone, según, lo expuesto en los capítulos 2 y 3. Esto es, por la percepción de cada uno de sus integrantes, por sus valores y creencias, estos tienen que ver con la cultura personal de cada uno de los miembros de la organización que al interactuar-comunicarse se convierte en una cultura organizacional.

Como ya se vio en los capítulos 2 y 3, los grupos y subculturas se conforman como parte de la interacción comunicativa de los actores que integran la organización por sus afinidades, intereses y sus relaciones humanas, las cuales van más allá de las cuestiones laborales. Los sujetos de la organización forman grupos, subculturas dentro de la misma, ya sea por empatía, porque comparten pasatiempos, los mismos gustos e incluso ideas.

Los diferentes grupos que se encontraron en el DPD fueron a través de la observación participante del investigador y del grupo de discusión que se aplicó en el capítulo anterior. Los grupos que se observaron dentro del DPD son los siguientes: grupo de nuevo ingreso, los de antigüedad, comprometido con su trabajo, de los indiferentes y de los inconformes, cada uno de ellos genera significados que forman parte de la cultura de la organización, por lo que es necesario analizar su relación, interacción, sus intereses y los conflictos que se generan entre ellos al ejecutar acciones. Para ello, se elaboró un mapa cultural. A continuación se presenta. (Véase figura 6).

Figura 6. Mapa cultural del DPD



Los datos obtenidos del mapa cultural (Figura 6) hacen referencia a los grupos y subculturas encontrados a partir de las técnicas aplicadas en los capítulos 2 y 3 y su relación. Enseguida se presentan los resultados.

Por un lado el **grupo de nuevo ingreso** se les nombró así, tienen aproximadamente 6 meses que se ingresaron a trabajar al DPD, su relación con el grupo de los antiguos es de trabajo, existe conflicto entre ellos; debido a que los primeros desconocen las actividades que realiza el DPD. Por otra parte, la relación que tienen con el grupo de los inconformes es de conflicto.

**El grupo de los inconformes** es denominado así, constantemente se quejan del trabajo que realizan y en casi todo están en desacuerdo. Tienen una relación conflictiva como ya se mencionó con los de nuevo ingreso; sin embargo, paradójicamente mantiene una relación afectiva con el grupo de los comprometidos.

**Los comprometidos** son catalogados de esa manera, se comprometen con la organización su relación con el grupo de antigüedad es afectiva, por lo general, se van a comer juntos; aunque mantienen con ellos una relación de trabajo dentro de la organización, tienen una relación de conflicto con los indiferentes; pues constantemente se están peleando con ellos, porque no realizan sus actividades a tiempo y eso les perjudica a ellos en su rendimiento laboral.

**Los indiferentes** se les nombró de esta forma, ya que no les interesa la organización, su interés es económico o de otra índole, no se comprometen y casi no participan, su relación con los comprometidos y de antigüedad es de conflicto.

Por último, **el grupo de los antiguos** se les nombró así por ser los que más tiempo tienen trabajando en la organización; ellos mantienen una relación únicamente de trabajo con los de nuevo ingreso y los comprometidos. Una relación de conflicto con los de nuevo ingreso, debido a que les toca enseñarles las actividades que realiza el departamento, a su vez mantienen una relación de conflicto con los indiferentes y una de amistad con los comprometidos, pues tienen ideas afines.

#### 4.5 Caracterización de la cultura

Para Horacio Andrade, la cultura se define como “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” (Andrade, 1996:2).

Para Singer, los elementos constitutivos de la cultura “son los sistemas de significados, las ideologías. Las convenciones tácitas y las estructuras cognitivas e inconscientes que pueden advertirse en cualquier sociedad, con distintos grados de conciencia y de formulación verbal” (Andrade, 1996:2).

En suma, los factores que determinan la cultura organizacional tiene que ver con su fortaleza y funcionalidad como lo señala Horacio Andrade, quien la clasifica de la siguiente manera: Cultura débil disfuncional, cultura fuerte disfuncional, cultura débil funcional y cultura fuerte funcional. A continuación se explica cada una de ellas.

**Tabla 15. Tipo de cultura**

<b>CULTURA DÉBIL DISFUNCIONAL</b>	<b>CULTURA FUERTE DISFUNCIONAL</b>
<b>CULTURA DÉBIL FUNCIONAL</b>	<b>CULTURA FUERTE FUNCIONAL</b>

**Cultura débil disfuncional.** En ella existen pocos significados, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de la persona que lo integra.

**Cultura fuerte disfuncional.** En ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una gran guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados.

**Cultura débil funcional.** En ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas.

**Cultura fuerte funcional.** En ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis.

El DPD tiene una cultura débil-disfuncional, pues los significados establecidos por la organización no son compartidos por los integrantes de la organización. Por ejemplo, los valores de honestidad, respeto y dignidad de la persona, cada uno de los actores tiene una percepción de la realidad distinta a los valores de la organización.

Tomando en cuenta que los factores que determinan la cultura de una organización son las representaciones de sus integrantes, los cuales están ligados con la manera en la que los miembros de la organización se comunican, se puede explicar, el por qué del tipo de cultura que la organización tiene, sí, su comunicación es deficiente su cultura será débil y disfuncional, como sucede en el DPD.

Partiendo de la comunicación esta se podría mejorar a través de una propuesta de intervención comunicativa que considere los valores y creencias de los actores que la conforman, en consecuencia, se podría lograr un cambio cultural, ya que “la estrategia de comunicación que se adopte ante una crisis dependerá del tipo de cultura que tenga la organización” (Andrade, 1996:5).

Enseguida, se muestra una matriz de doble entrada propuesta por Horacio Andrade, en la que se plantea la manera de accionar de la organización, con base en su cultura, en esta matriz se presentan algunas soluciones para remediar los problemas culturales de la organización.

**Tabla 16. Matriz cultural**

	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	<b>LA CULTURA COMO OBSTÁCULO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terapia intensiva</li> <li>▪ Dirigir la acción</li> </ul>	<b>LA CULTURA COMO GRAVE OBSTACÚLO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vencer la resistencia</li> <li>▪ Cambio conductual radical</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	<b>LA CULTURA COMO OBSTACÚLO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientar</li> <li>▪ Crear significados compartidos</li> </ul>	<b>LA CULTURA COMO RECURSO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientar la percepción y la acción apoyados en los valores</li> </ul>

De acuerdo con la matriz presentada, la cultura del DPD es disfuncional-débil, donde la cultura es un obstáculo, pues sólo existe la que establece la organización, por tal razón, es necesaria una terapia intensiva, dirigir la acción. Es decir, se requiere de una estrategia comunicativa que permita promover los valores de los grupos y subculturas de la organización.

Para lograr el cambio del DPD será necesario pasar del modelo de control a del consenso; el primero hace que la organización sea deficiente, poco productiva, se basa en el autoritarismo sin considerar al *otro*. “Con esta vía, la complejidad y los costos de operación crecen innecesariamente. La organización se vuelve lenta, ineficaz, ineficiente, rígida y poco adaptable” (Pérez, 1998:179).

Por otro lado, el modelo del consenso permite “el compromiso y la lealtad con la organización, es una relación de carácter interno (autorregulación)” (Pérez, 1998:18). En este modelo la organización toma en cuenta sus integrantes, los aspectos culturales de sus miembros, donde la comunicación organizacional es fundamental como mediadora y enculturizadora de la misma. Siguiendo esta lógica, en el siguiente punto se expone. ¿Cuáles son los recursos culturales del DPD?

#### **4.6 Recursos culturales del DPD**

Para fortalecerse el DPD debe considerar un proceso de socialización-enculturización que se refiere “a los rasgos culturales para hacerlos compatibles con el tipo de cualidades y metas que exige una organización, y así, gradualmente conquistar la voluntad, que determine un comportamiento funcional a la organización” (Pérez, 1998: 18).

Reconocer los factores de la organización es de gran importancia a través de ellos se consigue influir en la voluntad y compromiso de sus integrantes. Pueden determinar su actuar y dependerá de la habilidad del acto de habla de todos incluyendo a quien la dirige. Esto es posible a través de procesos de enculturización en el que se considere al ser humano: sus valores y creencias. “Los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos: por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización” (Pérez, 1998:20).

Para determinar los factores culturales del DPD se consideró lo planteado por Jaime Pérez, para ello se realizó una matriz de doble entrada. (Véase tabla 17).

**Tabla 17. Factores Culturales del DPD**

<b>Factores</b>	<b>Efectos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Soluciones</b>
<b>Procesos de socialización y enculturización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valores: Honestidad, lealtad y justicia.</li> <li>▪ Cualidades y habilidades deseadas: compromiso y respeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si están establecidos los valores en la estructura de la organización.</li> <li>▪ Están señalados dichos valores y cualidades, pero los miembros del DPD no los conocen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe una identidad por parte de los miembros del DPD.</li> <li>▪ Falta reforzar los valores entre sus integrantes.</li> <li>▪ No existe un compromiso por parte de la organización hacia sus empleados.</li> <li>▪ No existe una ética por parte de las autoridades.</li> <li>▪ Cada quien ve por su interés personal.</li> <li>▪ Existe corrupción al interior de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se requiere sensibilizar a las autoridades y enculturizar a sus integrantes poniendo la camiseta.</li> <li>▪ Considerar al otro.</li> <li>▪ Promover los valores de los grupos y subculturas.</li> <li>▪ Adquirir compromisos entre jefe-subordinados.</li> <li>▪ Considerar los valores de los grupos y subgrupos.</li> <li>▪ Promover los valores de la organización; considerando los valores y creencias de sus integrantes.</li> </ul>
<b>Misión propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proteger y garantizar los derechos de los ciudadanos en materia de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe en los documentos, pero la mayoría los desconoce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es contradictorio, no se cumple.</li> <li>▪ Falta promover la misión entre sus integrantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difundir la misión entre sus actores haciéndolos participe en ello.</li> </ul>
<b>Participación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consenso y acuerdos mínimos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se toma en cuenta al otro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrar equipos de trabajo en el que participen todos.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es deficiente entre jefe-subordinados.</li> <li>▪ Incertidumbre.</li> <li>▪ Poca información-comunicación e interacción entre sus actores.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La comunicación es casi nula entre los grupos que conforman el DPD.</li> <li>▪ Es descendente de arriba hacia abajo entre jefe-subordinados.</li> <li>▪ Existen cuellos de botella, la información no fluye en su momento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor interacción entre los grupos y jefe-subordinados comunicación cara a cara.</li> <li>▪ Mayor información de manera oportuna.</li> <li>▪ Retroalimentación, redes de conversaciones entre todos.</li> <li>▪ Reuniones informales entre Jefe- subordinados.</li> </ul>



<b>Claridad organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe un objetivo claro.</li> <li>▪ Se desconoce el ideario de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El objetivo e ideario está establecidos en el manual de procedimientos, sin embargo, la mayoría los desconoce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mala planeación de las actividades.</li> <li>▪ No hay rumbo fijo, pues el objetivo y misión no son claros.</li> <li>▪ Los actores de la organización desconocen el objetivo e ideario de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer claramente el objetivo de la organización.</li> <li>▪ Planeación de las actividades tomando en cuenta las opiniones de los demás.</li> </ul>
<b>Conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiene experiencia en prevención del delito.</li> <li>▪ Cuenta con un equipo de profesionales.</li> <li>▪ Reconocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuenta con gente profesional.</li> <li>▪ Tiene experiencia en prevención del delito.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar la experiencia de la gente en las actividades.</li> <li>▪ Integrar equipos de trabajo.</li> <li>▪ Considerar las opiniones de los otros.</li> </ul>
<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoritario.</li> <li>▪ De control.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No permite la confianza de sus integrantes.</li> <li>▪ Poco compromiso.</li> <li>▪ Poco productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganarse la voluntad y compromiso de sus empleados.</li> <li>▪ Delegar funciones.</li> <li>▪ Ser un mediador.</li> </ul>
<b>Rituales, mitos, relatos e historias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son casi nulos se dan de manera esporádica.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se realizan ceremonias ni reconocimientos públicos hacia el trabajador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar ceremonias en la que se reconozca la labor de los miembros de la organización.</li> </ul>
<b>Signos y Símbolos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DARIO (León)</li> <li>▪ Escudo.</li> <li>▪ Bandera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existen símbolos, pero los integrantes no se identifican con ellos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lograr la identidad.</li> <li>▪ Mayor interacción.</li> </ul>
<b>Tótems</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lic. Miguel Garza Flores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es un líder nato.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar su liderazgo en el resto de la organización.</li> </ul>

Para analizar los datos encontrados, en el cuadro factores culturales propuesto por Jaime Pérez Dávila en el documento, “Recursos Culturales de la Organización” se tomaron en cuenta los diagnósticos de los capítulos 1 y 3. Del primer capítulo se retomó información como: su misión propósito, valores e ideología; del tercer capítulo el grupo de discusión. Los otros datos son producto de la observación participante del investigador y que a continuación se presentan.

Los resultados arrojados en la tabla 17, factores culturales del DPD permiten determinar las fortalezas y debilidades de la misma. Los factores culturales expuestos por Pérez Dávila contemplan: los procesos de socialización, enculturización, la misión propósito, la comunicación, claridad organizacional, el conocimiento, liderazgo, mitos, leyendas, relatos, signos, símbolos y los tótems de una organización con estos se pretende la unidad y cohesión, debido a que estos son parte de la cultura organizacional.

Sin embargo, el DPD no cuenta con muchos de estos factores culturales o en su caso son debilidades para la organización como: la misión o propósito, valores, comunicación y claridad organizacional, conocimiento y liderazgo; los cuales no son claros, no le dan rumbo a la organización, algunos de estos aunque existen no son conocidos por sus integrantes. En el cuadro de factores culturales mencionado anteriormente se proponen algunas soluciones al respecto.

Por otro parte, los Rituales: ceremonias, mitos, leyendas, relatos, signos-símbolos, ideologías y los tótems dentro de la organización son casi nulos. Por consiguiente, se requiere promover los existentes o crear nuevos para lograr una identidad colectiva, pues estos permiten guiar el comportamiento de sus miembros y conseguir el cambio cultural de la organización. “La cultura corporativa es el resultado de experimentación y de descubrimiento; una vez en su sitio, se transmite de una generación de gerentes a otra con la ayuda de prácticas diferentes. Podemos decir que la palabra organizacional es equivalente a la acción” (Abravanel, 1992:47).

La cultura organizacional toma en cuenta todos los factores culturales mencionados para realizar acciones. Por lo tanto, el DPD debe hacerlo para mejorar su eficiencia, crecimiento y permanencia de la misma.

#### 4.7 Diagnóstico de la cultura del DPD

A partir de los datos encontrados de las diferentes herramientas aplicadas como el mapa cultural, la matriz cultural y el cuadro de factores culturales se puede determinar la cultura y subculturas del DPD.

Como punto de partida del diagnóstico encontrado es necesario explicar que el ser humano es quien forma grupos, subculturas dentro de la organización al interactuar y como resultado de su comunicación se conforma la cultura de la organización, donde el rasgo principal es el uso de símbolos y signos en los cuales el individuo se comunica y comparte ideas, experiencias, valores y creencias para conseguir un fin común.

Como ya se vio, la cultura del DPD está conformada por las ideas, costumbres y valores de sus integrantes. Se pudieron observar diversos grupos que conforman subculturas y, por ende, la cultura de la organización a través de las diversas herramientas aplicadas como: el mapa cultural por medio del cual se detectaran cinco grupos los inconformes, los de nuevo ingreso, los de antigüedad, los indiferentes y los comprometidos. La relación que tiene cada uno de ellos al interactuar, ya sea de trabajo, conflicto o afectiva determinó el sentir y pensar de cada uno de los grupos.

Por otra parte, la matriz cultural propuesta por Horacio Andrade permitió determinar el tipo de cultura que prevalece dentro de la organización. En el caso concreto, DPD su cultura es débil disfuncional, este tipo de cultura no toma en cuenta a sus integrantes. Sin embargo, la cultura de una organización la conforman los grupos y subculturas existentes, por consiguiente, será indispensable considerar lo que piensa y sienten los actores de la organización, esto es posible a través de la comunicación organizacional de considerar al otro.

En la tabla 17, factores culturales del DPD, planteada por Jaime Pérez Dávila. Se puede observar los recursos culturales con los que cuenta la organización. Éstos sirven como punto de partida para conseguir el proceso de enculturización y sensibilización de sus miembros y lograr el cambio cultural de la misma.

Siguiendo esta lógica, la cultura organizacional es un determinante de la producción-reproducción del quehacer diario de la organización, conforma las vivencias de sus integrantes para lograr un objetivo y alcanzar sus metas establecidas. La cultura organizacional se construye-reconstruye a partir de valores colectivos de un proceso de socialización enculturización de sus integrantes y esto se puede dar gracias a la comunicación organizacional.

La comunicación interpersonal, cara a cara es la mejor forma de lograrlo como se vio en el capítulo 2 en el apartado 2.6. Esto es considerando al *otro*, integrando, cohesionando y coordinando acciones. Pero, en el DPD la comunicación entre sus actores es deficiente, existen conflictos, malentendidos entre los grupos y subculturas que la conforman. Por ejemplo, el grupo de nuevo ingreso y los de antigüedad mantienen una relación de conflicto. Por otra parte, se debe considerar al grupo de los indiferentes e inconformes; así como a los comprometidos para cohesionar equipos de trabajo.

Para ello, se requiere de una propuesta de intervención comunicativa que permita la integración, identidad, promover los valores entre sus integrantes para que de esta manera la organización consiga ganarse la voluntad, compromiso y confianza de sus integrantes a partir del acto de habla. Esto se verá reflejado en su cambio cultural.

Para que una cultura sea fuerte funcional, cosa que no ocurre en el DPD, es indispensable que todos sus miembros conozcan su objetivo, ideario y valores. Es decir, sus factores culturales y los hagan parte de su vida como proyecto, ya que la falta de claridad y definición de éstos hará que la organización se vea lenta, poco productiva, ineficiente y sin rumbo.

Lo anterior se remonta al líder, a la persona que dirige la organización, si es autoritario, controlador y las decisiones la toma únicamente él, sin considerar a los otros, el proceso de producción o el servicio que brinde será de mala calidad, como ocurre en el DPD, donde su cultura es débil disfuncional por la falta de reconocimiento hacia sus trabajadores, no aprovechar la experiencia-profesionalismo de sus integrantes, pues no se les capacita, no se les toma en cuenta. Por tanto, es fundamental una propuesta de comunicación que sensibilice, enculturice tanto a jefes como a subordinados.

Los factores culturales es uno de los recursos para conseguirlo, algunas soluciones se incluyen en el cuadro de factores culturales, pero otra estrategia es la comunicativa y la más viable para lograr la cohesión e integración y afrontar de esta manera la crisis y quiebre de la organización a partir del cambio cultural de la misma.

#### **4.8 Plataforma estratégica del DPD a través del FODA**

Para realizar la plataforma estratégica del DPD fue indispensable retomar los análisis que se realizaron en los capítulos precedentes como: el entorno, estructura, funcionamiento, la comunicación formal, las representaciones de los actores acerca de la organización y la cultura, para ello se elaboró un cuadro que esquematiza los resultados encontrados en los diagnósticos de cada capítulo, dicho cuadro representa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del DPD, debido a que son el punto de partida para realizar una propuesta estratégica de intervención comunicativa. A continuación se mencionan:

#### **INTERNO**

##### **FORTALEZAS**

- Cuenta con personal eficiente y profesional para realizar sus actividades
- Es uno de los primeros municipios en desarrollar programas de prevención del delito
- Tiene personal con experiencia en prevención del delito
- El empleado se compromete con su trabajo
- Cuenta con un manual de procedimientos para realizar sus actividades
- Cuenta con infraestructura propia

##### **DEBILIDADES**

- No existe un objetivo claro
- Los actores de la organización desconocen la misión, visión, política de calidad y valores de la organización
- La capacitación del personal se hace cada tres años (cambio de administración)
- Falta interacción entre sus integrantes
- Falta de información y comunicación entre los actores para realizar sus actividades
- No existe una identidad, creencias y mitos organizacionales

- No hay acuerdos mínimos
- Duplicación de actividades
- Existe una mala planeación de las actividades
- Las herramientas, material didáctico y equipos de trabajo son insuficientes
- No hay reconocimiento y estímulos para los empleados por su trabajo
- Ausencia de liderazgo
- Personal desmotivado
- No existe una integración y equipo de trabajo
- Carencia de política de comunicación
- Mala distribución del trabajo

## **EXTERNO**

### **OPORTUNIDADES**

- La comunidad demanda los programas de prevención del delito
- La gente acepta con agrado las actividades que se realizan en sus comunidades
- La seguridad es una de las principales demandas de la ciudadanía
- Existe confianza por parte de la gente sobre los programas que se les imparte
- Hay otras instituciones dispuestas a trabajar de manera coordinada en materia de prevención

### **AMENAZAS**

- Mala distribución de los recursos económicos a los programas de prevención del delito
- No existe una difusión de las actividades que se realizan
- Poca credibilidad y confianza en cuestión de seguridad por parte de la ciudadanía
- Incremento del índice delictivo
- Aumento de la delincuencia
- Mala imagen de la policía ante la ciudadanía
- La corrupción y abuso de la autoridad
- La organización puede desaparecer en poco tiempo debido a que no presenta resultados

#### **4.9 Propuesta de intervención comunicativa**

La propuesta de intervención comunicativa es el resultado de los diagnósticos de los capítulos anteriores con ellos fue posible elaborar una plataforma estratégica para conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del DPD. Los datos que se obtuvieron del FODA fueron los siguientes:

El DPD tiene como fortaleza principal personal profesional, comprometido con su trabajo y con en experiencia en prevención del delito.

Sin embargo, sus debilidades primordiales son las siguientes: No existe un objetivo claro que determine el rumbo del DPD, los integrantes desconocen el ideario y los valores de la organización, cuestión que no permite consolidar la identidad de los actores con la misma. Además, falta mayor interacción e información-comunicación entre los actores para realizar sus actividades.

Por otra parte, las oportunidades que se le presentan a la organización pueden ser aprovechadas como: la ciudadanía demanda los programas de prevención del delito y la seguridad es una de las necesidades de la gente.

Pero, las amenazas de las que debe estar alerta la organización consisten en: No existe difusión de las actividades, incremento del índice delictivo, poca credibilidad y confianza en cuestión de seguridad por parte de la ciudadanía.

Los datos que arrojó el FODA permitieron elaborar la propuesta de intervención comunicativa. En el caso del DPD se pretende mejorar la interacción y comunicación entre los actores que la conforman y con ello lograr una integración entre ellos, un equipo de trabajo, una comunicación interpersonal “cara a cara” entre jefe-subordinados, promover una comunicación congruente con el ideario y valores de la organización, lograr acuerdos mínimos, el consenso y el compromiso a partir del cambio de “actitud” a través de programas de estímulos para el trabajador.

Es decir, tomar en cuenta al ser humano, sus necesidades e intereses, ya que si una persona trabaja a gusto, motivado y satisfecho, se verá reflejado en las actividades que realiza, por tanto, en la eficiencia y cambio cultural de la organización.

**Proyecto:**

**“Mejorar La interacción y comunicación entre los actores del DPD”**

**Nombre:**

**Plan de comunicación para el DPD**

**Objetivos:**

- Promover la interacción y comunicación entre los actores del DPD para el mejoramiento de las relaciones sociales y la integración de equipos de trabajo.
- Fomentar el ideario de la organización, las creencias y valores para lograr una identidad organizacional.
- Conseguir que la información-comunicación fluya entre los sujetos de la organización y con ello administrar los malentendidos, conflictos que se generan como parte de las interacciones- acciones de los integrantes.

**Finalidad:**

Lograr que los integrantes del DPD interactúen y se comuniquen más, es decir, se coordinen en las acciones que realizan para reducir costos energéticos y psicológicos de los sujetos que integran el DPD, que se tome en cuenta al trabajador. Además, de lograr una comunicación interpersonal entre jefe-subordinados.

**Justificación:**

Las organizaciones están conformadas por seres humanos complejos que se relacionan para realizar sus actividades. Necesariamente tienen que interactuar y comunicarse para realizar sus labores. La comunicación organizacional puede ser la alternativa para coordinar acciones, lo cual



puede ser posible a través de un código comunicativo y reglas que los propios sujetos propongan. Lo que se quiere es mejorar la interacción-comunicación entre los actores del DPD, conseguir acuerdos mínimos, generar un ambiente de trabajo armónico, lograr una comunicación cara a cara entre jefe-subordinados. Esto permitirá el crecimiento y permanencia de la organización.

**Políticas o normas de acción:**

El compromiso de cada uno de los actores del DPD, está en su cambio de actitud, en el aprendizaje del otro, en su disposición de conversar con el otro para solucionar problemas informativos-comunicativos que se presentan a diario dentro de la organización, logrando acuerdos mínimos que permitan la eficiencia y calidad en el servicio que presta la organización, así como el cambio cultural de la misma.

**Estrategia de Intervención****Mensaje institucional**

- “Somos una institución con experiencia en prevención del delito”.
- “Comunicarse es saber vivir, conversar, relacionarte con el *otro* y con los demás”.

**Metas del mensaje:**

Es conseguir que los integrantes del DPD mejoren la manera en la que se comunican con el “otro” a través de un cambio de actitud, de estado de ánimo, lo cual se logrará a partir de la comunicación cara a cara entre jefe-subordinados por medio de un programa de comunicación interna.

**Sentido del mensaje:**

El cambio de la organización dependerá de la manera en la que cada uno de los actores que la conforman se comunique con los demás, de su estado de ánimo; así como de su capacidad, habilidad y destreza que tengan para conversar. La disposición y compromiso que tienen con lo que hacen y esto depende de su actitud y aptitud que muestre en su quehacer cotidiano.

La comunicación es posible gracias al lenguaje, a las relaciones sociales, en la que “los seres más evolucionados son los seres comunicativos”, como lo señala Xavier Ávila, en este sentido, comunicarse es saber vivir, ya que si no lo haces te aíslas, te vuelves antisocial, y por tanto, serías un ser humano muerto en vida, pues recordemos la comunicación es convivir, relacionarse con el otro, conversar para llegar a acuerdos mínimos o al consenso y cambio cultural de la organización.

### **Proceso comunicativo**

La comunicación es una característica fundamental de cualquier organización integrada por seres humanos, donde la calidad de la comunicación entre los miembros de la organización será un factor determinante para el desempeño de la misma, por consiguiente, es necesario que todos los integrantes de la organización participen en la comunicación que se da en ella, por tanto somos responsables de la manera en la que se dé. **“Somos una institución con experiencia en prevención del delito”**.

En este sentido, la comunicación entre los actores del DPD radica en lograr que sea de manera interpersonal “cara a cara”. La comunicación más efectiva es la que se da entre jefe-subordinados. Es decir, la comunicación es un proceso participativo que permite la coordinación de actividades, a partir de lo expuesto se propone realizar los siguientes productos comunicativos para el DPD con la finalidad de mejorar la interacción y comunicación entre los actores de la organización.

Evaluación y retroalimentación: permanente cada mes. Es un programa interno.

### **Plan de comunicación**

**Presentación:** Como parte de los resultados obtenidos de los análisis anteriores y del FODA se pretende mejorar la interacción y comunicación de los actores de la organización a través de la participación de todos formando redes de conversación, reuniones informales, circulares y boletines. Con ello se intenta optimizar la comunicación interpersonal entre todos los actores de la organización.

**Objetivo:** Promover la interacción y comunicación entre los actores del DPD a través de una programa de comunicación para fortalecer la identidad, la integración, la comunicación cara y mejorar la relación entre los actores de la organización, por tanto, la eficiencia, crecimiento y conseguir el cambio cultural de la misma. Es un programa comunicativo a mediano plazo.

**Vocabulario rector:**

La propuesta de comunicación planteada tiene como propósito generar redes de comunicación que permitan la interacción entre los miembros de la organización, en ella se plantea la importancia que tiene la comunicación como coordinadora de acciones, ahorradora de energía y mediadora de conflictos, en la medida en la que se dé la interacción-comunicación entre los sujetos de la organización se conseguirá la eficiencia y crecimiento de DPD. El vocabulario rector es resultado del grupo de discusión.

- Somos una institución con experiencia en prevención del delito
- Nosotros nos comprometemos con lo que hacemos
- Contamos con un equipo de profesionales en materia de seguridad
- El cambio de actitud, es la mejor manera de comunicarse con el otro

**Programa específico:** Es un programa interno que debe contar con herramientas prácticas para fomentar y promover la comunicación interpersonal, fortalecer la identidad, integración de equipos de trabajo y el cambio cultural del DPD.

**Producto comunicativo**

**Reuniones informales:**

Estas reuniones tienen como finalidad integrar a los miembros de la organización. Se realizarán fuera de la organización cada mes, después de la hora de la salida de trabajo a las 18:30 hrs. Los lugares serán propuestos por ellos mismo de manera rotatoria en la que participaran tanto jefes como empleados, lo sitios propuestos podrían ser los siguientes: ir a comer, al cine, a jugar domino, cartas o al billar, con ello se promueve el trabajo en equipo, lo que permite escuchar al otro y conocerlo.

**Redes de conversación**

Se pretende acercar e integrar a los miembros de la organización, reducir los conflictos a través de dinámicas y talleres como: cultura del buen trato, a demás de llevar a cabo pláticas sobre valores de la organización y reflexiones: películas, música, cortometrajes, revistas y la planeación de las actividades con la finalidad de abordar los principios culturales de la organización. La manera para realizar la red de conversación entre los integrantes del DPD será la siguiente:

- Se llevarán a cabo cada 15 días.
- Los días viernes a las 13:00 hrs. Por ser el horario en el que todos los integrantes del DPD se encuentran disponibles.
- Al inicio de cada red de conversación a cada integrante se le dará una hoja tamaño carta, denominada formato “orden del día” en la que se indica los puntos a tratar. Tema del día.
- Se nombrará un responsable de la sesión: participarán todos los integrantes de la organización de manera rotativa, la primera presentación la realizará el encargado del programa interno, en este caso el comunicador organizacional. Al terminó de la red de conversación el encargado de la sesión designará para la próxima reunión al responsable de ésta, bajo sus criterios (el que más participo, al más serio, a su amigo, etc) y así sucesivamente, de tal manera que todos participen y asuman su corresponsabilidad al momento de hacerlo.

## Ejemplo del formato

<b>“Orden del día”</b>	
<b>Tema:</b> Planeación de las actividades de la tercera y cuarta semana de mayo	<b>Fecha:</b> viernes 11 de mayo de 2007
<b>Nombre del participante:</b> Cristian Zúñiga Elizondo	
<b>Dinámica de presentación:</b> El responsable de la sección aplicará una dinámica al inicio de cada reunión, por ejemplo, saludará por su nombre a cada uno de los integrantes de la organización, asimismo les pedirá a los participantes presentes que se pongan de pie y se saluden de codo. Las dinámicas se usarán con la finalidad de ir integrando a los participantes y romper con el estrés causado por el trabajo.	
<b>Propuestas:</b> Que se impartan por día dos temas a la ciudadanía uno en la mañana y otro en la tarde.	<b>Acuerdos:</b> Se formaron equipos de trabajo integrados por dos personas y a cada uno se le asigne dos colonias en las que impartirán las pláticas de prevención del delito por un periodo de tres meses. El primer tema que se dará será el de mediadas de autoprotección.
<b>Compromisos:</b> El equipo de Raúl será el responsable de elaborar la presentación del tema en power point y de entregársela a cada equipo el próximo lunes.	
<b>Observaciones:</b> Que todos lleguen a tiempo a la reunión.	

- Ahora bien, el desarrollo de la reunión. El encargado de la sesión formará equipos para desarrollar el tema a tratar.
- El trabajo se realizará en equipos de cuatro personas. Todos participarán.

-Cada equipo tendrá media hora para discutir el tema en el que todos colaborarán y llenarán el formato “orden del día”.

- Al término de la actividad los integrantes de cada equipo nombrarán a un representante, quien pasará al frente a exponer las propuestas a las que llegó su equipo. El tiempo será de 5 minutos por representante (en total 20 minutos).
- Una vez terminada la exposición se efectuará una plenaria para llegar acuerdos mínimos entre los grupos. Asimismo, se realizará una evaluación del tema (retroalimentación).

Para tal efecto, se utilizará la técnica phillips 66, ya que “ésta permite que desarrolles tu capacidad de síntesis; contribuye a que superes el temor para hablar ante tus compañeros; fomenta tu sentido de responsabilidad y estimula la participación de todos los miembros del grupo. Además, se consigue llegar a la toma de decisiones, obtener información o puntos de vista de gran número de personas acerca de un problema o cuestión, así como ampliar la base de comunicación y de participación, disponer de un sondeo rápido de las opiniones o captar la disposición general prevaleciente en un grupo y reforzar las prácticas democráticas al interior de un grupo” ([http://www.aqfu.org.uy/nueva/revistas/30/revista\\_N30\\_investigacion\\_1.htm](http://www.aqfu.org.uy/nueva/revistas/30/revista_N30_investigacion_1.htm)).

La manera de aplicar la técnica entre los grupos del DPD será la siguiente:

- Se abordarán las conclusiones en 6 minutos como se propone en la técnica 66.
- Terminado el tiempo de discusión de los subgrupos, el moderador reúne al grupo en sesión plenaria y solicita a los representantes de cada grupo la lectura de sus breves informes del punto anterior.

- El moderador u otra persona anotará en un rotafolio una síntesis fiel de los informes leídos por los representantes de cada grupo. De tal modo que todo el grupo tenga conocimiento de los diversos puntos de vista que se han obtenido, extrae las conclusiones sobre ellos, y se hace un resumen final cuya naturaleza dependerá del tema, que se haya expuesto.
- Al término de la red de conversación cada integrante omitirá su opinión personal sobre la reunión, de cómo se sintió y sugerencias para mejorar las próximas reuniones.
- Se nombrará al responsable de la próxima reunión y se mencionarán las actividades que a cada uno de los integrantes les toca. El tiempo de duración de la red de conversación será de una hora con 30 minutos.

**Circulares:**

Este medio de comunicación tiene como finalidad informar sobre asuntos de interés general sobre la organización como: nuevos centros de salud, centros deportivos, reducción o aumento de salario, días no laborables. Se distribuirá cada 15 días una carta a cada empleado firmada por la jefa del departamento.

**Boletín interno y reconocimientos:**

Este medio tiene como propósito difundir el ideario y valores de la organización, sus creencias, reportajes culturales, historia de la organización y eventos de la misma, información sobre salud y lugares de esparcimiento. Su distribución se realizará cada mes. Por su parte, se pretende reconocer el trabajo de los actores de la organización publicando las actividades que realizan en dicho boletín.

### **Evaluación del programa comunicativo del DPD**

Finalmente, se realizará una evaluación a través de la retroalimentación del programa de manera permanente, ya que la retroalimentación provee de información constante al trabajador y a quien está aplicando el programa interno. A continuación se explica la manera en la que se efectuará:

- A través de una hoja de comentarios que se aplicará cada mes, para saber la opinión de todos los integrantes del DPD, para conocer lo que piensan y opinan.
- Se aplicará un formato de evaluación satisfacción e insatisfacción respecto al programa.
- Se realizará un grupo de discusión cada tres meses.
- El programa arrancará como piloto.

#### **4.10 La permanencia y eficiencia de la organización**

Hasta aquí, se ha expuesto la estrategia de intervención comunicativa para el DPD, en donde la comunicación organizacional y la cultura, grupos y subculturas juegan un papel fundamental para lograrlo. “La cultura de una organización es parte de una memoria colectiva, hecha desde antes y ahora. A diferencia del tiempo, ésta si es un recurso” (Etkin y Schvartein citado en Rafael Serrano et al, 2001:74).

Como se mencionó en el párrafo anterior es necesario un cambio cultural en el DPD, conservar-cambiar y cambiar para conservar. Es decir, se requiere de conservar ciertos mitos, historia de la organización y cambiar el comportamiento de la organización considerando a todos sus integrantes a través de estrategias de comunicación que permitan socializar y enculturizar a los miembros de la misma y a su vez cambiar para conservar lo que funcione en su momento. “No es todo cambio. El cambio es un proceso general que caracteriza al sistema (...) El cambio es cualquier tipo de transformación de la estructura, objetivos y comportamientos de las organizaciones” (Havelock citado en Rafael Serrano et al, 2001:23).

En contraste, para lograr un proyecto en común se debe partir de la paradoja de diferenciar para integrar e integrar-diferenciando, reconocer las diferencias del *otro* para integrar, donde la “integración proviene de la presencia compartida de un proyecto que genera un



particular estado de ánimo –manera de estar ahí– y que valida las relaciones incluyentes, permitiendo la emergencia –nunca definitiva– de un Nosotros frente a la posibilidad siempre viva y común de un nos-otros” (Rafael Serrano et al, 2001:76).

Por otra parte, la otra paradoja planteada para conseguir la permanencia y eficiencia del DPD tiene que ver con la opulencia comunicativa y pobreza comunicativa. La opulencia comunicativa “se refiere a que nunca como ahora la sociedad en general y las organizaciones en particular han estado tan dotadas, o han tenido la posibilidad de estarlo (...) tal riqueza de medios tiene una proporción inversa con los logros de la comunicación y su calidad” (*Ibidem*, p.79).

En el DPD se tienen los medios de comunicación básicos, pero el problema fundamental no son éstos, sino la pobreza comunicativa que existe, el medio comunicativo en si no se comunica sirve como instrumento de comunicación, los que se deberían de comunicar son sus integrantes. Otra de las situaciones que se generan dentro de la organización es la nula interacción entre los actores que la conforman. Por otra parte, la información no fluye es inoportuna o en su caso el líder que dirige la organización cree que informar es comunicar “existe más información –redundancia– que comunicación *novedad*” (Rafael Serrano et al, 2001:79).

En esta misma línea se encuentran la mayoría de las organizaciones de México, donde la alternativa para solucionar la pobreza comunicativa es precisamente a través de la comunicación organizacional, debido a que “la comunicación es puesta en común, trabaja en la coordinación de acciones, en la integración y cooperación siguiendo trayectorias definidas. Lo propio de ellas es articular audiencias internas y externas alrededor de una imagen y su propósito establecido” (*Ibidem*, p.79). Por tanto, la apuesta para el DPD tiene que ir en este sentido.

#### **Diagnóstico del capítulo 4**

Al comprender que una organización no esta compuesta nada más por máquinas y piezas mecánicas para su producción, sino por seres humanos que al momento de comunicarse para ejecutar acciones intercambian ideas, valores y costumbres. Es decir, los seres humanos son quienes conforman a la organización, por lo tanto, representan la cultura de la misma al formar grupos y subculturas.

Bajo esta perspectiva, se puede afirmar que la cultura del DPD, la conforman los grupos encontrados en los capítulos 2, 3 y 4 a partir de su comunicación e interacción, donde la comunicación organizacional permite conocer y reconocer al otro, esto es, las diferencias y similitudes de los integrantes de la organización y a pesar de sus diferencias pueden llegar a cuerdos mínimos o al consenso. Es decir, para lograr el cambio cultural de DPD se requiere considerar a los sujetos que la integran y su cultura a través de estrategias comunicativas que permitan socializar y enculturizar a los miembros de la misma.

Para ello, se requiere de la integración, cohesión y compromiso de los sujetos que conforman la organización al ejecutar acciones, esto se puede conseguir por medio de la comunicación organizacional, ya que ésta se construye a partir de los valores colectivos de los miembros de la organización y de su cultura a través de una propuesta de intervención comunicativa como se expone en este capítulo en al apartado 4.9 y 4.10.

Siguiendo esta lógica, es necesario desarrollar un plan de comunicación entre los actores y grupos del DPD para mejorar su comunicación e interacción, por tanto, la eficiencia, crecimiento, permanencia y cambio cultural de la organización, lo cual se puede conseguir por medio de una comunicación cara a cara como se vio en el capítulo 2 que permita disminuir los conflictos y malentendidos entre los grupos y subculturas del DPD encontrados en los capítulos 2, 3 y 4. Se requiere de un cambio de actitud, compromiso, identidad de los actores y de la organización a través de un proceso de socialización y enculturización a partir del acto de habla, considerado al otro.

La propuesta de intervención comunicativa tiene que considerar a todos los integrantes de la organización debe ser un plan de comunicación que permita la cohesión de equipos de trabajo,

esto es posible por medio de una comunicación interpersonal, formando redes de conversación, las cuales permitan la participación de los actores del DPD en la planeación de las actividades. Además, se debe difundir y promover los factores culturales de la organización como su objetivo e ideario y que los integrantes los adopten para conseguir un compromiso e identidad con la organización.

Para conseguirlo, se requiere de un programa de capacitación, motivación y reconocimiento hacia el trabajador de reuniones informales y recreativas que le permitan al ser humano sentirse a gusto con las actividades que desarrolla. Todo esto se puede lograr a través de la comunicación organizacional considerando la cultura de la organización, ya que esta coordina acciones, ahorrar energía y permite el cambio cultural de la organización, considerando al ser humano como parte fundamental del quehacer de una organización.

## Conclusiones

Inició estas conclusiones con la afirmación que toda organización pública o privada está inmersa en un ambiente de complejidad, paradojas y en constantes cambios imprevistos por su entorno organizacional sea político, social, legal, por sus relaciones con otras instituciones, por los medios de comunicación, entre otros. Las organizaciones son complejas, porque están conformadas por seres humanos con necesidades e intereses personales, cada uno de ellos percibe la realidad del mundo de manera diferente y a pesar de sus diferencias pueden llegar a acuerdos mínimos y cumplir un fin común.

En México las organizaciones públicas se encuentran en crisis constantemente debido a la obsoleta estructura con que funcionan, a la falta de conocimiento sobre la importancia de la comunicación organizacional.

En el caso del DPD su estructura rígida, de control no le ha permitido crecer y su funcionamiento es deficiente requiere considerar las variables del entorno que la pudieran estar afectando. Para ello necesita tomar en cuenta las opiniones de los otros, difundir y promover su objetivo e ideario entre sus integrantes por medio de la comunicación organizacional, ya que ésta permita coordinar acciones y ahorrar energía.

Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es un factor que coordina acciones, hace posible la cohesión e identidad de sus miembros y ahorra energía. A través de ella se puede conseguir el cambio cultural de la organización.

Bajo estas premisas, la percepción que tenía sobre el objeto de estudio se fue modificando, en este caso del DPD dependiente de la Subdirección de Vinculación y Seguridad Ciudadana del municipio de Naucalpan de Juárez.

En un inicio, su entorno, estructura y funcionamiento de la organización me eran ajenos, pero conforme investigue me di cuenta de la importancia que tienen éstos en las acciones y, por ende, en el servicio que presta la organización a la ciudadanía. El estudio del entorno me permitió determinar que variables externas están afectando o puede afectar el proceso de producción del

DPD como el aspecto político, social, los medios de comunicación, la percepción de la ciudadanía en materia de seguridad y a partir de ello considerarlos, modificar, cambiar para permanecer, crecer y ser más eficiente.

El otro punto que la organización debe considerar es su estructura y funcionamiento, es decir, debe difundir y hacer parte de su proyecto de vida su objetivo, ideario, organigrama, valores entre sus integrantes. La forma en la que funciona es obsoleta, opera bajo el modelo de administración clásico de control y autoritarismo. Su comunicación es descendente de arriba hacia abajo. Por lo tanto, debe cambiar de modelo pasar del control al consenso en el que se consideré al ser humano, debido a que una organización contingente es capaz de prever los escenarios que el entorno pueda presentar.

El DPD debe considerar a la comunicación interpersonal como una alternativa para solucionar los problemas informativos comunicativos que se le presentan a diario al ejecutar acciones, y es importante que la organización tome en cuenta a la comunicación estratégica, ya que ésta permite solucionar malentendidos y conflictos entre los actores y grupos de la organización para que no se vea afectado su proceso de producción.

Los problemas informativos comunicativos que tiene el DPD se refieren principalmente a que la información no fluye, se atrasa, no se planean las actividades, no se capacita al personal, lo que origina un alto costo psicológico y energético que repercute directamente en los actores de la organización y se refleja en las actividades que realizan, esto debido a la poca comunicación entre los actores y grupos que integran la organización como se pudo observar en el capítulo 2 apartado 2.4 y 2.5.

Se requiere integrar equipos de trabajo considerando al otro, debido a que cada integrante percibe la realidad de manera diferente; sin embargo, la realidad es pensada, no es individual, sino colectiva a la hora de interactuar, de comunicarse con los otros.

Bajo esta premisa, la comunicación organizacional es la que puede mejorar las interacciones entre los miembros del DPD y que la información fluya y que ésta ordene las

representaciones que los sujetos tienen a través de una estrategia de comunicación por medio de un código de comunicación y de la teoría de la mediación, como se propuso en el capítulo 3 apartado 3.7 y 3.8. En este sentido, escuchar y tomar en cuenta los discursos, relatos de sus miembros le permite a la organización autoreferenciarse, asimismo ajustar y administrar la complejidad.

La deducción antes plateada, se logró a partir del acercamiento como investigador hacia la organización, anteriormente pensaba que sólo con el hecho contar con una estructura bien definida y distribuir adecuadamente las actividades entre sus miembros era suficiente para que el DPD creciera y lograr su objetivo. Sin embargo, me percate que no es así se requiere de una comunicación organizacional de la interacción de los sujetos que la conforman para realizar acciones. En concreto aprendí:

- Su historia y origen.
- Sus manuales de procedimientos y funciones. Estos existen como tal, pero sus integrantes los desconocen y no forman parte de su proyecto de vida.
- Que su modelo de administración y comunicación no le ha permitido crecer y ser eficiente, ya que opera bajo el modelo autoritario y jerárquico, donde la comunicación es vertical y descendente de arriba hacia abajo.
- Qué el entorno determina cambios en la estructura y funcionamiento de la organización, por consiguiente, la organización debe considerarlos para permanecer y ser eficiente.

Por otra parte, la creación de medios de comunicación interna: revistas, periódicos murales, videos, trípticos, entre otros no son la solución a los problemas informativos-comunicativos que se generan a diario en la organización como parte de la interacción del quehacer cotidiano de sus actores, sino que es necesario considerar al factor humano como alguien complejo con necesidades e intereses personales. Por consiguiente, se requiere de conocerlo-reconocerlo. ¿Quién es, por qué está allí? En suma comprendí:

- Qué a través de la interacción con ellos los conozco un poco más.
- Que la comunicación entre jefe-subordinados es deficiente.

- Que la comunicación interpersonal es la mejor manera de comunicarse con el otro.
- El ser humano es complejo y que a pesar de ello se puede llegar a acuerdos mínimos a coordinar acciones por medio de la comunicación organizacional.
- Que la comunicación organizacional es una herramienta poderosa para ahorrar energía y coordinar acciones.
- La representación de la realidad no es individual, sino colectiva es un constructo social, una red de comunicaciones.
- La comunicación organizacional permite administrar conflictos, malentendidos a través de la ética comunicativa y la teoría de la mediación reconociendo al otro.

Por otra parte, la cultura del DPD la conforman sus integrantes, los valores, costumbres e ideas, por lo tanto, los directivos y jefes deben considerar a sus miembros lo que piensan y opinan sobre la organización de tal manera que se logre la cohesión, compromiso, colaboración entre sus actores, para que la organización sea productiva.

Para que los actores que conforman el DPD adopten los valores de la organización será necesario primero integrar y cohesionar a los grupos y subculturas encontrados en los capítulos 2, 3 y 4 es indispensable primero que exista una organización con cultura organizacional y filosofía institucional y por otra parte que exista un líder que no sea autoritario, sino comunicativo que los coordine en las actividades que desarrollan. Esta integración, compromiso, voluntad de los actores de la organización se verá reflejado en su trabajo y, por ende, en la cultura de la organización, así como en la eficiencia y producción de la misma.

Con lo planteado en el párrafo anterior, se puede afirmar que las interacciones entre los grupos y jefes de la organización son fundamentales, ya que sí existe una adecuada comunicación entre los integrantes de la organización, si se reconoce el trabajo del otro, se le capacita, si se toman en cuenta sus opiniones en la planeación de las actividades, su rendimiento será mayor, esto se puede lograr a través de una propuesta de intervención comunicativa como se expuso en el capítulo 4 en el apartado 4.9.

Si se logran conjuntar los factores culturales del DPD propuesto en el capítulo 4 en el punto 4.6, se conseguirá el cambio cultural de la organización, donde el comunicador

organizacional juega un papel fundamental, es él, quien administra la comunicación de los actores que conforman una organización. Pero, el compromiso es de todos sus integrantes. En concreto, el cambio cultural de una organización se puede alcanzar a partir de:

- El compromiso del comunicador, el cual reside en el acto de habla, es quien administra la comunicación de los actores que conforman una organización. Pero, el compromiso es de todos sus integrantes.
- La cultura organizacional la integran los grupos y subculturas.
- Una propuesta de intervención comunicativa que permita la interacción entre los actores del DPD.
- A través de redes de conversación formales e informales. Tomar en cuenta al *otro*.
- El cambio cultural de la organización permite el crecimiento, eficiencia y permanencia de la organización.

Termino mencionando que: Comunicarse es saber vivir con sabiduría, conversar, llegar a acuerdos mínimos y permite el crecimiento del ser humano, por consiguiente, de la organización. Es decir, más habitable. “Una organización habitable no es un lugar feliz y tranquilo. Es un espacio de interacción común...” (Ibáñez citado en Rafael Serrano et al, 2003:257).



## Reflexión final

El haber cursado el Seminario-taller extracurricular “Comunicación Organización y Cultura” que imparte la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México, el cual duró 9 meses aproximadamente me permitió realizar el presente trabajo de investigación. Adquirí habilidades comunicativas como: escuchar, hablar, conocer y comprender al otro.

Así como, proponer a la comunicación organizacional como una estrategia de intervención comunicativa a los problemas comunicativos e informativos que se generan a diario dentro del DPD al interactuar y de esta manera conseguir el crecimiento, eficiencia, permanencia y cambio cultural de la misma. Además, me permitió actualizarme sobre los avances y campos de aplicación de la comunicación organizacional.

Con este trabajo de investigación logré comprender el actual contexto y las exigencias que se le presentan al comunicador organizacional, que a la vez debe asumirlo como un reto, me refiero al papel que debe jugar dentro de una organización compleja, habitada por seres humanos. Es el comunicador organizacional, quien debe poner en práctica las nuevas estrategias organizacionales a las que se recurren actualmente, para promover la eficiencia y cambio cultural de una organización.

A lo largo del recorrido del seminario me di cuenta de lo complejo que son las organizaciones y que los seres humanos son quienes las conforman, por tanto, se tiene que considerar a los sujetos de una organización como parte fundamental para lograr el cambio, crecimiento y eficiencia de la misma.

Por otro lado, las organizaciones están en constante movimiento no son estáticas ni cerradas en si mismas, por lo menos esa es la exigencia del mundo actualmente globalizado. Por consiguiente, el comunicador organizacional debe estar actualizado, juega un papel importante dentro de las organizaciones, se encarga de administrar la comunicación. Sin embargo, comprendí que el profesionalista en comunicación no lleva a cabo toda la comunicación de la organización, sino es una responsabilidad y compromiso de todos sus integrantes, más bien su compromiso es primero consigo mismo, preguntarse. ¿Cómo me comunico yo con los otros?

La representación que tiene el comunicador sobre la organización es inseparable de la forma en la que se comunica y sobre su papel a desarrollar dentro de la misma, en mi caso he puesto en práctica las habilidades comunicativas obtenidas durante el seminario como escuchar, hablar, comprender y reconocer al otro, esto me ha permitido un crecimiento personal y, por ende, profesional, me comprometo más con lo que digo y hago.

Además, reflexione sobre la carrera que estudie y me formulé las interrogantes. ¿Quién soy? ¿Qué es la comunicación? ¿Cuál es la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones? No hay recetas mágicas para responder estas preguntas, pero estoy convencido que no hay nada tan práctico como una buena teoría, debido a que te permite tener otra percepción de la realidad, poner en práctica lo aprendido como sucedió con esta investigación. Esto es, el seminario me permitió comprender que el comunicador tiene que aplicar todas sus habilidades comunicativas, promoviendo no sólo propuestas de intervención comunicativa, sino administrado la comunicación de la organización.

Las organizaciones están inmersas en un sistema complejo, paradójico y social de producción, donde su eficiencia, permanencia y cambio cultural dependerá de la forma en la que se organicen para realizar sus actividades. Es decir, del factor humano, se puede afirmar que una organización es equivalente a definir sus sujetos y sus procesos de comunicación para efectuar acciones.

Finalmente, el haber cursado el seminario “Comunicación Organización y Cultura”, me permitió entre otras cosas comprender mejor la comunicación organizacional y conocer más al DPD y a sus integrantes, la importancia que tienen las relaciones humanas, donde lo más importante para solucionar problemas informativos-comunicativos que se nos presentan a diario al ejecutar acciones es la comunicación con el otro. Siempre nos estamos comunicando.

---

---

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliografía

- Abravanel, Allaire, et al. Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, prácticos y metodológicos, Legis Editores, Bogotá, 1992
- Ávila Guzmán, Xavier. “La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, en *Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán*, segunda época, año 1, no, cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004
- ----- (1991). Hacia una definición del objeto de estudio de la comunicación. Apuntes inéditos, ENEP Acatlán-UNAM. México.
- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983
- Crozier y Friedberg: El actor y el sistema. México. Alianza. 1990
- D'Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa. Noriega editores, 1998
- Delgado, Juan Manuel, et. al. Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Madrid. 1995
- Etkin, J. Y L. Schvarstein. Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989
- Etzioni, Amitai. Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986

- 
- 
- Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 2003
  - Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI. Santiago de Chile. Hachete, 1989
  - Galindo C. Jesús. Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación. México. Addison Wesley Longman. Conaculta. 1998
  - Goldhaber, G. Comunicación organizacional, México, Diana, 1989
  - Habermas, Jurgen. Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo I. Taurus. Buenos Aires. 1987
  - Harnecker, Marta. Los conceptos elementales del materialismo histórico. Siglo XXI, 2003
  - Ibáñez, Jesús. et. al. El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de investigación. Madrid. Alianza. 1992
  - Juárez Chávez, Diego. Atisbos y abismos de la investigación en comunicación organizacional. En: Cuadernos de trabajo No 1 Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997
  - Lodge, George. Administrando la Globalización en la era de la interdependencia, Panorama editorial, México, 1996
  - Luhmann, Niklas. Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997
  - ----- (1993). Teoría de la Sociedad. México. ITESO, U DE G, UIA.
  - Martín Serrano, Manuel: La mediación social. Madrid. Akal, 1978

- 
- 
- ----- (1991). Teoría de la Comunicación I. Epistemología y Análisis de la Referencia. UNAM. ENEP Acatlán. México.
  - Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a
  - Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990
  - Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los Actos, México, Trillas, 1983
  - Morgan, Gareth. “Imágenes de la Organización”, Alfaomega/RA-MA, México, 1991
  - Olmsted, M.S., El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963
  - Pérez Dávila, Jaime. Comunicación y Diversidad, ENEP Acatlán, 1998, inédito
  - ----- (1998). Imágenes de la Organización, ENEP Acatlán, inédito
  - ----- (1998). Recursos Culturales de la Organización. ENEP Acatlán. Inédito
  - Pérez, Pablo I. Propuesta de cambio al modelo mexicano de seguridad pública, Barcelona, 2001
  - Ramírez, M. Juan. Seguridad Pública y Constitución, México, Porrúa, 2003
  - Revilla Basurto, Mario. “Estrategias comunicativas de reproducción”, en Alter-Ego Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, núm., cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004
  - ----- (2001). Teoría de la representación. Tesis de Maestría. CADEC.

- Robbins Stephen. Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México, 1998
- Rodríguez, M. Darío. Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999
- Romero Apis, José Elías. Sobre la Seguridad Pública en México, 2004
- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995, 449 p
- Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984
- Serrano Rafael, et. al. La organización habitable, México, Fecha de Publicidad, 2001
- Timm, Paul. Management comunication, The figer on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII
- Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. en Cuadernos del colegio de educación y comunicación; de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, núm. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004

### **Documentos y leyes**

- Bando Municipal de Naucalpan de Juárez, 2006. Titulo primero. Capítulo II, artículo 6 y 100. México
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Capítulo IV, artículo 21 y 73, fracción XXIII, inciso a. México, Porrúa. 2003.
- Diario Oficial de la Federación, 28 de noviembre de 1995, primera secc. p.23. México

- Informe de actividades de la SVySC, 2006
- Manual de Consignas y Procedimientos Operativos de la DGSPyTM 2003-2006
- Manual de Políticas Públicas en Materia de Seguridad Ciudadana en Naucalpan, 2004
- Manual de procedimientos de la DGSPyTM, 2005
- Manual de procedimientos de la SVySC, 2005
- Manual de procedimientos del DPD, 2005
- Manual de procedimientos e Recursos Humanos de la DGSPyTM, 2005

### **Páginas electrónicas**

- Agosto, 2006. [http: www.naucalpan.gob.mx](http://www.naucalpan.gob.mx) (2 de septiembre, 2006).
- Andrade, Horacio. La comunicación positiva y el entorno organizacional. En Razón y palabra, revista electrónica (disponible en: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)), número 4, año 1, septiembre-noviembre 1996
- Llano, Serafina. La comunicación organizacional en México, características y perspectivas. En Razón y palabra, revista electrónica (disponible en: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)), número 4, año 1, septiembre-noviembre de 1996
- Septiembre, 2006. [http:www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx) (14 de septiembre.2006).

## ANEXO

### TRANSCRIPCIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

El grupo de discusión se realizó el 18 de diciembre de 2006.

**ACTOR 1:** Coordinadora de Vinculación Interinstitucional. Tiene 2 años en el Departamento de Vinculación Interinstitucional, se encarga de la promoción de los programas que ofrece la Subdirección de Vinculación y Seguridad Ciudadana (SVySC) y del trabajo en conjunto con otras instituciones.

**ACTOR 2:** Ayudante ejecutivo “A”. Tiene un año que ingresó en el DPD y su función es impartir pláticas de prevención del delito a la comunidad.

**ACTOR 3:** Coordinador del Departamento de Vinculación Ciudadana. Tiene 4 meses, ingresó a partir del cambio de administración y se encarga de la difusión de los programas de la SVySC.

**ACTOR 4:** Psicóloga del Departamento de Vinculación Interinstitucional. Ingresó al departamento hace un año y se encarga de dar atención psicológica a la ciudadanía.

**ACTOR 5:** Auxiliar administrativo del Departamento de Fenomenología, tiene 5 años trabajando en la organización, su función consiste en capturar la información del índice delictivo por colonia y realizar análisis con dichos datos.

**ACTOR 6:** Coordinador de Atención Comunitaria del DPD, ingresó hace 3 años, su función es supervisar los programas de prevención del delito que se llevan a cabo con la ciudadanía.

**ACTOR 7:** Psicóloga de la Clínica de Estrés Policial. Tiene un año en la organización y se encarga de brindarle atención psicológica a los policías.

**ACTOR 8:** Secretaria de la SVySC. Ingresó hace 3 años, se encarga de la administración y seguimiento de las actividades de la Subdirección.



---

---

**MODERADOR:** Muchas gracias por haber asistido, el objetivo de esta reunión es conocer su opinión sobre ¿Sí, las herramientas y equipo de trabajo son suficientes para realizar sus actividades? La información obtenida será utilizada de manera confidencial y con fines académicos. La participación va ser abierta. El tiempo de duración, para discutir el tema será de una hora con veinte minutos.

**ACTOR 1:** Bueno, “Chava”, cuando tú hablas acerca del material que se requiere hay que separarlo en tres rubros importantes que son los siguientes: el recurso humano primordial, el recurso material y hay otro que es el recurso económico. Al referirse uno a los recursos humanos en ese aspecto hay un organigrama y cada persona está ubicada en una de las funciones, de acuerdo, a ese organigrama, posteriormente tenemos lo que es el recurso material. Los recursos materiales, éste aquí implica mucho lo que es la programación presupuestal, porque ahí trata precisamente lo que nosotros necesitamos para poder laborar y poder realizar nuestras actividades y aquí si hay un punto importante –si lo estamos hablando– es triste señalar que no contamos aquí dentro o al menos dentro de Vinculación Interinstitucional, en donde estamos ubicados, no contamos realmente con el material suficiente y no contamos con el presupuesto.

**MODERADOR:** ¿Qué opinas, Gabriel?

**ACTOR 2:** Sí, yo estoy de acuerdo en esto, material humano existe, siento que en ese aspecto no hay tanto problema. Yo siento que el problema viene más en el espacio físico también y lógicamente todos los recursos que no nos llegan, o sea, no hay papelería, no hay muchas cosas que tendríamos que tener para desarrollar nuestras actividades. Por lo que, se requiere un poco más de espacio y un poco más de material.

**ACTOR 7:** Por doquier se da la situación de que nunca se llega al objetivo de cada área, donde los recursos, el dinero siempre hay desvió de ello y esto lo sabemos. ¿No? Realmente veo que el objetivo de las áreas de seguridad pública es incongruente con lo que estamos realizando.

**ACTOR 4:** Yo pienso que de entrada, que no ahí un proyecto de trabajo, ni siquiera hay interés de considerar lo que se hacia.

---

---

**ACTOR 6:** Yo creo que estamos ante un problema, porque la nueva administración no consideró los programas que llevamos a cabo y entonces empezamos desde cero.

**ACTOR 8:** Hay que ser conscientes que cada administración trae a su propia gente y que la mayoría de los que estamos aquí ingresamos por recomendación, no creo que nadie haya entrado por sus propios medios y muchas veces ni siquiera aprueban los exámenes que se les aplica. Pero, están aquí.

**ACTOR 7:** Yo creo que realmente, el objetivo de una subdirección o finalmente de Seguridad Pública con “lo que se planeó al inicio con lo que se concluye”.

**ACTOR 3:** Yo quisiera clarificar en el tenor de que el trabajo que estamos desarrollando es en un contexto de la administración pública municipal, no podemos atender todo el concepto de espacios y de recursos, si bien es cierto estamos limitados por la asignación del presupuesto, nosotros que si le entendemos al recurso, pero los procedimientos asignados al recurso no son los correctos, estamos trabajando en una administración que dura tres años, el primer año es de planificación, en tanto cuanto, a la administración en su conjunto. Entonces, durante un año no la pasamos planeando, en el siguiente año administrativo empezamos y para el tercer año la administración trabaja a marchas forzadas por el simple hecho de que se está acabando el tiempo de espacio. Entonces, concibes que el primer problema que tenemos –en tanto cuanto–, en el esquema de recursos, ya sean humanos, económicos o materiales tiene que ver con el sistema de programación que tenemos para trabajar. La administración pública municipal tiene que evolucionar en este tenor para poder gestar un sistema de planeación administrativa en todos los satisfactores, o sea, si hablamos del satisfactor humano tenemos gente muy competente para muchas cosas, pero en ocasiones tampoco sabemos ubicar al personal de acuerdo a sus atribuciones, de acuerdo a sus características profesionales, de acuerdo a sus habilidades y sus experiencias que el trabajo le ha dejado, menciono esto de las personas, porque en ocasiones tenemos la limitación de que contamos con un equipo extraordinario en el factor humano, pero que contamos con una, por ejemplo, con una computadora para diez especialista en informática, que quiere decir que nueve de las personas que deberían estar producción en la administración pública no lo están haciendo por la carencia del equipamiento.

---

---

En el caso, por ejemplo, de Vinculación tenemos la debilidad que para un equipó de 10 personas tenemos dos o tres equipos, por otra parte, esta el factor de los recursos ¡no! Tenemos 5 meses sin recursos suficientes para trabajar, ¡eh! Administrativamente podemos ser muy eficientes, pero si carecemos de todo esto.

**ACTOR 8:** Yo creo, por ejemplo, del logo de la nueva administración “Trabajamos como nunca” a quien quieren engañar, a nosotros, no hay un proyecto de trabajo de lo que hacíamos antes, yo creo que no hacemos ni la mitad.

**ACTOR 7:** Yo mencionaba que no hacen nada, ni te dejan hacer a ti las cosas, en el caso de nosotras en el área de atención psicológica no hemos venido retrasando en el trabajo, en un momento dado ni siquiera estamos dando terapia a los policías, ni a la ciudadanía en general, en un momento dado somos nosotras tratadas como un objeto y no como empleadas.

**ACTOR 8:** La administración actual llegó a imponerse, te quiere imponer, pero, ni siquiera saben lo que quieren y lo que sucede es que llegan con su gente, es decir, es una cuestión política son puesto políticos que ya están repartidos.

**ACTOR 7:** Yo veo desconocimiento, más que prepotencia.

**ACTOR 3:** Yo veo mucha ineptitud, mucha imposición.

**MODERADOR:** ¿Retomando el tema inicial cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?

**ACTOR 6:** Claro que no, no tenemos agua, falta papelería, equipo de cómputo y el espacio de trabajo es muy reducido, pero ese no es el problema grave, sino la prepotencia con que llegaron las nuevas autoridades, si bien es cierto que hay muchas ineficiencias referente a los recursos materiales, sino en como te tratan dentro de la subdirección.

---

---

**ACTOR 7:** La situación de incertidumbre, de no sentirte a gusto, no tiene que ver con los materiales, puedes contar con lo mínimo para realizar tu trabajo y sentirte bien con lo que estas haciendo, porque por lo menos en el área que yo estoy me siento vigilada por este nuevo esquema de trabajo, porque finalmente vamos los recursos no son suficientes tienen toda la razón que nos hacen falta, pero a eso agrégale. Además, de que te tienen vigilada es muy molesto.

**ACTOR 8:** ¡Claro! Y esto tiene que ver con los cambios y cambios cada tres años siempre se van a dar, la cuestión es que te mantengan en espera a ti de lo que va suceder de que si te corren o te cambian de área.

**ACTOR 6:** Considero que para apoyarnos como subdirección y compañeros se requiere de mayor comunicación, de platicar las cosas que pasan como lo estamos haciendo ahorita, una cosa te voy a decir, percibo que existe miedo por parte de los compañeros de decir sus desacuerdos por miedo a perder el trabajo.

**ACTOR 7:** Yo si estoy de acuerdo, porque recientemente le pedimos el apoyo a Rubén y a Chava que impartieran una plática a los de la academia sobre seguridad ciudadana, ya que ellos manejan bien el tema, sin embargo, tenemos una estructura tan vertical, las autoridades son tan jerárquicas, que aunque se lo comenté a mi jefa no quiso y lo mismo pasa cuando ellos nos piden que demos una plática a la comunidad a veces no es que sea mala onda de nuestra parte, pero no nos dejan, eso es lo más triste ni siquiera a tu mismo compañero le puedes ayudar, a mi me paso en tres ocasiones con mi jefe que se molesto por no consultarle lo que hice.

**ACTOR 2:** Sí, es cierto, se tiene miedo a hablar, por represalias, ya que los jefes son muy autoritarios. Un ejemplo claro es que “Chava” invitó a 18 compañeros a esta plática y únicamente somos 8 personas, quizá piensan que “Chava” los va a delatar, siendo que nos explicó que es para una tarea de la escuela.

**ACTOR 7:** Pero, yo creo que a mí lo que me molesta es la incongruencia entre lo que dicen; según ellos tiene una visión humanista hacia el trabajador, hacia las personas. Los jefes son muy controladores, les falta ser más humildes, porque te pueden preguntar vamos hacer esto, que

piensa y debatir o argumentar y tal vez no lo hagan así, pero ya te escucharon y muchas veces con eso el trabajador se siente liberado, contento con su trabajo. Además, de que nos falta más comunicación, pareciera que cada cual trabaja para su santo, ni siquiera conocemos lo que hace el otro. Yo estoy casi segura que el estar informada de lo que pretende y comunicada con los demás disminuirá el estrés y malestar de las personas.

**ACTOR 8:** Lo que me molesta a mí es, también, la incongruencia de lo que dicen y lo que hacen. La comunicación es importante y en este momento no se da.

**ACTOR 7:** Sí, es cierto el miedo hace que no digamos lo que pensamos y como que nos alejamos de compañero vemos para nuestro santo, las relaciones con el compañero se pierden, aunque algunos si las conservamos, pero esto se da fuera del área de trabajo.

**ACTOR 6:** Yo comento del desconocimiento en realidad, no conocen, pero no te permiten dejar hacer. Hay un nivel alto de frustración, porque no hacemos nada, y ese es el pensar de la tropa, los que estamos abajo y no de lo que están arriba que es el poder, porque en verdad no saben nada. Y por otra parte te exigen tu trabajo, pero no contamos con las herramientas para realizarlo.

**ACTOR 8:** Quizá no sea en todos los casos, pero no hay un conocimiento real del trabajo, real de lo que se va hacer en las diferentes áreas, entonces, en esa medida pareciera que todos estamos viendo por donde le vamos a entrar y que la orden que da el que está hasta arriba se debe respetar; en ese sentido, es vertical en las siguientes autoridades que vienen, hay autoritarismo, porque no conocen lo que vamos hacer. Es que yo siento que de entrada no hay un proyecto de trabajo, un plan de trabajo y por lo tanto, una des-organización tremenda, ni siquiera ha habido el interés de que se trata esto, todos quieren llegar a imponer sus propias ideas y ni si quieren tienen alusión a lo que quieren hacer hasta ahorita han dado puras indicaciones de hazte esto.

**ACTOR 5:** Yo sé que muchas áreas requieren de ciertos recursos, pero quiero remarcar otro punto, que es sentirse a gusto y este caso no estamos a gusto y no por el problema, de los recursos materiales, sino por la estructura del área, ya que me siento espiada.

---

---

**ACTOR 2:** Hablan mucho de las metodologías, de las bases, quieren que las cosas se hagan basados en un programa. Sin embargo, no te dicen cómo, y cuando tú propones un proyecto tampoco no te lo dejan hacer y quienes damos la cara ante la comunidad somos nosotros y el que hace el trabajo es el de abajo.

**ACTOR 6:** También, hay que reconocer que no hay compromiso de nuestra parte, que somos a veces flojos.

**ACTOR 2:** Yo me comprometo con el trabajo, pero que es lo que sucede, Rubén si nos comprometemos, porque sabemos trabajar, cuantas veces hemos salido tarde y hechos cosas demás. Pero, crees que ese lo ven ellos.

**MODERADOR:** ¿Qué hacer para mejorar la situación laborar en la que se encuentran? Elizabeth qué opinas.

**ACTOR 4:** No sé, lo que sucede es que si bien es cierto que no contamos con el espacio adecuado y las herramientas necesarias para trabajar, se debería aprovechar las que tenemos, porque a veces están ahí, pero finalmente si nada más estas sentado en la silla, viendo la computadora y no dejas que el otro la ocupe, o cuando te toca usar la computadora para hacer las cosas; yo para empezar me desespero, si no hago las cosa en su momento las ideas que tenía se me olvidan, por ejemplo un oficio, no sé y qué se puede hacer, pues más recursos.

**ACTOR 5:** Lo que sucede es que los recursos materiales no te resuelven todo, se puede asignar más recursos materiales. Sin embargo, lo que se requiere es de una mejor planeación, de poner a trabajar a la gente, mientras dos o tres se quedan a utilizar la computadora e impresora, los otros se puede ir a las escuelas o comunidades y rotarse.

**ACTOR 4:** No, porque en el caso de Vinculación Interinstitucional, no se pueden quedar dos hacer algo y dos a trabajar fuera, porque hay que cubrir una institución completa, entonces, necesitamos ir todos juntos para cubrirla, para terminarla, para sacar los resultados que tenemos que sacar y tenemos que llegar a la oficina a vaciar esos resultados. Entonces, finalmente no tiene

---

---

caso que dos personas se queden, porque necesitamos a todo el personal en una institución o en diferentes instituciones, tal vez cada cual coordinando una y todo el personal así presenta resultados.

**MODERADOR:** ¿Cómo coordinar, acaban de tocar varios aspectos importantes coordinar, planear y administración? En la organización.

**ACTOR 6:** Bueno, antes de lo que se estaba comentando, definitivamente lo que no está pegando, aquí con esto de los recursos que estamos hablando, acerca por ejemplo, de las computadoras, definitivamente tiene que ver esto con la planeación previa de lo que vamos a desarrollar y eso no se hace –es una dolencia– de toda la administración. Por lo menos, eso he observado durante el tiempo que llevo trabajando en el aparato gubernamental, llega una administración empieza a ver, a planear y cuando nos damos cuenta ya estamos en el trabajo desarrollándolo sin planeación, pero cuando justamente estamos trabajando con rumbo, la administración se está acabando, creó que es un círculo vicioso que debe romperse en algún momento, pero bueno no es el tema de discusión, la cosa ahora es sobre las condiciones de trabajo y los recursos materiales con los que contamos, hoy por hoy, no son suficientes y no son suficientes, porque la planeación es básica dentro de las organizaciones, las organizaciones deben tener un proyecto y si nosotros aspiramos a un trabajo a un proyecto debemos estar conscientes de donde estamos trabajando.

**ACTOR 4:** Como dice el compañero si se requiere de contar con una planeación, pero también influye mucho que tanto nosotros administramos nuestros recursos, por ejemplo, la papelería, la papelería hubo un tiempo en que iba uno a recursos materiales y pedía lo que necesitábamos y no lo proporcionaban sin problemas, pero ahora se acabo la papelería y como ya no nos dan como quiera, reciclamos, cuidamos las hojas; antes no si eran dos oficios te echabas 10 hojas por los borradores, si ya te equivocabas en un Y si ya te equivocabas en X cosa. También influye mucho la parte de nosotros, porque no todo se lo podemos achacar a la administración, porque también es parte de nosotros.

---

---

**MODERADOR:** No todo es parte de la administración, sino también responsabilidad de nosotros.

**ACTOR 5:** Que haya coordinación entre las diferentes áreas, ya que muchas veces no conocemos lo que los otros hacen. También, sucede que muchas veces rotan al personal que llevo –alguien nuevo– mándamelo a vinculación, a radio control o a facultativo, no sé que haya un tipo de matriz para que el personal que ingresa a la corporación que este bien ubicado, que se le asigne en el lugar adecuado de acuerdo a su habilidades y sus características y que haya una comunicación, relación laboral entre el que ingresa y su jefe.

**ACTOR 3:** La comunicación entre los compañeros es distante, ya que desarrollamos muchos prejuicios y juicios que tenemos respecto; primero a la condición de la institución, es muy difícil trabajar en una institución de seguridad pública, entonces, de entrada es un prejuicio, el otro prejuicio es que a tus compañeros los vas catalogando como mexicano a parámetros, etiquetas y no como una persona que es tu compañero, que finalmente es parte de tu estructura, si desde la manecilla no estás de acuerdo con la dinámica que tú propones te genera conflictos no nada más de comunicación creo que aquí el principal problema que tenemos dentro del área de Vinculación Interinstitucional no es tanto el recurso económico, no es tanto, el recuso material, sino el recurso humano: somos aquí, cada uno de nosotros responsables de lo que se está gestando dentro de la subdirección y creo que muchos hemos dejado de hacer lo que tendríamos que hacer dentro de la visión humano, no concebimos a nuestro compañero de a lado como una persona que merece un espacio adecuado, no se concibe a la persona de a lado como un individuo que merece un respeto, porque es un profesional, no valoramos tampoco ese tipo de elementos dentro de la subdirección, creo que nos ha faltado ese tipo de apertura con el otro, el dialogo a reconocer errores, reconocer que todos tenemos que aprender en la dinámica que estamos inmersos.

Creo que hay muchos ¡eh! Baches de información, este tipo de baches te va generando una pared de fricciones, esa pared de fricciones, a su vez te va generando una relación inadecuada la aplicación de tus atribuciones. Muchos de nosotros ni siquiera conocemos las atribuciones que nos competen, de acuerdo al reglamento de la institución; nosotros queremos hacer muchas cosas que no son de nuestra competencia, nos inmiscuimos en problemas que nos son de nuestra



---

---

responsabilidad traemos trabajo que no es responsabilidad de la institución y esto finalmente va generando un nivel de caos que se ve reflejado en la dinámica laboral, podríamos no tener recursos económicos, trabajar con lo mínimo indispensable y ser eficientes.

En consecuencia, yo creo que nos está limitando, tanto cuanto que primero no hemos logrado madurar como un equipo de trabajo, no como un grupo: un grupo podría ser todos aquí hechos bolas, si no que no hemos logrado definir esa competencia de la que yo hablaba en un principio de que hay gente muy capaz para los esquemas, como todos queremos hacer todo no hemos logrado entablar un adecuado vínculo de comunicación y de organización, en donde cada cual, está haciendo su pequeño trabajo y por lo tanto los resultados no han sido productivos.

**MODERADOR:** Juliana. ¿Cuál es tu punto de vista?

**ACTOR 1:** Mira, es muy interesante lo que está diciendo David, porque nos está ampliando que ahora si que no traer la camiseta, al no conocer la competencia de lo que es el área de Seguridad Pública y Tránsito Municipal no sabemos en donde estamos ubicados, en ese momento se pierde cuál es el objetivo realmente de lo que estamos pretendiendo trabajar, es decir, si yo no traigo una visión, una misión establecida y yo digo que es lo que voy hacer, tampoco el trabajador puede agarrar y salirse y hacer actividades que no le competen, porque nosotros estamos conscientes de que, aquí lo que es vinculación salimos a la calle, al salir a la calle somos la primera cercanía que tiene la ciudadanía con nosotros, somos el primer contacto, esto no ha permitido que la ciudadanía de mucha atención, en ocasiones nos pide apoyo, nos pide ayuda, que no les podemos dar porque, porque nosotros nada más somos seguridad pública y la ciudadanía a veces nos pide apoyos económicos, que no podemos, de verdad es muy triste ver que la situación de ellos es precaria, pero la única competencia que nos establece nuestro reglamento es el de seguridad pública.

**ACTOR 2:** Yo creo que el área está trabajando de manera diferente, cada área tiene su fin y cada jefe está poniendo su guía. ¿No? Nosotros, en el área de prevención, pues tenemos la obligación y nuestro trabajo debe ser en comunidades, ser el primer contacto con la comunidad darles pláticas sobre violencia familiar, pero el problema es que a veces no tenemos establecidas

---

---

ni las pláticas que vamos a dar, ni como las vamos a dar, ni quien las va dar, o sea, a veces llegamos y no es la gente capacitada para dar dichos temas, pero los hemos podido dar. Sin embargo, en el área, también, no habido un acercamiento con otras áreas para que podamos trabajar en conjunto; o sea, como que cada cual esta trabajando por su lado.

**ACTOR 5:** Yo pienso que eso es cuestión de cada cual –del personal–. ¿Qué tan profesional eres en tu trabajo? ¿Qué tanto, que tan profesional puedes hacer tu trabajo? Si mi jefe dice: sabes que tienes que hacer esto y esto y no se como me informó, me pongo a estudiar a leer para hacer mi trabajo y no voy a depender de que si a ella le toca capturar y nada más voy a capturar y jamás voy a meterme en su trabajo y el día que ella no venga es indispensable para que salga el trabajo, pero no vino.

**ACTOR 4:** Pues, hay que empezar, entonces, a conocer todas las áreas. ¿No?

**ACTOR 7:** Ahí, es donde viene el vínculo, si no hay vínculo y comunicación y coordinación (interrupción).

**ACTOR 3:** Yo dicto de esto, o sea, comúnmente imaginémos que tenemos el escenario extraordinario, donde cada uno de nosotros es profesional, es responsable y está bien ubicado, imaginemos que tenemos todo el curso para hacer nuestro trabajo, imaginemos, entonces, que nosotros contamos con todos los equipos y herramientas de trabajo y seguimos con el problema esencial que creo que no hemos clarificado, es que no tenemos una política pública clara, no hay una política pública bien especifica, en donde te dicen a ti te toca esto.

**ACTOR 5:** Pero, sí te estas cerrando si me dicen me toca este pedacito y yo puedo ponerle el *plus* a otros (interrupción).

**ACTOR 1:** Sí, pero tendría que ser a ese pedacito, ¿por qué no puedes?

**ACTOR 5:** Tampoco se lo puedes dar tú.

---

---

**ACTOR 1:** No, el pastel completo aquí se divide.

**ACTOR 5:** ¡Claro! No se trata de abarcar todo.

**ACTOR 1:** El pastel se divide en áreas, coordinaciones y funciones (Interrupción).

**ACTOR 5:** Sí

**ACTOR 1:** Debe tener ciertos límites...

**ACTOR 5:** Actividades...

**ACTOR 1:** Y no todo te va corresponder, de lo que te toca hacer, sí le puedes poner tu plus, el plus de tu departamento, no le puede poner de otro plus.

**ACTOR 5:** Pero, es cerrarse.

**ACTOR 3:** Un ejemplo muy sencillo si a mí me toca Vinculación Interinstitucional, mi trabajo es salir allá fuera conseguir la participación de otras instancias en materia, primero no tengo la información concreta de todos los programas que se están trabajando dentro de la dirección general ni siquiera de la subdirección en donde estamos par entablar ese tipo de vínculos, entonces, yo tengo una meta establecida por mes de ciertas instituciones vinculadas por cumplir con el objeto de la condicionante de la meta. Yo puedo reportarte 10 o 15 instituciones vinculadas, pero el objeto en específico no me va servir de nada, entonces si seguimos trabajando, cada cual para nuestro pequeño barquito ese pequeño barquito no esta siendo un proyecto de institución no esta siendo una estrategia hacia la sociedad, no esta siendo en absoluto nada profesional y no tiene que ver con mi personal, porque si yo los mando a que consigan 10 instituciones me traen 10 instituciones registradas, pero no es una política, que quiere decir, es una acción desvinculada.

**ACTOR 5:** Somos compañeros ahorita de diferentes áreas.

**MODERADOR:** Gabo.

**ACTOR 2:** Si somos compañeros de diferentes áreas y en realidad no sabemos lo que están haciendo, yo no sé lo que hace tu área, ni la tuya.

**ACTOR 5:** Pues, sí, es cierto, yo llevo 5 años aquí.

**MODERADOR:** Primera vez que lo veo.

**ACTOR 4:** Yo creo que si es necesario conocer las diferentes áreas de la subdirección igual y no te gusta donde estas o que no es lo tuyo y puedes estar en la de a lado que es de la misma subdirección y podrías rendir muchísimo más, ¿no?

**ACTOR 2:** Yo creo que... no.

**ACTOR 4:** Porque, no sabemos realmente que hace cada una, yo me la paso platicando con cada uno de ustedes cuando no hay nada que hacer, pero eso creo que lo hago yo y varios de ustedes. ¿No?

**ACTOR 3:** El problema yo siento es que no tenemos un objetivo general dentro de vinculación.

**ACTOR 2:** O no nos ha llegado la información, a la mejor está, pero no sabemos nuestro objetivo, –porque realmente el trabajar– todos somos profesionales y podemos ser todólogos un rato, pero yo creo que en el ser todólogos se puede desviar de lo que estas haciendo y de repente no haces bien lo que tienes que hacer, ni haces bien lo que ya hiciese, o sea y por eso el caos.

**ACTOR 3:** Por eso, yo decía que hay que partir de la política pública es ilógico que si tú llegas al área de recursos materiales y les dices me urgen mil hojas y no hay mil hojas te van a decir sabes que espérate hasta que me asignen los recursos, porque no le están dando elementos y el realmente no saben si vas a requerir mil hojas, si no tenemos claros el objetivo, una política pública, si estamos duplicando funciones los resultados cada vez van a ser menos satisfactorios.

---

---

La dinámica laboral cada vez te va ir generando insatisfacción e incertidumbre. El desgaste del personal cuando se tuvo planeando durante dos meses las actividades y le pones hacer actividades que no están dentro de lo que esperaban te va generar un nivel de estrés y conflicto dentro de las estructuras, pero tiene que ver con eso, porque no se nos ha clarificado lo que es una política pública muchos de nosotros en niveles altos o bajos de autoridad no tenemos clarificado que es una política pública de seguridad estamos trabajando en un esquema, donde cada cual, en el ámbito general, está trabajando de manera individualista, o sea, no somos ni siquiera jerárquicos cognitivos que quiere decir, preguntarle al otro qué opina, porque si llegamos y únicamente le decimos tienes que capturar 50 formulitas y no sabe para que son esas 50 formulitas, porque no sabe el objeto de eso.

**ACTOR 1:** Algo muy interesante que dijeron, el comentario del compañero que tiene 5 años en seguridad y comenta que los procedimientos luego los hacen más engorrosos, porque ahora si que la persona que ya está en la práctica, si tú le informas exactamente lo que quieres o para que quieres la información, no que nada más llegues y le pidas necesito que me hagas un oficio donde diga que tiene que hacer un procedimiento x, no, pero si tu me dijeras para que lo quieres y cuál es realmente la información que necesitas y eso nos ahorra tiempo y también nos ahorraría hacerlo de diferente manera y lo haríamos más sencillo si me explicas, lo estamos viendo ahorita cuando nosotros requerimos de un recurso material agarran y lo engorran todo en un procedimiento y lo hacen más tedioso y sobre todo más tardado, si de verdad te interesa sabes que mira el procedimiento sería más corto ayudaría a la eficiencia y lo haríamos más rápido.

**ACTOR 7:** Porque, repetimos ese trabajo, lo estas repitiendo, para que enviarlo a dirección, en verdad que no tiene caso te van a decir porque, porque hay un área específica para cada caso (risas).

**ACTOR 6:** Definitivamente, la primera política que debemos asumir como Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito Municipal, es primero la comunicación en el interior de la organización para, así interactuar todos, porque vaya yo entiendo lo que hace fenomenológica, yo entiendo lo que hace el operativo, porque también tengo nexos con ellos, yo sé lo que son los operativos en el campo de los armados, porque los he visto y de alguna manera nos hemos

---

---

relacionado en algún momento, pero yo ya no sé más de estas áreas que también pertenecen a la dirección y la dirección no es un grupo tan inmenso, no es un universo tan grande como para que no lo podamos abarcar y es donde, bueno no resisto la tentación de ser propositivo. En el sentido, de que al final de cuentas apenas son unos meses y como va avanzando la administración deberíamos o deberíamos la primera política definirla de manera particular los departamentos o los jefes de los mismos para hacer presentación que nos llevará o lo mejor una hora o dos horas acerca de las tareas que yo tengo como propósito como meta importante dentro.

**ACTOR 4:** Qué hago yo.

**ACTOR 6:** El qué hago, cómo lo hago...

**ACTOR 3:** Y cómo me vínculo con los demás.

**ACTOR 6:** Y cómo me vínculo con los demás, porque de aquí es donde estoy esperando la colaboración de todos de los demás y ahora si en alguna técnica que tuvimos grupal, en donde decíamos hacer una sola cadena, hacer una sola relación mutua entre todos que, en donde lo clientes y los proveedores estamos aquí inmersos y a veces actuamos como proveedores a veces actuamos como clientes, pero siempre desde un punto de vista de una calidad que en verdad, aquí si deberíamos tener un tópico de nueva creación o de tomarlo más en serio, porque las actitudes que nosotros podamos generar al concepto de calidad en mi trabajo y en mi área solamente deberían ser muy concretos específicos; cuidando muchos los recursos y ahora si con una nueva planeación y una buena orientación de las labores que nos competen particularmente a cada quien, así lanzarnos a frutos duraderos.

**MODERADOR:** Planeación, comunicación y vinculación entre las diferentes áreas. ¿Qué opinas, Arturo?

**ACTOR 3:** No podemos hacer más cosas de las que nos están permitidas como servidores públicos, tú como jefe de departamento, tú como subdirector, tú como director, bajo el esquema que establece la administración te tienes que poner a trabajar, o sea, de entrada creo que muchos

---

---

de los que estamos aquí no hemos tenido la voluntad de llegar primero a revisar los documentos que nos están rigiendo como institución, segundo como servidores públicos en este momento la incertidumbre, porque no hay información suficiente.

**MODERADOR:** ¿Dijiste información, la información fluye o se detiene o la información es confidencial?

**ACTOR 5:** Sí, alguna información es confidencial...

**ACTOR 6:** Y algunas otras son de índole de comunicación interna de toda la subdirección solamente y si estoy de acuerdo con David en que la información no es eficiente entre las áreas, pero es aquí, donde hace un momento comentamos acerca de esas políticas y es aquí donde yo apunto otra vez, la primera política que debería ser es ponernos en conjunto nosotros para saber a que nos dedicamos y una vez hecho esto de viva voz yo lo entiendo por mi subdirector que tengo arriba, bueno hasta donde están nuestros límites y cuáles son nuestros alcances.

**MODERADOR:** Y hay confianza para hacerlo.

**ACTOR 1:** Para establecer algo referente a lo que están hablando, es importante establecer estos dos puntos no, primera la administración se divide así en lo que es una administración pública a una administración privada, aquí si es importante separar este punto, porque la administración pública, donde se restablece el aspecto jurídico que ellos nada más pueden ser actividades que le están permitidas, es decir, todo lo que le esta escrito, ellos nada más pueden hacer, no pueden hacer más allá, porque su objetivo es el bien común y dentro de la administración privada el objetivo es el bien de lucro no es la obtención de dinero, la obtención de utilidades y aquí en lo que es la administración pública nada más puedes hacer lo que te establecen las que te compete todas aquellas atribuciones, porque de todas las que tú realices, tú me vas dar a mi resultado, en el cual, posteriormente si no cumpliste vas hacer sancionado ¡eh! Entonces, si es importante establecer que esa administración pública nada más le está establecido lo que está escrito.

**MODERADOR:** David

---

---

**ACTOR 3:** A eso me refería, primero tenemos que conocer el Test, después evaluar si ese instrumento de regulación es apto para lo que estamos haciendo, si no es apto para lo que queremos hacer o estamos haciendo tenemos que reformar ese documento, porque si no incurrimos en irresponsabilidades en primera instancia, en segunda instancia, también clarificamos si los procesos que estamos llevando como dirección son los adecuados o no. Si yo ya identifiqué que en una dirección existen 5 áreas que están haciendo el mismo procedimiento sabes que quiere decir que esa dirección no tiene una planeación de su trabajo adecuado, o sea, no podemos tener 5 áreas de fenomenología. Por ejemplo, porque sería invertir recursos para un mismo objeto no podemos tener dos áreas que estén trabajando los recursos materiales y económicos de la dirección, porque entonces tendríamos choques de atribución de funciones y tendríamos una duplicidad de funciones en un solo proceso, eso es tan importante como nuestro bando municipal que otra de las herramientas fundamentales para nuestro trabajo y nuestro plan de desarrollo municipal. El plan de desarrollo municipal no se ha publicado, entonces, ¡eh! Parte de ello es importante que es lo que va a decir nuestro plan de desarrollo municipal en materia de seguridad pública y en función del plan de desarrollo municipal ver que los programas y las acciones que estamos generando como departamento, como subdirección, es acorde con lo que me está pidiendo el plan de desarrollo municipal puesto que es el reglamento interno (interrupción).

**ACTOR 1:** Lo que pasa aquí, en el plan de desarrollo municipal debe haber una política de seguridad y no podemos hacerla de manera interna, otra porque si yo te estoy diciendo como presidente y ahora yo llego con la mía sabes que mi plan de desarrollo municipal con el que yo voy a trabajar en materia de seguridad establece estos puntos y sobre la base de estos puntos yo planteé mis políticas y son las que voy a establecer trabajar sobre eso, porque de eso es de lo que voy a dar resultado.

**ACTOR 6:** ¡Claro! Sin duda tiene que ver el plan que tengan programado en materia de seguridad. Voy a retomar algo que dijo David referente al ser humano que como seres humanos nos tenemos que relacionar con el otro y finalmente trabajar en equipo. ¿Cómo es la relación entre nuestros compañeros los conocen, les hablan?



---

---

**MODERADOR:** Un punto crudo cómo que...

**ACTOR 4:** En mi caso mis compañeros conocen hasta el nombre de mis amigas.

**ACTOR 1:** Dentro del Departamento de Vinculación Interinstitucional consideró que es buena, porque si ha habido esa relación.

**ACTOR 3:** En particular, yo consideró que es buena, porque siento que me llevo bien con mis compañeros, pero siento que en la subdirección es de regular a malo, no hay mucha comunicación, no hay mucha confianza entre los compañeros y no hay mucho apoyo.

**ACTOR 5:** Yo, no mezclo mi vida personal con el trabajo de la puerta para fuera ponemos platicar llevarnos bien si tú quieres, pero en el trabajo no me relaciono, no me meto en chismes.

**ACTOR 3:** Pero, una cosa es el trabajo y otra la relación con el compañero, creo que si se debe mezclar, hablar con el otro inclusive para hacer el trabajo.

**MODERADOR:** Pero, qué tanto me relacionó con el otro.

**ACTOR 1:** La relación se debe manejar como profesional, no manejarlo como chisme.

**ACTOR 3:** Es decir, cada uno de los individuos tiene sus propias características su carácter y lo importante es tolerarnos, lo que sí es muy importante es dejar fuera nuestros problemas familiares de lo que es el trabajo, pero si te traes esos problemas familiares intervienen directamente en el comportamiento del individuo dentro de la organización, un ejemplo muy concreto es, no le puedes exigir a un individuo que su esposa esta enferma y el jefe no le da permiso para ir a verla al hospital; se vera reflejado en su trabajo, es decir, hay que tener sensibilidad humana de saber lo que necesita tu subordinado, tu igual. Como humanos tienes problemas que están interviniendo en la dinámica de la organización, creo que la dirección en general, nuestra relación no es eficiente, no es eficiente, porque nos hemos dejado llevar por cuestiones no objetivas, más bien por cuestiones subjetivas del individuo: Es que yo sentí, es que yo creo, es decir, tiene que ver

---

---

con la voluntad del individuo, con el cambio de mentalidad y las personas tiene la capacidad para hacerlo.

**ACTOR 4:** Es una dinámica organizacional ineficiente, es muy mala finalmente no estamos enfocados hacer lo que nos compete a veces estamos más preocupados por lo que le pasa al otro, estamos más interesados en la vida de los demás.

**ACTOR 5:** Bueno en el trabajo nos esteramos de todo, ya que si entregas un comprobante médico, a rato todos lo saben, en mi caso, que tanto te puede afectar eso en tu trabajo, si yo vengo a trabajar y los compañeros están platicado de tonterías y vas afectar tu trabajo; no voy a estar platicando cada vez que tengo un problema.

**ACTOR 3:** Tenemos que evolucionar de una manera transversal, somos muchos *jefes pocos indios dice*: el dicho y no es con afán despectivo en ese tenor, sino que la dinámica de jefes es de subdirector general con subdirector, jefes con jefes, coordinador con coordinador, secretaria con secretaria al que va hacer la acción y se hace una cadena tan inmensa que cualquier procedimiento; Así sea, el más absurdo se tarda un mes en realizarse, tenemos que evolucionar como institución desde la dirección hasta los departamentos.

**ACTOR 6:** Sabemos que eso no se va dar, porque llevamos tiempo ya en la administración y cada quien trabaja por su lado.

**MODERADOR:** Considerar a la estrategia comunicativa a la comunicación organizacional.

**ACTOR 4:** Lo que sucede es que la comunicación, finalmente nos comunicamos en los pasillos, cuando salimos a la calle.

**ACTOR 2:** Eso te daña personal, mental, física, moral de todas las formas te daña, en tu trabajo te daña, es decir, finalmente te enteras lo que dicen tus compañeros de ti, porque lo que dijiste ya todos se enteraron de todo.

**MODERADOR:** ¿Y por qué no aclaro el malentendido?

**ACTOR 5:** No, y a lo mejor ni lo tienes que aclarar, ni le tienes que aclarar que yo fui, dije haya fuera. Podemos arreglar las cosas, si requieres de cierta información te la tienen que dar. Tienes que trabajar.

**MODERADOR:** Vamos cerrando con la opinión en general.

**ACTOR 2:** Yo creo que en general, lo que yo rescataría sería la comunicación, sería que aquí, en el área de seguridad pública hace falta mucha comunicación apoyarnos conjuntamente.

**MODERADOR:** Lima

**ACTOR 6:** Gabriel, yo agregaría aquello de que una política clara de seguridad para poder desarrollar el trabajo de manera más puntual específica y cuantos recursos no falta mucho todavía, para tener los recursos y la otra tener la comunicación, para saber que es lo que voy a necesitar.

**MODERADOR:** Juliana

**ACTOR 1:** Aquí, es importante. También, remarcar también dentro de lo que están señalando algo que la administración, porque es la planeación, el control, la ejecución todo lo que implica, pero también es importante la comunicación para la ejecución de las actividades si no nos organizamos bien, no nos comunicamos bien y realmente lo que queremos.

**MODERADOR:** Elizabeth

**ACTOR 4:** Igual comunicación, pero no nada más comunicación, sino cómo me informó, no nada más la relación con el otro.

**ACTOR 5:** Los recursos, la comunicación que haya en el interior con los diferentes departamentos y los compañeros de trabajo para hacer el trabajo en equipo y no de manera individual.

**ACTOR 8:** Los departamentos lo componemos personas, seres humanos, antes que trabajadores, seres humanos y si buscamos la armonía, la empatía podemos desarrollar mejor el trabajo.

**ACTOR 3:** Yo me llevo mucho de aquí y más que el recurso material se debe considerar al ser humano, las acciones reconozco que la organización de cualquier estructura el primer paso es tomar en cuenta las necesidades de su personal contar con un objetivo acorde a sus actividades que realiza, considerar los salarios de los empleados, porque aquí hay gente profesional con maestría que gana muy poco. Además, de la necesidad de una política pública no en función de números nada más y no hablo de 5 o 10 años, sino hablo de 100 años para atrás la verdad trabajamos bajo un esquema antiguo, porque la actual no está resolviendo el problema de fondo que es la inseguridad, la delincuencia, me llevó esta reflexión a tratar de estructurar que me corresponde una mejor relación entre todos.

**ACTOR 7:** Yo creo que es un punto muy importante, la comunicación entre todas las áreas departamentos, porque te resuelve cuestiones de información que se genera en el área.

**MODERADOR:** Comunicarse es saber vivir, es ahorrar energía. Gracias, por haber compartido conmigo sus opiniones.