



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

RADIOGRAFÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
SEDUVI: ANÁLISIS DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN Y  
LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DE LOS INTEGRANTES  
DE LA SECRETARÍA PARTICULAR.

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR  
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PERIODISMO Y  
COMUNICACIÓN COLECTIVA  
P R E S E N T A :  
MAYTA ILIRIA LANDA ÁLVAREZ

ASESORA: LIC. IRMA SILVA FRANCO

JUNIO, 2007



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

### **A mis padres:**

María Eugenia Álvarez Larios y  
Víctor René Landa Castañeda

Gracias por darme la vida, por hacerme una persona de bien y por seguir a mi lado en las buenas y en las malas.

Mamá, gracias por estar conmigo en este camino y hacerlo más sencillo, por las desveladas que compartimos, por darme tu apoyo cuando más lo necesité y por preocuparte y motivarme en los momentos difíciles. Si me faltaras no sé lo que haría.  
Te Quiero

Papá, a pesar de la distancia, siempre sentí tu apoyo e interés por mi tesis. Gracias por sufrir conmigo este proceso y por acompañarme en aquellas madrugadas frente a una computadora. Te quiero.

### **A mis hermanos:**

Pavel René Landa Álvarez y  
Gallia Eugenia Landa Álvarez

Gracias por estar al pendiente de mi y de mis progresos. Los quiero.

### **A la familia Landa y Álvarez:**

Por estar al pendiente de mi y estar conmigo en el periodo más complicado de este seminario.

En especial, gracias a mi tía Beatriz Álvarez y familia, por brindarme su casa y atenciones cuando más lo necesité.

### **A mi novio:**

Esteban Hernández González.

Mi amor, gracias por ayudarme y alentarme a ser mejor cada día, por escucharme, orientarme y acompañarme en este proceso.

Gracias por estar conmigo en todo momento, por atravesarte en mi camino, por ser quien eres y aceptarme tal como soy. Eres muy importante en mi vida, siempre estás en mi mente y en mi corazón.  
Te Amo.

### **A mi asesora y sinodales:**

Irma Silva Franco  
Jorge Pérez Gómez  
Xavier Ávila Guzmán  
Urso Martín Camacho Roque  
Verónica Michel Alcántara

Gracias por transmitirme sus conocimientos, ayudarme a hacer esto realidad y por hacerme sencillos los momentos más difíciles.

Irma, gracias por apoyarme, orientarme y animarme durante el seminario y a lograr cumplir esta meta. Más que mi asesora y sinodal, veo en ti una gran amiga. Gracias.

### **A mis seres queridos y amigos:**

María Elena Parra  
Ricardo Córdoba Muñoz  
Cristina Bautista  
Haydee Mejía Navia  
Isaac Ortega

Gracias por su apoyo y hacerme grato el camino.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.</b> .....	
<b>Capítulo 1.- Análisis del entorno, estructura y funcionamiento de la Secretaría Particular de la Seduvi.</b> .....	1
Presentación. ....	2
1.1. ¿Qué es la Seduvi?.....	3
1.2. La Seduvi y su medio ambiente. ....	4
1.2.1 ¿Por dónde se mueve?.....	5
1.2.2 Su ámbito de trabajo. ....	8
1.2.3 Seduvi: mano derecha del GDF para lograr un desarrollo sustentable. ....	10
1.2.4 Innovación y Revolución Administrativa. ....	13
1.2.5 ¿Cómo la perciben los Medios de Comunicación Masiva? .....	15
1.2.6 Vínculos entre Seduvi y otras organizaciones. ....	16
1.2.7 Conclusiones de análisis de su entorno. ....	19
1.3. La Seduvi y su estructura formal. ....	21
1. 3.1 ¿Cómo surge la Seduvi? .....	21
1.3.2 Seduvi y su ideario organizacional. ....	27
1.3.3 Objetivos de la Seduvi. ....	28
1.3.4. ¿Cómo se encuentra estructurada? .....	30
1.3.5 La Seduvi y la Secretaría Particular: Sus organigramas. ....	32
1.3.6 ¿Quiénes integran a la Secretaría Particular? .....	39
1.3.7 ¿Cómo y por quién son reclutados los miembros de la Seduvi? .....	41
1.3.8 ¿Quiénes deben cubrir tal o cual puesto? .....	45
1.3.9 Sus recursos tecnológicos. ....	47
1.3.10 Conclusiones Estructura. ....	48
1.4. La Secretaría Particular y su funcionamiento. ....	49
1.4.1 ¿Cómo trabaja la Secretaría Particular? .....	50
1.4.2 Conclusiones de su funcionamiento. ....	57
1.5. Hoja de Inspección y Diagrama de Pareto. ....	58
1.5.1. Diagrama de Causa-Efecto. ....	64

1.5.2. Hallazgos. ....	65
<b>Capítulo 2.- La interacción comunicativa de la Secretaría Particular de la Seduvi. ...</b>	<b>67</b>
2.1. Influencia de las escuelas de la Administración y de los Modelos de Comunicación en la Seduvi y la Secretaría Particular. ....	69
2.2. Búsqueda de consenso en la Seduvi ante la globalización. ....	74
2.3. ¿Cuánto cuesta no tener una comunicación eficiente en la Secretaría Particular de la Seduvi? .....	76
2.4. Actores y grupos: Su importancia en el funcionamiento de la Secretaría Particular. ...	84
2.4.1. Los actores y sus principales características. ....	84
2.4.2. ¿Cómo se integran los actores de la Secretaría Particular? Los grupos. ....	102
2.4.2.1. Los grupos formales. ....	107
2.4.2.2. Los grupos informales. ....	109
2.5. Auditoria Comunicativa de la Secretaría Particular. ....	111
2.5.1. Resultados. ....	115
2.6. Hallazgos. ....	136
<b>Capítulo 3.- La Secretaría Particular y su comunicación como un fenómeno complejo.</b>	<b>141</b>
.....	141
3.1. Seduvi y su complejidad. ....	143
3.2. La Complejidad de la comunicación en la Seduvi: Diferencias, conflictos. ....	145
3.3. Orígenes de la filosofía fenomenológica: importancia de lo cualitativo (interpretativo). ....	147
.....	147
3.4. Importancia de lo cualitativo para comprender a los actores y grupos de la Secretaría Particular de la Seduvi. ....	151
3.5. El enfoque cualitativo como herramienta para conocer las representaciones de los actores y grupos de la Seduvi. ....	156
3.6. Aplicación técnica cualitativa en la Seduvi: Entrevista abierta semidirigida. ....	165
3.6.1. Grupos y actores: sus representaciones. ....	167

3.6.2. Grupos de la Seduvi: Los negativos y apáticos; y los positivos y cooperativos. ....	176
3.7. Hallazgos. ....	179

**Capítulo 4.- Propuesta de intervención comunicativa para la Secretaría Particular de la Seduvi. ....184**

4.1. El comunicador organizacional y su papel en la Seduvi. ....	185
4.1.1. El comunicador organizacional.....	185
4.1.2. El significado de escuchar, hablar y convencer.....	186
4.1.3. La importancia del comunicador en las organizaciones para lograr el consenso y el compromiso.....	187
4.1.4. El comunicador como administrador de quiebres organizacionales.....	190
4.1.5. Redes conversacionales como vía para detectar y solucionar problemas.....	192
4.1.6. En busca de una organización habitable.....	192
4.2. La Cultura Organizacional de la Seduvi.....	194
4.2.1. Definición de la Cultura Organizacional.....	194
4.2.2. Modelos de Cultura Organizacional.....	197
4.2.3. Grupos y Subculturas.....	200
4.2.4. Mapa Cultural. Aplicación Metodológica. ....	201
4.2.5. Diagnóstico Cultural Seduvi. ....	209
4.3. Propuesta de intervención comunicativa.....	212
4.3.1. Plataforma Estratégica.....	212
4.3.1.1. Paradigmas viejos y nuevos. ....	212
4.3.1.2. Problemática detectada al sistematizar la información. ....	213
4.3.1.3. Cuadro FODA. ....	214
4.3.1.4. Diagnóstico sobre los diagnósticos realizados.....	216
4.3.1.5. Proyecto. ....	217
4.3.1.6. Objetivos. ....	217
4.3.1.7. Finalidad. ....	217

4.3.1.8.	Justificación. ....	218
4.3.1.9.	Políticas o Normas de Acción. ....	219
4.3.1.10.	Estructura y funcionamiento. ....	220
4.3.2.	Estrategia de Comunicación. ....	221
4.3.2.1.	Mensaje Institucional. ....	221
4.3.2.2.	Metas del Mensaje. ....	221
4.3.2.3.	Sentido del Mensaje. ....	221
4.3.2.4.	Proceso Comunicativo. ....	222
4.3.2.5.	Públicos. ....	222
4.3.2.6.	Aproximación. ....	222
4.3.2.7.	Medios y Productos comunicativos. ....	223
4.3.2.8.	Distribución. ....	227
4.3.2.9.	Evaluación/retroalimentación. ....	228
4.3.2.10.	Límites y Alcances de la Comunicación. ....	228
4.3.3.	Planes, programas y productos comunicativos. ....	229
4.3.3.1.	Presentación. ....	229
4.3.3.2.	Objetivos. ....	230
4.3.3.3.	Políticas de Comunicación. ....	231
4.3.3.4.	Programas específicos. ....	233
4.3.3.4.1.	Programa Interno. ....	233
4.3.3.4.2.	Producto comunicativo. ....	234
4.3.4.	Proceso de Comunicación. ....	235
<b>CONCLUSIONES GENERALES. ....</b>		<b>236</b>
<b>COMENTARIOS FINALES. ....</b>		<b>243</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>		<b>246</b>
<b>ANEXOS. ....</b>		<b>249</b>

## INTRODUCCIÓN

“Organización, Comunicación y Cultura”, es el nombre del Seminario Taller Extracurricular en el cual los egresados de la carrera de comunicación se dan cuenta de la importancia de su papel en la sociedad y en las organizaciones. El nombre no es casualidad, es la línea, la guía y el camino que permite conocer a las organizaciones y entender que tanto la comunicación como la cultura son fundamentales para que éstas crezcan, se sensibilicen y sean habitables para sus miembros, y que éstos dejen de ser considerados como piezas de una máquina, y sean vistos como humanos y una parte esencial en ellas.

En la actualidad, muchas organizaciones mexicanas desaparecen o caen en la decadencia por no lograr sus objetivos ni la eficiencia deseada. Esto se debe a que en la mayoría no se considera a la comunicación, entendida como coordinadora de acciones y ahorradora de energía, como una pieza de suma importancia para su crecimiento.

Esto deriva en la ausencia de planeación, en la desintegración y en la frustración entre sus miembros, los cuales son la base para que una organización crezca. Las organizaciones en México, para lograr conservarse deben convertirse en organizaciones habitables, en donde sus miembros se sientan tomados en cuenta, escuchados y satisfechos en lo que hacen. Esto puede lograrse sólo mediante una comunicación eficaz, la cual diferencie e integre, ahorre energía y coordine acciones.

En las organizaciones se da la paradoja de *informar vs comunicar*, es decir, hay más información (redundancia) que comunicación (novedad), ya que muchas creen que mientras más información den, comunican mejor a sus integrantes, idea errónea, puesto que informar no es comunicar.

También es frecuente que dentro de las organizaciones no haya integración entre sus miembros, lo que regularmente es causado por un inadecuado o ausente liderazgo en ellas. Para poder integrar a una organización, se recurre a la paradoja *diferenciar//integrar*. Ya que la integración de sus miembros puede lograrse con la diferenciación, es decir, mediante el reconocimiento de los demás y de sus intereses. Esto a través de la comunicación.



Como se verá más adelante “Una organización es una conversación, una red y una multiplicidad de conversaciones”<sup>1</sup>. Y para ello debe existir una interacción entre quienes la integran, que permita el libre flujo de información y a su vez se logre comunicar para que sus miembros tengan claros los objetivos de la organización, qué espera la misma de ellos, se sientan tomados en cuenta en las decisiones, y así, obtener un buen resultado en el trabajo de equipo.

En la actualidad, se tiene la errónea concepción de los profesionales de la comunicación como simples operadores de medios que sólo elaboran boletines, periódicos murales y revistas. Causa de esto, es el rezago que hay en México sobre el conocimiento de la comunicación en general. Lo que ha hecho que la comunicación se perciba como un proceso en donde sólo hay un Emisor, un Mensaje y un Receptor. Esta visión clásica de la comunicación ha quedado en la prehistoria de las teorías acerca de este campo.

Ahora, la comunicación se concibe como un sistema, ya no se describe como un proceso, sino como un sistema en donde miembros, instrumentos, expresiones y representaciones son elementos que dependen uno del otro, es decir, es un modelo de interdependencia, un modelo sistémico, contingente, de libre flujo de información, que es determinante en las organizaciones.<sup>2</sup>

La comunicación es indispensable para toda organización, ya que son sistemas complejos, paradójicos, contradictorios y ambiguos, debido a que están habitadas por seres humanos, quienes a su vez son complejos y reflexivos y también viven en constante relación con su entorno social, su sistema social.

---

<sup>1</sup> Serrano, Rafael y autores, 2001. La organización habitable, P. 58

<sup>2</sup> Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992, p.

En este trabajo, el objeto de estudio es la Secretaría Particular de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (Seduvi), dependencia del Gobierno del Distrito Federal. En esta se realizó un diagnóstico comunicativo, en el cual se analizó el liderazgo, las representaciones, las interacciones, la comunicación y la cultura organizacional existente entre sus miembros. Esto con la finalidad de determinar cómo influyen en la canalización de las acciones hacia el logro de objetivos y eficiencia de la misma. Además de detectar problemas, para a partir de ellos elaborar una propuesta de intervención comunicativa.

Esto, con el objetivo de dar respuesta a la pregunta que dio pie a este trabajo: ¿de qué manera el liderazgo, la comunicación y las distintas representaciones sociales de los actores que integran a la Secretaría Particular de la Seduvi, influyen para que se logre mediar e integrar los intereses de la organización y de sus integrantes para canalizar la acción hacia el logro de objetivos y eficiencia de la organización?

Este diagnóstico es importante porque en investigaciones recientes se ha detectado que en algunas organizaciones mexicanas “la información se detiene, se filtra, se selecciona, se reinterpreta en los mandos medios, como única estrategia de resistencia y de sobrevivencia”<sup>3</sup> Esto puede cambiar si se reconoce el gran valor y la utilidad de la comunicación en las mismas.

Para entender mejor a la Seduvi, también se analizó su cultura organizacional. La cultura es el espejo de las organizaciones, puesto que conforma el carácter de las mismas. Dentro de una organización la influencia de la cultura es raramente uniforme. Por ello, es importante estudiar las distintas representaciones sociales de la Seduvi para así conocer y detectar problemas y hacer una propuesta de intervención comunicativa con el fin de mejorar su eficiencia y lograr que sea habitable.

Para saber en qué estado se encuentra la comunicación en la Seduvi, se hicieron una serie de diagnósticos con la aplicación de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas.

---

<sup>3</sup> Pérez Dávila, Jaime. 13 Rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, p. 5.

Para ello se parte de lo general a lo particular, y de lo particular a lo general, esto porque “lo que ocurre en una organización ocurre múltiples veces, según las resonancias en sus distintos grupos e individuos”<sup>4</sup>. Es por eso que a partir de diagnosticar una parte de la Seduvi, se puede tener una imagen clara de toda ella en su conjunto.

Este diagnóstico se realizó en cuatro niveles, que se desglosan en los cuatro capítulos de este trabajo donde se detectaron problemas estructurales, funcionales, comunicativos, informativos y del entorno de la organización. A partir de ellos y del análisis de la cultura organizacional de la Seduvi se hizo una propuesta de intervención comunicativa para solucionar los problemas detectados.

En el primer capítulo se analiza la estructura, el entorno y el funcionamiento de la Seduvi. Para ello se describió su historia, su contexto actual y su ideario. También se indagaron y analizaron sus procesos de trabajo y organigramas. A partir de ahí se detectaron los problemas en su estructura.

También se analiza su entorno y cómo reacciona ante él. Y finalmente se observa y compara sus procesos formales y reales de trabajo, de los cuales se detectaron problemas productivos de la misma.

Estos problemas se cuantificaron mediante instrumentos de medición como la Hoja de Inspección y el Diagrama de Pareto, y se determinó, de acuerdo al grado de incidencia, el problema a intervenir. Después se describieron, mediante el Diagrama Causa - Efecto (Pescado de Ishikawa), las posibles causas del problema. Lo que dio como resultado un catálogo de los problemas encontrados en su entorno, estructura y funcionamiento.

En suma, en este capítulo se describe el entorno de la Seduvi, se conoce su heteroimagen, es decir, la opinión e imagen que tiene la población, clientes, proveedores y los medios de comunicación masiva sobre la misma. Lo que permite hacer una reflexión sobre la importancia, trascendencia y repercusión del trabajo, funciones y objetivos de la Seduvi en función de sus ámbitos de desempeño y elaborar un diagnóstico de su entorno.

---

<sup>4</sup> Serrano, Rafael y autores, 2001. op. cit, p. 41

En el capítulo 2 se describieron los modelos administrativos y comunicativos de la Seduvi y su relación con las escuelas clásicas de la administración. Se estableció el costo generalizado del problema detectado en el primer capítulo. Se caracterizó a los miembros y grupos que integran a la Secretaría Particular y se analizó su personalidad, habilidades y temperamento, además de identificar los grupos formales e informales a que pertenecen.

A partir de ahí se hizo una auditoría comunicativa de la Seduvi mediante la aplicación de la técnica cuantitativa de Diagnóstico de Flujo de Información, en donde se analizaron las interacciones comunicativas que se dan entre sus integrantes y se detectaron problemas informativos - comunicativos en la misma.

En el capítulo 3 se hace el diagnóstico sobre los problemas comunicativos detectados a través de técnicas cuantitativas en el Capítulo 2, relacionados con los problemas productivos encontrados en el Capítulo 1. Esto con la ayuda de técnicas cualitativas.

Se realizaron entrevistas semidirigidas, con las cuales se detectaron las distintas representaciones de los miembros de la Seduvi y definieron los grupos existentes en ella.

Con esto se pudo elaborar un diagnóstico de conflictos comunicativos entre sus miembros y grupos. Al contar con esta información, se analizaron las interacciones comunicativas y mediación, para medir la congruencia entre la información y comunicación.

Finalmente, en el Capítulo 4, se sistematizaron los resultados obtenidos en los capítulos anteriores y se elaboró el FODA, es decir, se describieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Seduvi.

También se sistematizaron e interpretaron los factores culturales de la Seduvi, a partir de los diagnósticos elaborados anteriormente. Se reflexionó sobre la cultura organizacional de la Seduvi, y a partir de esta reflexión se elaboró una propuesta de intervención comunicativa para solucionar los problemas encontrados en la Seduvi con el fin de lograr que sea habitable para sus miembros y que se logre la comunicación y la integración.

## **Capítulo 1. Análisis del entorno, estructura y funcionamiento de la Secretaría Particular de la Seduvi.**

### **PRESENTACIÓN**

En el presente capítulo se conoció a la Seduvi y a la Secretaría Particular, ya que se indagó sobre su estructura, sus procesos de trabajo, cómo funciona, su entorno y cómo reacciona ante él.

Después de describir estos factores, con ayuda de lo encontrado, se realizó un diagnóstico que consistió en tres niveles de análisis: Entorno, Estructura y Funcionamiento. Esto con el fin de detectar problemas en la organización, y a partir de una evaluación de los mismos, determinar el prioritario a intervenir.

La Seduvi es una organización pública que depende del Gobierno del Distrito Federal, y como toda organización tiene una estructura que se enfrenta diariamente a las acciones de su entorno. Y el grado de afectación ocasionado por su entorno, depende de la estructura de la organización.

Rodríguez comenta que las organizaciones son sistemas que están determinados estructuralmente y por ello, “los cambios experimentados se encuentran determinados en las estructuras de los sistemas afectados y no en los objetos que, al interactuar con ellos, los activaron”<sup>1</sup>

Aquí se puede comprender que la estructura de una organización es de suma importancia. Pero también la organización debe de tener presente a su entorno, tomarlo en cuenta para actuar y adaptarse al mismo. De ahí la importancia de este diagnóstico, en el cual sobresalen datos interesantes y problemas que son importantes y que en su momento habrá que intervenir.

---

<sup>1</sup> Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, 1999, p. 43

En este capítulo se realizará un diagnóstico del entorno, estructura y funcionamiento de la Secretaría Particular de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (Seduvi) del Distrito Federal. Para ello, es importante definir la identidad de la organización, ya que definirla “es hacer una operación de distinción, lo que significa distinguir una figura de un fondo”<sup>2</sup> Al momento de distinguir a la organización, en este caso a la Seduvi, su identidad adquirirá existencia.

La intención de este capítulo es comprender cómo la organización se enfrenta a su entorno, si lo toma en cuenta para llevar a cabo sus acciones internas y externas, conocer su estructura y funcionamiento. Detectar problemas en ella sobre estos aspectos y realizar propuestas de solución para el tratamiento de los conflictos que se detecten durante su análisis, lo cual, a continuación se describirá.

## **1. Análisis del entorno, estructura y funcionamiento de la Secretaría Particular de la Seduvi.**

De acuerdo a la Teoría de la Complejidad, las organizaciones son concebidas como sistemas complejos, paradójicos, contradictorios y ambiguos, debido a que son habitadas por seres humanos, quienes son complejos, reflexivos y viven en constante relación con su entorno social. También son una red y una multiplicidad de conversaciones, debido a que en ellas se da la comunicación y las interacciones comunicativas entre sus miembros y grupos.

Para saber en qué estado se encuentra la comunicación en las organizaciones, es necesario hacer una serie de diagnósticos, los cuáles se harán con ayuda de técnicas de investigación tanto cuantitativas como cualitativas que nos permitirán conocer las distintas representaciones sociales de los miembros de la organización, de sus grupos<sup>3</sup> y actores, evaluar su funcionalidad, su entorno y su relación con el sistema social.

---

<sup>2</sup> Etkin, J. y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, 1989, p.243.

<sup>3</sup> Grupos: Es el lugar donde se realiza la vida organizacional: la instancia donde las personas con-viven, Serrano, Rafael y autores, 2001. La organización habitable, P. 49

Durante esta investigación se hará un diagnóstico en tres niveles de la Secretaría Particular de Seduvi, es decir, de su estructura y funcionamiento, su comunicación y su cultura, para detectar problemas existentes en la misma. Esto con la finalidad de hacer una propuesta de intervención comunicativa que pueda solucionar parte de los conflictos encontrados al final del diagnóstico.

Para llegar a esta fase, será necesario conocer y analizar a la organización, su estructura, funcionamiento y cómo reacciona ante su entorno, para ello, es importante definir nuestro objeto de estudio, que en este caso es la Secretaría Particular de la Seduvi.

### **1.1. ¿Qué es la Seduvi?**

La Seduvi es una organización pública que depende del Gobierno del Distrito Federal. Tiene incidencia local y su función principal es atender todo lo relacionado con el desarrollo urbano y la promoción inmobiliaria en la Ciudad de México. Sus funciones se encuentran plasmadas en el Artículo 24 contenido en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 29 de diciembre de 1998.<sup>4</sup>

- I. Proponer, coordinar y ejecutar las políticas en materia de planeación urbana, así como formular, coordinar, elaborar y evaluar los programas en esta materia y realizar los estudios necesarios para la aplicación de las Leyes de Asentamientos Humanos y del Desarrollo Urbano del Distrito Federal.
- II. Formular, coordinar y evaluar el Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal. Así como prestar a las delegaciones la asesoría y el apoyo técnico necesario para la ejecución de los programas delegacionales y parciales de desarrollo urbano.

---

<sup>4</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, Artículo 24.

- III. Realizar y desarrollar los proyectos urbanos de ingeniería y arquitectura, así como algunos proyectos seleccionados de conjuntos arquitectónicos específicos y normar y proyectar conjuntamente con las dependencias y entidades de la administración pública federal competentes, las obras de restauración de las zonas que sean de su competencia.
- IV. Promover la inversión inmobiliaria para la vivienda, el equipamiento y servicios. Además de formular, promover y coordinar la gestión y ejecución de los programas de vivienda en el Distrito Federal.
- V. Coordinar las actividades de las comisiones de límites y nomenclatura del Distrito Federal y,
- VI. Revisar y determinar los estudios de impacto urbano, expedir y revocar las licencias de uso del suelo, cuando se trate de obras de impacto urbano y ambiental.

En suma, desarrolladores inmobiliarios, empresarios de la publicidad exterior y la población en general, pueden acudir a la Seduvi para consultar la normatividad en el DF, solicitar permisos de uso de suelo, entre otros trámites referentes al aspecto urbano.

Actualmente cuenta con aproximadamente 800 empleados considerando el edificio ubicado en la calle San Antonio Abad, colonia tránsito, y el de Monterrey, ubicado en la colonia Roma.

## **1.2. La Seduvi y su medio ambiente.**

Para conocer y comprender a la Seduvi, como toda organización es necesario conocer el medio en el que se desenvuelve, cómo es concebida por los elementos externos, por los Medios de Comunicación Masiva (MCM), el Gobierno, etc; y el impacto que tiene sobre el medio en que se desarrolla. Es decir, su entorno.



“Las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente”<sup>5</sup>, esto quiere decir que los cambios en una organización no son determinados por su entorno, sino por su estructura en sí.

Esto no significa que las estructuras de las organizaciones sean estáticas, al contrario, son cambiantes. “Todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante”<sup>6</sup> Ni que el entorno no sea importante ni tomado en cuenta, ya que toda organización se encuentra permanentemente adaptada a su entorno, y sus cambios determinados estructuralmente son gatillados<sup>7</sup> (activados) por perturbaciones que vienen del mismo.

En este caso, el entorno de la Seduvi está compuesto por diversos entornos, que en este caso son el medio en que se desenvuelve, las áreas en que trabaja, el Gobierno, su tecnología, los MCM y las relaciones que ésta mantiene con la población y otras organizaciones.

Esto, porque toda organización se desarrolla en un ámbito de trabajo, dependiendo de su giro, tiene relación con el gobierno, con la tecnología, algunas con los MCM y siempre se relacionan con otras organizaciones y la sociedad de una u otra manera. Estos entornos de la Seduvi y la relación que tiene con ellos, se describen a continuación.

#### 1.2.1. ¿Por dónde se mueve?

La Seduvi, como se mencionó anteriormente, es una organización pública que depende del Gobierno del Distrito Federal y atiende, en el nivel de planeación, lo relacionado con la reordenación y desarrollo urbano, así como la promoción inmobiliaria en la Ciudad de México. Los ámbitos en los que se desenvuelve principalmente son el urbano, ambiental, social y político.

---

<sup>5</sup> Rodríguez, M. Darío, Op. Cit. p.43

<sup>6</sup> Rodríguez, M. Darío, Op. Cit. p.43

<sup>7</sup> Gatillar: es aquello que hace que de pronto las cosas que están ahí, reaccionen.

En el ámbito urbano, porque sus funciones forman parte de un esquema general de desarrollo urbano, criterios de densificación y reconversión, planteado en el Proyecto Global de Ciudad implantado en el año 2000, al inicio de la administración del entonces jefe de Gobierno del Distrito Federal, Andrés Manuel López Obrador.

Por ello, en el “Artículo 24 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del DF”<sup>8</sup>, se plantea como una de sus principales atribuciones la de proponer, coordinar y ejecutar las políticas en materia de planeación urbana, así como formular, coordinar, elaborar y evaluar los programas delegacionales de desarrollo urbano de la ciudad.

Los programas delegacionales de desarrollo urbano “son un instrumento rector de la planeación en materia de desarrollo urbano y ordenamiento territorial”<sup>9</sup> que inciden en la ciudad, debido a que diagnostican la situación de su estructura urbana y de los usos de suelo.

Otra de sus atribuciones es reorientar el crecimiento de la ciudad hacia las delegaciones centrales, que son Benito Juárez, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo y Venustiano Carranza, ya que éstas han sufrido un continuo despoblamiento durante los últimos 20 años.

Coordina las actividades de las comisiones de límites y nomenclatura, así como también fija la política, estrategia, líneas de acción y sistemas técnicos a que debe ajustarse la planeación urbana en la Ciudad de México.

En materia ambiental, busca reducir los asentamientos humanos irregulares en las zonas de conservación y alto riesgo, es decir, busca frenar el crecimiento de la mancha urbana sobre zonas de recarga acuífera.

---

<sup>8</sup> Publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 29 de diciembre de 1998.

<sup>9</sup> Sexto informe de trabajo Seduvi, P. 16, septiembre 2006.

También se encarga de “revisar y determinar los estudios de impacto urbano, tomando como base los dictámenes de impacto ambiental que emita la Secretaría del Medio Ambiente”<sup>10</sup>

Asimismo cuida el paisaje urbano al regularizar la publicidad exterior en la Ciudad de México en sus distintas modalidades: anuncios espectaculares, vallas, mantas, mobiliario urbano, entre otras.

En el tema social se encarga de la promoción inmobiliaria, ya que en el Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal 2000-2006, el impulso a la vivienda se percibe como un estructurador determinante de la ordenación territorial y es una de sus principales premisas.

Además de que en el Programa de Gobierno del Distrito Federal se plantea “la transformación del crecimiento urbano desordenado, en un proceso urbano viable y sustentable, atendiendo progresivamente las demandas de la población más necesitada en materia de vivienda”<sup>11</sup>

La Seduvi es una organización que se desenvuelve principalmente en el ámbito político, ya que al ser una dependencia del gobierno del Distrito Federal, se encuentra expuesta y afectada por todos los cambios que éste llega a tener. Ejemplo de ello, son los “ajustes” que ha tenido hasta ahora, debido al cambio de administración de gobierno que hubo en diciembre de 2006.

Además de que al ser una dependencia normativa, sus acciones se basan en la normatividad del gobierno local. Y sus acciones siempre estarán supeditadas a su entorno político.

---

<sup>10</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública del DF, Artículo 24.

<sup>11</sup> GDF, Programa de Gobierno del Distrito Federal, diciembre de 2000, P. 63, México DF

Para llevar a cabo sus proyectos, la Seduvi se ha preocupado por trabajar en temas específicos que tienen que ver con el desarrollo urbano, la publicidad exterior, la vivienda y la redensificación en ciertas zonas de la ciudad. Estos temas han sido las directrices que ha seguido para realizar acciones específicas en la ciudad desde el 2000 a la fecha, las cuales se describirán a continuación.

#### 1.2.2. Su ámbito de trabajo.

La Seduvi, por ser una dependencia del gobierno local, su ámbito de trabajo es el Distrito Federal. Sus servicios principalmente son de carácter urbano-ambiental, ya que atiende todo lo relacionado con el cuidado del crecimiento urbano ordenado en la ciudad, así como lo referente al mobiliario y equipamiento urbano de la misma.

Una de las acciones más importantes que ha implementado en esta administración, es la revisión y actualización de los 16 programas delegacionales de desarrollo urbano.

Por otro lado, como parte de la llamada Revolución Administrativa, también ha implementado el Sistema de Información Geográfica (SIG) que opera en la Seduvi, y es un instrumento que sistematiza la información y la normatividad de la misma referente a los usos de suelo, factibilidad de vialidad y agua de la Ciudad de México.

Esto con el fin de que la población del DF tenga acceso a la información de una manera más ágil y los trámites sean más rápidos.

El mercado de la Seduvi es bastante complejo, ya que el tema urbano es amplio e implica varios elementos, como usos de suelo, monumentos e inmuebles catalogados, mobiliario urbano, nomenclaturas, publicidad exterior, vivienda, suelo de conservación, entre otros.

Uno de los problemas a los que se ha enfrentado, es a la existencia de asentamientos humanos irregulares en zonas de suelo de conservación, los cuales ponen en riesgo la vida de quienes los habitan, los mantos acuíferos y los recursos naturales de la ciudad. El propósito de la Seduvi es frenar el crecimiento de la mancha urbana hacia esas zonas, reubicando a la gente a zonas urbanas y seguras. Pero estos asentamientos humanos irregulares son difíciles de reubicar, debido a la resistencia de sus habitantes a abandonar sus viviendas.

Otro de los problemas a los que se ha enfrentado es el descontento de algunos pobladores de las delegaciones centrales, Cuauhtémoc, Benito Juárez, Miguel Hidalgo y Venustiano Carranza, debido al llamado *boom*<sup>12</sup> de construcción inmobiliaria que se dio en esas zonas.

Este fenómeno se dio a causa del Bando Informativo Número Dos, el cual plantea la redensificación de esas delegaciones, ya que en los últimos 20 años sufrieron un gran despoblamiento. Para dar solución a esta problemática, la Seduvi mediante mesas de trabajo llegó a acuerdos con los vecinos para lograr la redensificación de las delegaciones.

En materia de publicidad exterior, ha habido resistencia por parte de algunos empresarios de publicidad exterior a regularizar su instalación en la Ciudad de México, tal y como lo marca el Reglamento de Anuncios Espectaculares para el Distrito Federal<sup>13</sup>.

Finalmente, otra de las situaciones a las que se enfrentó fue al fuerte rezago de construcción de vivienda en la ciudad, el cual se ha superado, ya que en esta administración “se planteó como meta la realización de 150 mil acciones de vivienda para cubrir un porcentaje de las necesidades de vivienda acumuladas en décadas”<sup>14</sup>. Meta que está cerca de cumplirse al término de la presente administración.

---

<sup>12</sup> Proliferación excesiva de construcciones inmobiliarias en las delegaciones centrales del DF: Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Benito Juárez y Venustiano Carranza.

<sup>13</sup> Capítulo I, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 23 de julio de 2004

<sup>14</sup> Guía de entrevista/ revista Trabajo Social UNAM, p.8, julio 2006.

Por otro lado, la Seduvi, como toda organización, se encuentra regulada por normas y leyes específicas, en este caso, por ser una dependencia del Gobierno del Distrito Federal, hay leyes que inciden en su funcionamiento y de las cuáles depende para realizar adecuadamente su función.

### 1.2.3. Seduvi: mano derecha del GDF para lograr un desarrollo sustentable.

El Gobierno del Distrito Federal, desde un principio en su Proyecto Global de Ciudad, promovió la articulación de la política del desarrollo urbano con las otras entidades involucradas en el desarrollo de la región.

“Además de la revisión integral de las políticas, programas y proyectos relacionados con el desarrollo de la vivienda, con el fin de regularizar el crecimiento urbano con reglas claras, estudios integrales bien fundados y procedimientos ágiles”<sup>15</sup>, que permitieran establecer las zonas en que se podían efectuar los nuevos desarrollos y en las que no se podía.

Para ello, en el periodo del 2000 al 2006, varias disposiciones normativas que regulan el Desarrollo Urbano del Distrito Federal, sufrieron reformas sustanciales. Estos cambios se publicaron en el Quinto Informe de Trabajo de la Seduvi.

Las leyes que se reformaron son: la Ley de Desarrollo Urbano, Ambiental, de Aguas, de Vivienda, del Notariado, de Procedimiento Administrativo, del Tribunal de lo Contencioso Administrativo; el Código Penal y el Código Financiero, todas del Distrito Federal.

Asimismo, se emitieron también “los reglamentos de Desarrollo Urbano, de Construcciones, de Impacto Ambiental y Riesgo, y de Verificación Administrativa, abrogándose incluso los reglamentos de Anuncios y de Mobiliario Urbano, para integrarse a uno sólo denominado Reglamento para el Ordenamiento del Paisaje Urbano, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 29 de agosto de 2005”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> GDF, Programa de Gobierno del Distrito Federal, diciembre de 2000, P. 70, México DF

<sup>16</sup> Sexto informe de trabajo Seduvi, P. 16, septiembre 2006.

La Ley de Desarrollo Urbano<sup>17</sup>, incide en el funcionamiento de la Seduvi, ya que de ahí emana la normatividad que debe de aplicar para el desarrollo urbano de la ciudad. Por lo que a partir de la misma, se desarrollan los programas delegacionales y parciales, además de los reglamentos de anuncios, construcciones, entre otros.

Pero a su vez, la Ley de Desarrollo Urbano, emana del Plan Nacional de Desarrollo, el cual sufre modificaciones en cada sexenio. Por lo tanto, con el próximo cambio de gobierno que se dará en diciembre de 2006, es posible que haya modificaciones que incidan en el funcionamiento de la Seduvi.

También está la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, en la cual se describen los objetivos y atribuciones que tiene la Seduvi en el desarrollo de la Ciudad de México, por lo que las acciones encaminadas al desarrollo de la capital, tienen que obedecer a lo mandatado en esta ley.

Y finalmente, los bandos informativos que implantó el jefe de Gobierno del Distrito Federal, Andrés Manuel López Obrador al inicio de su administración como instrumentos de ordenación para la Ciudad. Los que inciden en la Seduvi son el Bando Dos, 19 y 22., es decir, los que se refieren al tema de vivienda, publicidad exterior y a los permisos administrativos temporales revocables.

---

<sup>17</sup> Gaceta Oficial del Distrito Federal, 29 de enero de 1996.

**Bando Dos:** Fue publicado el 7 de diciembre del 2000, por el jefe de Gobierno del Distrito Federal, y denominado explícitamente “impulso del crecimiento habitacional del Centro de la Ciudad de México”<sup>18</sup>. Da a conocer las políticas y lineamientos para revertir el crecimiento desordenado de la ciudad, es decir, restringir la construcción de viviendas de impacto urbano en las delegaciones periféricas que demanden un gran consumo de agua e infraestructura, y promover el crecimiento poblacional hacia las delegaciones centrales que son Benito Juárez, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo y Venustiano Carranza, para aprovechar la infraestructura y servicios subutilizados; impulsar la construcción de vivienda para la gente humilde y emitir un Certificado Único para otorgar la factibilidad de dotación de agua, drenaje, vialidad, impacto urbano y uso de suelo para conjuntos habitacionales menores a 200 viviendas en las zonas aptas.

**Bando Informativo Número Nueve:** Incide en lo referente a la publicidad exterior, ya que su principal objetivo es “proteger, conservar y restaurar la imagen de la ciudad”<sup>19</sup> Una de las principales acciones para lograrlo es frenar la anarquía en la colocación de anuncios espectaculares en la Ciudad de México, ya que estos impiden a la población el disfrute visual de la ciudad: monumentos históricos, vialidades, áreas verdes y paisaje circundante.

Además de que representan un riesgo para la población, ya que son elementos distractores y en casos de trombas, temblores o vientos muy fuertes, estos tienden a caerse, amenazando la seguridad de la población.

Por ello se emitió el plan de recuperación de la imagen urbana cuya primera etapa consistió en “no permitir la instalación de anuncios espectaculares en la vialidad primaria de la Ciudad y en la intervención de la Seduvi para llevar a cabo el proceso de verificación de los predios donde estuvieran instalados y aplicar las sanciones correspondientes.”<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> López, Andrés. <http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/bandos>, 7 de diciembre de 2000

<sup>19</sup> López, Andrés. Op. Cit. 1 de junio de 2001

<sup>20</sup> López, Andrés. Op. Cit. 1 de junio de 2001



**Bando Informativo Número 22:** Este se refiere al aviso de revisión de los Permisos Administrativos Temporales Revocables, que fueron otorgados a empresas privadas, con el fin de salvaguardar el interés público y terminar con las prácticas que habían permitido ingresos desproporcionados a particulares en perjuicio de la hacienda pública.

Una de las acciones para lograrlo fue la creación de “una comisión para el uso, aprovechamiento y explotación de espacios publicitarios, cuya función es revisar y analizar el contenido de los permisos, contratos y convenios celebrados entre particulares y el GDF.”<sup>21</sup>

#### 1.2.4. Innovación y Revolución Administrativa.

Para llevar a cabo todas sus acciones, la Seduvi requiere echar mano de la creatividad y el uso de los recursos tecnológicos existentes para lograr trabajar de manera eficiente.

Una de las acciones de la Seduvi, fue llevar a cabo la Revolución Administrativa, la cual surgió a partir del 2004, esta con la intención de “aplicar la nueva normatividad en materia constructiva, de desarrollo urbano y de procedimientos más claros, eliminar trámites innecesarios y abatir tiempos de respuesta.”<sup>22</sup>

La Revolución Administrativa surgió por la necesidad de realizar trámites más cortos y prácticos en materia urbana, con el fin de terminar con el coyotaje y con procesos muy largos y tediosos para la población. Con esta se busca que la población se vea beneficiada en cuestión de tiempos y practicidad.

Como parte de esta Revolución Administrativa se creó el Sistema de Información Geográfica (SIG):

---

<sup>21</sup> López, Andrés.Op. Cit. 7 de agosto de 2001

<sup>22</sup> Quinto informe de trabajo Seduvi, P. 14, septiembre 2005

“Es uno de los instrumentos de ejecución más importantes en este esfuerzo de modernización de la planeación urbana, ya que es una herramienta que sistematiza la información y la normatividad, al incorporar la base de datos de tres niveles: el Programa General, los programas delegacionales y los programas parciales de desarrollo urbano, para que todo ciudadano acceda a la zonificación de la ciudad y a las aplicaciones normativas predio por predio, a partir de una base cartográfica única, a la que se aplicaron 261 capas de datos, incluyendo información sobre factibilidad de vialidad y agua de la Setravi y del Sistema de Aguas de la Ciudad de México, respectivamente.”<sup>23</sup>

Este sistema está disponible en su primera fase para las cuatro delegaciones centrales: Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Benito Juárez y Venustiano Carranza, con acceso a los más de 180 mil predios que las conforman. Y sufre cambios constantes, debido a la actualización de los 16 programas delegacionales, de los cuales se irán vaciando los datos conforme se vayan aprobando en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Actualmente, se pueden ver también los informes sobre los Directores Responsables de Obra (DRO) quienes se encargan de avalar y supervisar las construcciones. Esto es con el fin de que el ciudadano conozca los proyectos que ha supervisado cada DRO y su historial.

A nivel interno, en la Seduvi el equipo de cómputo está instalado en red, de tal forma que cada usuario tiene la posibilidad, si así lo requiere, de compartir información con otros usuarios. Además, algunos funcionarios cuentan con el servicio de Internet.

Recientemente se instaló el sistema Intranet, que permite que algunos trabajadores de la Seduvi tengan acceso al directorio de la Seduvi, cartografías, síntesis informativa, a las Gacetas Oficiales, Diarios Oficiales de la Federación y al SIG.

Además de que por este medio se solicita el servicio de Informática para el mantenimiento del sistema y atender los problemas que tengan los usuarios con el equipo de cómputo.

---

<sup>23</sup> Quinto informe de trabajo Seduvi, P. 14, septiembre 2005

Por otro lado, en la Oficina de Información Pública, área encargada de recibir y dar atención a las solicitudes de información pública que hace la población sobre la Seduvi, esto con el fin de que haya transparencia sobre las acciones que ésta realiza, se tiene proyectado un sistema que se denominará Infomex, que se implementará para octubre de 2006.

Este sistema permitirá el acceso de los ciudadanos a la información en forma expedita, a través de computadoras. Es del Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI), y todos los entes del gobierno capitalino deben contar con él, a partir de que se firmó un convenio con este organismo, así como con el Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal.

#### 1.2.5. ¿Cómo la perciben los Medios de Comunicación Masiva?

Otra variable importante del entorno de la Seduvi son los medios de comunicación masiva (MCM), debido a su naturaleza política, la Seduvi como organización pública siempre estará presente en el interés de los medios.

Para conocer la imagen que los medios tienen de la Seduvi, se realizó un análisis de contenido de las notas periodísticas que se emitieron durante el mes de agosto de 2006 de los principales diarios de la Ciudad de México. Se leyeron detenidamente y en una tabla se fueron resaltando las palabras y mensajes que se repetían con mayor frecuencia, se analizaron las líneas editoriales de cada medio y así se fueron detectando las imágenes positivas y negativas que se reflejaban de la Seduvi en dichas notas.

Los medios que se ocupan de las actividades de la Seduvi son: Reforma, El Universal, La Jornada, La Crónica, Milenio, El Sol de México, Diario Monitor, Prensa, entre otros. Estos tocan el tema de la Seduvi en las secciones de ciudad correspondientes a cada uno. Los que tienen mayor presencia en la población son el Reforma, El Universal, La Jornada, Milenio, La Crónica y La Prensa, la cual es de corte amarillista.

A partir del análisis de contenido de las notas periodísticas del mes de agosto de 2006, se percibió que ha disminuido la presencia de la Seduvi en los medios, en un promedio del 50 por ciento con respecto al mes de abril de 2006, en donde la Seduvi tenía más menciones en los medios.

Se percibe en algunos medios, como es el caso del Universal, El Sol de México, La Prensa y Reforma, la imagen de la Seduvi como una dependencia participativa, la cual se preocupa por el desarrollo urbano de la ciudad, en especial en la producción de vivienda y en la protección de los inmuebles con valor patrimonial y monumentos históricos y artísticos.

Pero en la misma medida, en otros medios, como en el caso de La Crónica, Milenio y Reforma, la Seduvi es vista como la responsable de los problemas de uso de suelo que hay en la ciudad, también es calificada como incongruente, arbitraria, burocrática, que no aplica la ley y como cómplice, que no hace caso a las demandas de la población, la acusan de abuso, descuido y corrupción en el tema del uso del suelo, sitios patrimoniales y desarrollos inmobiliarios.

La conclusión a la que se llegó fue que hay un equilibrio entre la imagen positiva y negativa reflejada de la Seduvi, estas dos visiones están equilibradas, en el mes de agosto hubo 7 notas positivas y 8 negativas. En los temas que hacen mayor énfasis es en usos del suelo, Bando Dos, Vivienda y protección de sitios patrimoniales.

#### 1.2.6. Vínculos entre Seduvi y otras organizaciones.

La Seduvi, para llevar a cabo todos sus proyectos, necesariamente tiene que relacionarse con otras dependencias de gobierno y otras instituciones. Entre ellas se encuentra la Secretaría del Medio Ambiente, el INAH, el INBA, entre otras.

Se puede mencionar que en noviembre del 2005, el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) y el GDF, a través de la Seduvi y el INVI, firmaron un convenio para otorgar créditos en cofinanciamiento a trabajadores de bajos ingresos, para la adquisición de una vivienda de interés social en el Distrito Federal.

“Con este esquema, los derechohabientes del Infonavit podrán hacer uso de préstamos que se ofrecen y complementarlos con los que tiene destinados el INVI”<sup>24</sup>

Además, existen otros convenios de Coordinación para el Desarrollo de la Vivienda y del Suelo (Codevisu), con el INVI y el Gobierno Federal para la aplicación de recursos de los organismos nacionales en los estados, en concordancia con la normatividad federal y local.

Este convenio tiene vigencia hasta noviembre de 2006, debido a que en marzo de 2004 se firmó la ampliación del Convenio Modificatorio de Coordinación para el Desarrollo de la Vivienda y del Suelo en el Gobierno Federal, a través de la Sedesol y la Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda (Conafovi).

También, desde el 2003 y 2004 ha venido trabajando con la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (Conadepi), la cual “asignó un subsidio de 12 millones 952 mil pesos para complementar el financiamiento de 265 acciones de vivienda destinados a grupos indígenas en el DF.”<sup>25</sup>

En esos años, también el Fondo Nacional de Habitaciones Populares (Fonahpo) destinó recursos por un monto de “20 millones 384 mil pesos para subsidiar 1 mil 274 acciones de mejoramiento de vivienda para beneficiarios del DF”<sup>26</sup>

Otra participación de la Seduvi con el Gobierno Federal es en el programa Hábitat, ya que el GDF firmó el 15 de abril de 2005 el Acuerdo de Coordinación para la Asignación y Operación de Subsidios del Programa Hábitat.

---

<sup>24</sup> Guía de entrevista/ revista Trabajo Social UNAM, p.2, julio 2006.

<sup>25</sup> Ibídem

<sup>26</sup> Quinto Informe de Trabajo Seduvi, P. 19, Septiembre 2005

“Durante la emisión 2004 de dicho programa, la Seduvi coordinó el Proyecto de Mejoramiento de Barrio en la zona del Bajo Puente de la Prolongación del Eje 5 Poniente, área que presentaba muy alto grado de marginación.”<sup>27</sup>

Además de estos organismos, la Seduvi tiene una estrecha relación con: La Secretaría del Medio Ambiente (SMA), Gobierno del Distrito Federal (GDF), Sistema de Aguas, INBA, INAH, Secretaría de Obras, Canadevi, Junta de Andalucía, Facultad de Arquitectura, Delegaciones, Programa Universitario de Estudios de la Ciudad (PUEC), Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros, PAOT, etc.

Con el Gobierno del Distrito Federal, la Seduvi está supeditada a las instrucciones del Jefe de Gobierno, de ahí su naturaleza política. La SMA, Sistema de Aguas, Secretaría de Obras y Setravi, están coordinadas con la Seduvi en lo referente a los estudios de Impacto Urbano, obras de mitigación, entre otros.

En el caso del INBA, el área que está estrechamente relacionada con el Instituto, es la Dirección de Sitios Patrimoniales y Monumentos de la Seduvi, ya que hay una coordinación entre ambas cuando se hacen trabajos relacionados con inmuebles con valor artístico del DF.

Un ejemplo es la restauración de la Columna de la Independencia, que fue un proyecto interinstitucional donde participaron el INBA, la Secretaría de Turismo y la Seduvi, en la que se invirtieron 40 millones de pesos y el 15 de septiembre fue reinaugurada.

Y en el caso del INAH, se coordina con la Dirección de Sitios Patrimoniales de la Seduvi cuando se trata de inmuebles históricos.

---

<sup>27</sup> Quinto Informe de Trabajo Seduvi, P. 20, Septiembre 2005

Finalmente, en el caso de los colegios de arquitectos de la Ciudad de México, el Nacional de Ingenieros y Arquitectos de México, Arquitectos independientes, entre otros “el Programa de Lote Familiar cuenta con su asesoría incorporada al sistema crediticio para racionalizar el proceso de mejoramiento de vivienda.”<sup>28</sup>

#### 1.2.7. Conclusiones de análisis del entorno

La imagen de la Seduvi se ha visto dañada debido a que no ha dado la suficiente información, atención ni respuesta puntual a las variables que integran su entorno, y a vacíos y limitantes legales en sus instrumentos normativos. Esto ha sucedido, a pesar de haber llevado a cabo varias acciones positivas en pro de la mejora urbana en la Ciudad de México, las cuales no habían tenido precedente alguno en la misma.

La Seduvi como organización pública está expuesta al seguimiento que le dan los MCM. Y en este caso, su imagen se está viendo afectada por la falta de respuesta y acción por parte de la misma sobre lo que sucede en la ciudad.

La Seduvi, como organización que es, “está constantemente sufriendo perturbaciones en su relación con el medio ambiente, lo que hace que cualquier modificación en su entorno gatillará cambios determinados en su estructura”<sup>29</sup>

Y debido al cambio de administración que se dará el 5 de diciembre de 2006, se están dando una serie de cambios en su interior, lo que ha causado que no preste la debida atención a su entorno, principalmente a los medios y a los problemas que aquejan a la ciudad en materia de desarrollo urbano.

Esto ha ocasionado la disminución de su presencia en los medios, y las menciones que se hacen, han sido negativas.

---

<sup>28</sup> Quinto Informe de Trabajo Seduvi, P. 83, Septiembre 2005

<sup>29</sup> Rodríguez, M. Darío, Op. Cit. p.45

Los temas que han sido abordados y han sido causa de crítica a Seduvi, son los problemas de usos de suelo, Bando Dos y la proliferación de los desarrollos inmobiliarios en las delegaciones centrales del Distrito Federal.

Su imagen ante los medios y la población ha decaído, ya que la perciben como una organización incongruente, arbitraria, burocrática y que no aplica la norma, como institución normativa que es.

La causa de esto puede ser la falta de información de la población acerca de las atribuciones que tiene la Seduvi en la ciudad. Un reto que tiene la Seduvi en esta coyuntura de cambio de administración, será dar una información clara y concisa sobre sus atribuciones en el desarrollo urbano de la ciudad, hacer las aclaraciones pertinentes y dar respuesta pronta a la población y a los medios de comunicación cuando estos la requieran.

Una limitante que tiene la Seduvi, es la norma, debido a que en muchas ocasiones los particulares que incurren en alguna falta a la misma, como en casos de usos del suelo, colocación de espectaculares, etc, se amparan, ante lo que la Seduvi no puede actuar, sino hasta ganar el proceso. Esto ha sido una de las causantes del descontento de la población, debido a que retrasa la actuación de la Seduvi ante estas irregularidades.

Otro de los casos, es la existencia de vacíos legales en programas delegacionales que datan de 1997, lo que ocasiona que existan confusiones o distintas interpretaciones de la norma. Tal es el caso de las construcciones de 12 o más niveles en la colonia Polanco de la delegación Miguel Hidalgo, en donde en el programa no se dan las especificaciones concretas para realizar vivienda en predios menores a 500 m<sup>2</sup> en esta zona.

Con respecto a la tecnología, la Seduvi ha realizado proyectos innovadores. Elaboró el SIG como parte de la Revolución Administrativa, sistema que ha sido útil para la población, pero que está incompleto, ya que algunos programas delegacionales están en proceso de actualización, por lo que todavía no se ha subido su información al sistema.



En síntesis, el principal problema de la Seduvi respecto a su entorno es la tardanza de respuesta a la población y a los medios de comunicación masiva, no informar de manera clara a la población sobre sus atribuciones en la ciudad, y a algunas limitantes y vacíos legales dentro de sus principales instrumentos normativos, como son los programas delegacionales de desarrollo urbano.

La Seduvi tiene que tomar en cuenta lo que sucede en su entorno y realizar las acciones y cambios necesarios en las variables, que de éste se mencionaron, para mejorar su imagen, es decir, tiene que buscar la adaptación hacia su entorno.

### **1.3. La Seduvi y su estructura formal.**

Para conocer a toda organización es necesario saber cómo surgió, cuál ha sido su trayectoria, los cambios que ha sufrido y su situación actual. Esto es importante debido a que la vida de cada persona transcurre la mayor parte del tiempo dentro de las organizaciones.

“Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para las organizaciones”<sup>30</sup>

Conocer la historia de la Seduvi permitirá saber cómo se auto concibe, cómo se fundó y por ende se conocerá su estructura formal, lo que ayudará más adelante para el análisis de su funcionamiento.

#### 1.3.1. ¿Cómo surge la Seduvi?

El origen de la Seduvi data de 1983, cuando se crea la Secretaría General de Desarrollo Urbano y Ecología<sup>31</sup> (Diario Oficial de la Federación del 16 de diciembre de 1983).

---

<sup>30</sup> Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, 1986. p.1

<sup>31</sup> Manual Administrativo, P. 10, 16 de agosto de 2001.

Al principio estaba integrada por tres direcciones generales, entre ellas la de Desarrollo Urbano, cuyas atribuciones fueron plasmadas en el Reglamento Interior del Departamento del Distrito Federal el 17 de enero de 1984.

Pero dos años después, en 1985, desaparece la Secretaría General de Desarrollo Urbano y Ecología y se crea la Dirección General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica. En este momento ya contaba con cuatro direcciones de área para el desempeño de sus funciones.

Una de ellas era la Dirección del Programa de Desarrollo Urbano, que se encargaba de elaborar, implantar y vigilar los programas generales y parciales de desarrollo urbano.

En 1988, la Dirección General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica sufre una nueva reestructuración, ésta se reduce a tres direcciones de Área, pero continuó vigente la Dirección del Programa de Desarrollo Urbano, lo que provocó un incremento en la carga de trabajo por la absorción de actividades de las áreas desaparecidas.

Dos años más tarde, vuelve a tener otra modificación en su estructura, ya que el 9 de enero de 1990, se envía oficio no. D-34/ias-4.4.1./001 a la Coordinación Ejecutiva de Desarrollo Organizacional, remitiendo el proyecto de modificación para elevar al rango de Dirección General a la Dirección de Área. Así, en abril de 1992, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó la creación de la Coordinación General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica con tres direcciones generales: la Dirección General de Reordenamiento Urbano, la de Administración Urbana y la de Ecología, dependiendo ahora de la Secretaría de Desarrollo Social. Sin embargo, esta modificación nunca se consideró en la Ley Orgánica, por lo que continuó como Dirección General hasta el final de la administración.

Finalmente, el 30 de diciembre de 1994 se publica en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, en donde la estructura de la Coordinación General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica se une a la Dirección General con Entidades Federativas, dependiente de la Secretaría General Adjunta de Coordinación Metropolitana, para así conformar la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda como tal, cuyas atribuciones permitieran dar una atención integral y equilibrada a los problemas de los usos de suelo y de vivienda en la Zona Metropolitana del Distrito Federal y de sus límites con los estados circunvecinos.

Este nuevo esquema de atribuciones y funciones del Gobierno de la Ciudad, deriva en una reestructuración interna de cada uno de los órganos y dependencias del sector. Implicando en primer lugar una renivelación de la estructura básica, al pasar de un nivel de Coordinación General al de Secretaría; en segundo lugar, la incorporación de recursos derivados de la desaparición de la Secretaría General Adjunta de Coordinación Metropolitana; Y en tercero, la instrumentación de la función de Vivienda como una coordinación encargada de canalizar la demanda ciudadana a las instancias de gobierno correspondientes para su atención.

En el periodo de la Administración del 01 de diciembre de 1994 al 06 de diciembre de 1997, la Dirección General de Administración Urbana tuvo las siguientes modificaciones:

Dos reestructuraciones, la primera en 1996, como consecuencia de las medidas de racionalidad y austeridad presupuestal hubo una reducción de 8 Jefaturas de Unidad Departamental y la creación de su Coordinación Administrativa.

Y la segunda en 1997, debido a un redimensionamiento general de las estructuras del departamento, por lo que hubo una disminución de otras 8 Plazas de estructura; 1 Dirección de Área, 3 Subdirecciones y 4 Jefaturas de Unidad Departamental, quedando una plantilla de sólo 22 para mandos medios y superiores.

También la Dirección General de Desarrollo Urbano experimentó una serie de cambios y adecuaciones, los cuales fueron aprobados en marzo de 1996, en donde sobresale la creación de la Coordinación Administrativa de la Dirección.

Con la llegada del Primer Gobierno Electo del Distrito Federal, la Seduvi se ve en la necesidad de adecuar sus estructuras a los objetivos y políticas del nuevo Gobierno de la Ciudad contemplados en el Programa General de Gobierno del Distrito Federal 1998-2000.

En diciembre de 1998 se envió a la Dirección General de Modernización Administrativa una propuesta de reestructuración orgánica de la oficina de la C. Secretaria, en donde se planteó la creación de tres coordinaciones de apoyo directo al Secretario: la de Asuntos Jurídicos, la de Comunicación y Difusión y la Subdirección de Informática.

Derivado de lo anterior, la Oficialía Mayor con base en el estudio efectuado por la Dirección General de Modernización Administrativa, emitió el dictamen número 034/99 el 22 de septiembre de 1999, aprobando la reestructuración orgánica de la Oficina de la C. Secretaria de Desarrollo Urbano y Vivienda, donde se autorizó el cambio de denominación de la Coordinación Administrativa por la Dirección Ejecutiva de Administración; así como la creación de una Dirección Jurídica, cuatro subdirecciones y 2 asesores.

Finalmente, con la llegada del nuevo gobierno, en diciembre de 2000, se propuso una nueva reestructuración de la Seduvi, con el fin de evitar duplicidades y simplificar los mecanismos de gestión.

Así, el 29 de diciembre de 2000 se emitió el dictamen no. 104/2001 de reestructuración orgánica de la Seduvi con vigencia a partir del 14 de enero de 2001, la cual quedó integrada por la Oficina de la C. Secretaria y dos direcciones generales.

Pero se fueron presentando inadecuaciones de la misma para dar respuesta a los requerimientos internos y externos, por lo que se propuso su reestructuración consistente en la creación de 8 plazas de Enlace Administrativo, 9 Líderes Coordinador de Proyectos, 1 Dirección Ejecutiva, 1 Subdirección de Área y 7 Jefaturas de Unidad Departamental.

Así, con el oficio 04/1278/2001 del 20 de julio de 2001, quedó autorizada dicha reestructuración orgánica de la Seduvi y las Unidades Administrativas adscritas a su sector. Esta autorización entró en vigor a partir del 16 de julio de 2001, dejando sin efecto el dictamen 104/2000 del 29 de diciembre de 2000.

Como puede observarse, la Seduvi desde su creación hasta ahora ha tenido cerca de diez cambios en su estructura, lo que refleja la inestabilidad que tiene debido a su naturaleza política y a que está supeditada a los cambios que se dan en el gobierno del Distrito Federal.

La Secretaría Particular.

La figura de la Secretaría Particular (SP), a pesar de que no siempre ha figurado formalmente en la estructura de la Seduvi a partir de que surge como Sedue, siempre ha existido.

La encargada de Oficialía de Partes y Control de Gestión, comentó que la SP surgió ante la necesidad del titular de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, ahora Seduvi, de apoyo directo, además de su secretaria privada, en los asuntos de su competencia como titular de la organización.

En ese entonces, la SP contaba con el área de apoyo logístico, difusión, oficialía de partes, control de gestión y recepción. Uno de los cambios que hubo, se dio a finales de 1989, durante la gestión del Director General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica, el Arq. Jorge Gamboa, con la fusión de Oficialía de Partes y Control de Gestión, debido a que se duplicaba el trabajo por las mismas competencias que ambas áreas tenían.

Y no fue hasta el 2004 cuando surge la Oficina de Información Pública, con la finalidad de atender y dar a la población información pública referente a la Seduvi. Esta surge sin recursos y sin una idea clara de cómo operar, de ese año a la fecha, la oficina ha ido sistematizando sus procesos de trabajo por si misma.<sup>32</sup>

En la actualidad, en las organizaciones modernas existe una racionalidad eficientista como un común denominador, se le da más importancia a la efectividad y a la eficiencia, que a la felicidad humana. Esto ha causado que mucha gente se sienta frustrada y enajenada a consecuencia de su trabajo, ya que en muchos de los casos “la organización en vez de convertirse en servidor obediente de la sociedad, se vuelve su amo”<sup>33</sup>

En muchas organizaciones se piensa que si se le da prioridad al bienestar humano, habrá menos eficiencia, lo cual es una idea errónea, ya que “no todo lo que aumenta la racionalidad reduce la felicidad y no todo lo que aumenta la felicidad reduce la eficiencia”<sup>34</sup> con frecuencia sucede lo contrario.

En la actualidad, la SP y otras áreas de la Seduvi, están viviendo una serie de cambios estructurales. Esto se debe a su entorno político y a la coyuntura actual que se está viviendo, ya que el gobierno tanto federal como local, tendrán cambios de administración a finales de 2006.

Los cambios que ha sufrido la Seduvi, y que posiblemente vuelvan a darse, se deben a que se encuentra supeditada a los gobiernos que vienen y se van y al carácter político que le da el ser una dependencia de gobierno. Esto ha provocado que sea una organización inestable que hace cambios y reestructuraciones de acuerdo a la situación política que se esté viviendo en la Ciudad de México, y en este caso, es el próximo cambio de administración que será en diciembre de 2006.

---

<sup>32</sup> Información dada por la encargada de la OIP, Jéssica Huerta.

<sup>33</sup> Etzioni, Amitai, México, 1986. Op. Cit. p.2

<sup>34</sup> Etzioni, Amitai, México, 1986. Op. Cit. p. 3

Esta situación ha ocasionado que al interior de la Seduvi se estén moviendo las piezas del ajedrez de acuerdo a como lo viene requiriendo la organización.

Su estructura se está viendo afectada, ya que a lo que se está enfrentando actualmente es a la incertidumbre y a la presión por terminar los proyectos de la misma en tiempo y forma, proyectados desde un principio.

Por lo que además de la historia de la Seduvi y la SP, es necesario conocer otros elementos que son importantes para realizar el análisis de su estructura. Elementos como son: su ideario, sus objetivos, su estructura y sus miembros. Elementos que a continuación se presentan.

### 1.3.2. Seduvi y su ideario organizacional.

El ideario de una organización consiste en el conjunto de ideas, valores, normas o símbolos que dan vida a una organización, Y regularmente está compuesto por una filosofía, una misión, visión, valores y políticas de la organización.

En este caso, la Seduvi por ser una organización pública, no cuenta con una misión establecida de manera formal. Pero al revisar la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal y los servicios que da a la población del Distrito Federal, se pudo deducir su razón de ser y su función principal en la Ciudad de México, la cual es:

Servir a la comunidad al regular el desarrollo urbano de la Ciudad de México con objeto de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, avanzar en la conformación y consolidación de una ciudad soberana, democrática, equitativa, sustentable e incluyente.

En toda organización existen valores que para ella son los que se tienen que manifestar en sus servicios a la población y en sus miembros.

Los valores de la Seduvi se encuentran implícitos en sus objetivos básicos y en las condiciones generales de trabajo del Gobierno del Distrito Federal, publicadas en la Gaceta Oficial del DF el 2 de octubre de 2003.

1. Honradez
2. Responsabilidad
3. Eficiencia
4. Ética
5. Rapidez

### 1.3.3. Objetivos de la Seduvi

La existencia de los objetivos en una organización se traducen en “la guía de decisiones, es lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico”<sup>35</sup> Es decir, es el camino a seguir para llegar a un resultado específico.

Los objetivos de la Seduvi se encuentran plasmados en su Manual Administrativo publicado en la Gaceta Oficial el 26 de septiembre de 2003. Se presenta a continuación el texto de dicho manual.

La Seduvi tiene como objetivos la planeación y coordinación de las políticas y acciones en materia de Desarrollo Urbano, de Ordenamiento Territorial y de Vivienda en el Distrito Federal, a través de Planes y Programas y demás actos administrativos que le permitan vigilar el cumplimiento de la normatividad en la materia. Todo ello con el fin de garantizar el equilibrio entre los usos del suelo, los asentamientos humanos y el medio ambiente, en un contexto democrático de participación ciudadana.

---

<sup>35</sup> Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, 1990. p.75



Así mismo, tiene como tareas trabajar en instrumentos de planeación urbana de alcance general, que permitan coordinar acciones a nivel Metropolitano, mediante la concertación con los Gobiernos Estatales y Municipales limítrofes, así como con las dependencias y entidades federales.

Igualmente, le corresponde promover la inversión inmobiliaria, tanto del sector público como privado en vivienda y Equipamiento Urbano, además de participar en el rescate del Patrimonio Arqueológico, Histórico, Artístico o Cultural del Distrito Federal.

Durante el periodo 2000-2006, se ha enfocado a dos de estos objetivos: a revisar y actualizar los programas delegacionales de desarrollo urbano de las 16 delegaciones políticas del Distrito Federal y a la promoción inmobiliaria para el impulso a la vivienda en la ciudad.

Los objetivos de la Seduvi son claros, pero generales y no precisa cuál debe cumplirse primero. Esto se debe a que son continuados, es decir, siempre estarán dirigidos a un fin, y en este caso, el objetivo de la Seduvi siempre estará enfocado al cuidado del desarrollo urbano e impulso a la vivienda en la Ciudad de México, y sus acciones irán cambiando de acuerdo a las necesidades de la misma.

Además de que su estructura está conformada de tal forma, que sus objetivos se traducen en cometidos parciales, es decir, tiene áreas designadas a funciones específicas que van encaminadas a cubrir sus objetivos.

El objetivo de una organización “es el modelo hacia el cual están orientadas las actividades que se desarrollan en la misma”<sup>36</sup> Ya que un “objetivo se traduce en actividades”.<sup>37</sup>

Entre el objetivo de la organización y su estructura existe una estrecha conexión, por ello, a continuación se conocerá la estructura formal de la Seduvi.

---

<sup>36</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 95

<sup>37</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 102

#### 1.3.4. ¿Cómo se encuentra estructurada?

“Un objetivo de la organización definido de una manera clara y unívoca no da tampoco más que un modelo general y deja sin precisar por medio de qué actividades ha de ser alcanzado”<sup>38</sup>

Por ello, el objetivo “tiene que ser desmembrado primero en cometidos parciales o actividades particulares, reuniendo después éstos en un esquema dinámico, en una articulación de puestos y en una ordenación de instancias”<sup>39</sup> para ir dando surgimiento a la estructura de la organización, basada en la división del trabajo.

Para poder realizar sus funciones, la Seduvi está dividida en tres partes, por la oficina del Secretario de Desarrollo Urbano y Vivienda y por dos Direcciones Generales: la de Desarrollo Urbano y Administración Urbana, las cuales son importantes para llevar a cabo sus objetivos en la ciudad.

La Dirección General de Desarrollo Urbano, está integrada por cuatro direcciones, 12 subdirecciones y 23 jefes de unidad (JUD), y se encarga de ver todo lo relacionado con la planeación y evaluación del desarrollo urbano, y registrar los planes y programas de desarrollo urbano principalmente.

En el caso de la Dirección General de Administración Urbana, está conformada por cuatro direcciones, ocho subdirecciones y 18 JUDs, y se encarga de ver todo lo relacionado con expropiaciones, sitios patrimoniales, equipamiento y mobiliario urbano y temas referentes a la reserva territorial.

---

<sup>38</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 100

<sup>39</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 100

Y por lo que se refiere a la oficina del Secretario de Desarrollo Urbano, está conformada por la Secretaría Particular, Coordinación de Asesores, cuatro direcciones, siete subdirecciones y 12 JUDs. Aquí las funciones principales de las direcciones tienen que ver con los asuntos jurídicos, la administración, recursos humanos, recursos materiales y servicios generales de la Secretaría.

Y la Secretaría Particular, que realiza sus funciones con el apoyo de cuatro áreas que son: la Subdirección de Enlace Administrativo, la cual es incongruente, ya que a pesar de que debe tener funciones de carácter administrativo, como su nombre lo dice, las funciones que realiza son de índole comunicativo, y son las siguientes:

- Atender a los medios de comunicación.
- Elaborar el extracto informativo
- Elaborar versiones estenográficas
- Realizar boletines y notas informativas, y
- Llevar a cabo instrucciones especiales del C. Secretario.

Oficialía de Partes y Control de Gestión, que se encarga de la recepción de documentos que son dirigidos al C. Secretario, del análisis, de la elaboración de las órdenes de trabajo y la canalización de las mismas.

La Oficina de Información Pública, que se dedica a atender las solicitudes de información pública acerca de la Seduvi por parte de la población. El área de Apoyo Logístico de la Secretaría Particular, que se encarga de la mensajería, fotocopiado, rutas y financiamiento de los mensajeros y de elaborar instrucciones especiales del C. Secretario.

Y la Secretaria Privada del C. Secretario, que organiza la agenda del Secretario, coordina las órdenes de trabajo que de sus instrucciones se producen, clasifica y resguarda su archivo y atiende las llamadas telefónicas; la Secretaria de la Secretaría Particular y Recepción.

La estructura de una organización debe ser “el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntico al sistema social”<sup>40</sup> Situación que hasta ahora no se ha visto reflejada en la Seduvi, debido a la serie de cambios que ha tenido en su estructura y que posiblemente seguirán surgiendo debido a los cambios políticos que se darán en la capital y a las necesidades de la misma organización.

En una organización, la división del trabajo regularmente se traduce en el organigrama. La Seduvi cuenta con organigrama, el cual, a continuación se muestra y se resalta la ubicación de nuestro objeto de estudio que es la Secretaría Particular, que se encuentra en relación directa con el titular de la Seduvi.

### 1.3.5 La Seduvi y la Secretaría Particular: sus organigramas.

El organigrama de una organización es la “distribución formal de los papeles y misiones”<sup>41</sup> dentro de la misma. Y se clasifica en tres familias: funcional, divisional y matricial.

El funcional se refiere a las grandes funciones de la gestión, es decir, “apunta a recortar horizontalmente un flujo integrado en unidades especializadas”<sup>42</sup>.

El divisional apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados; y el matricial, que estructura el cruce entre cada una de las misiones y el conjunto de medios comunes a los que recurren.

Cada tipo de organigrama refleja la estructura y tipo de organización de papeles y misiones que tienen las organizaciones. Y por medio de este se puede conocer y analizar a la organización.

---

<sup>40</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 105

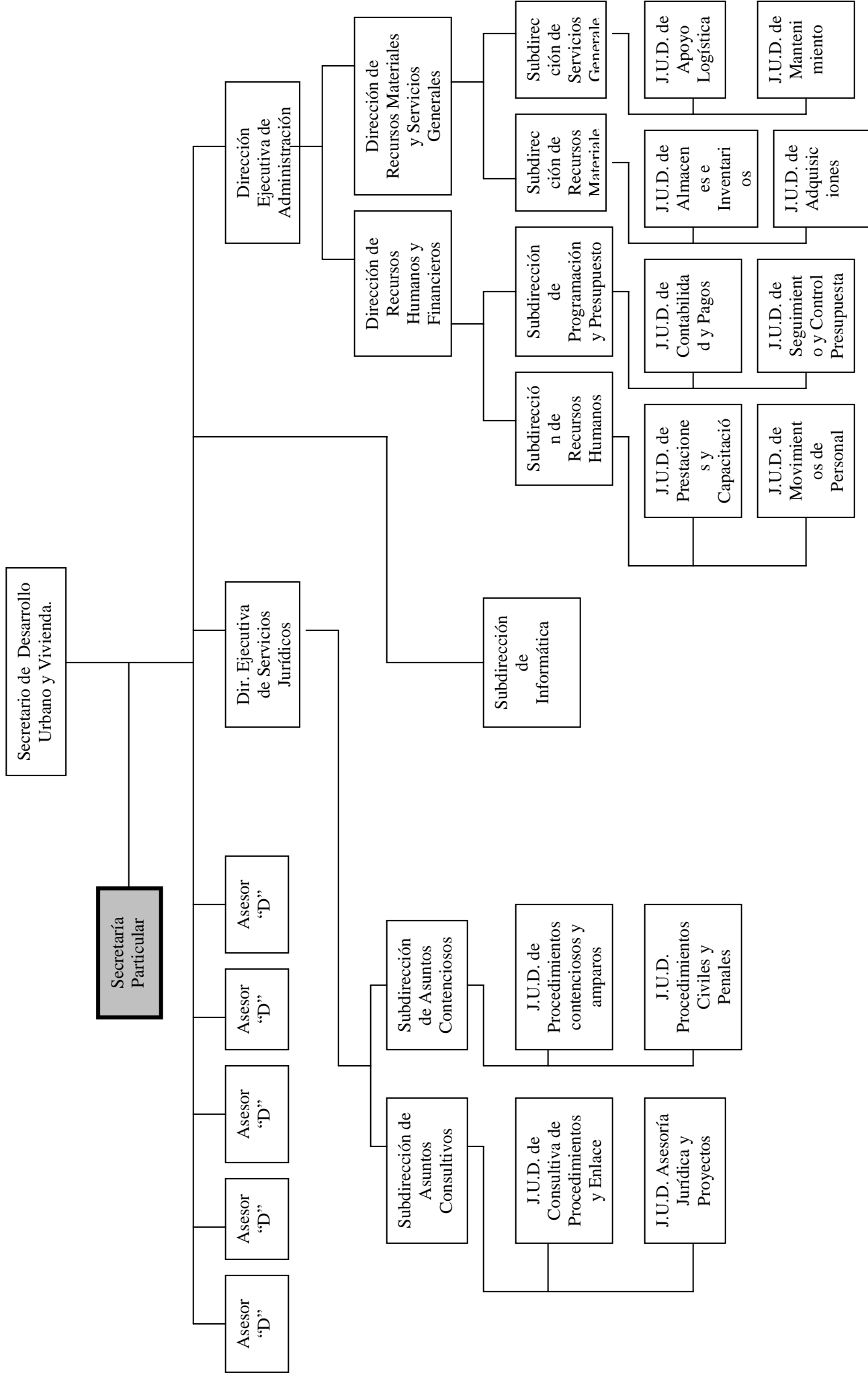
<sup>41</sup> Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, l comunicación organizada, México, 1983, p. 63

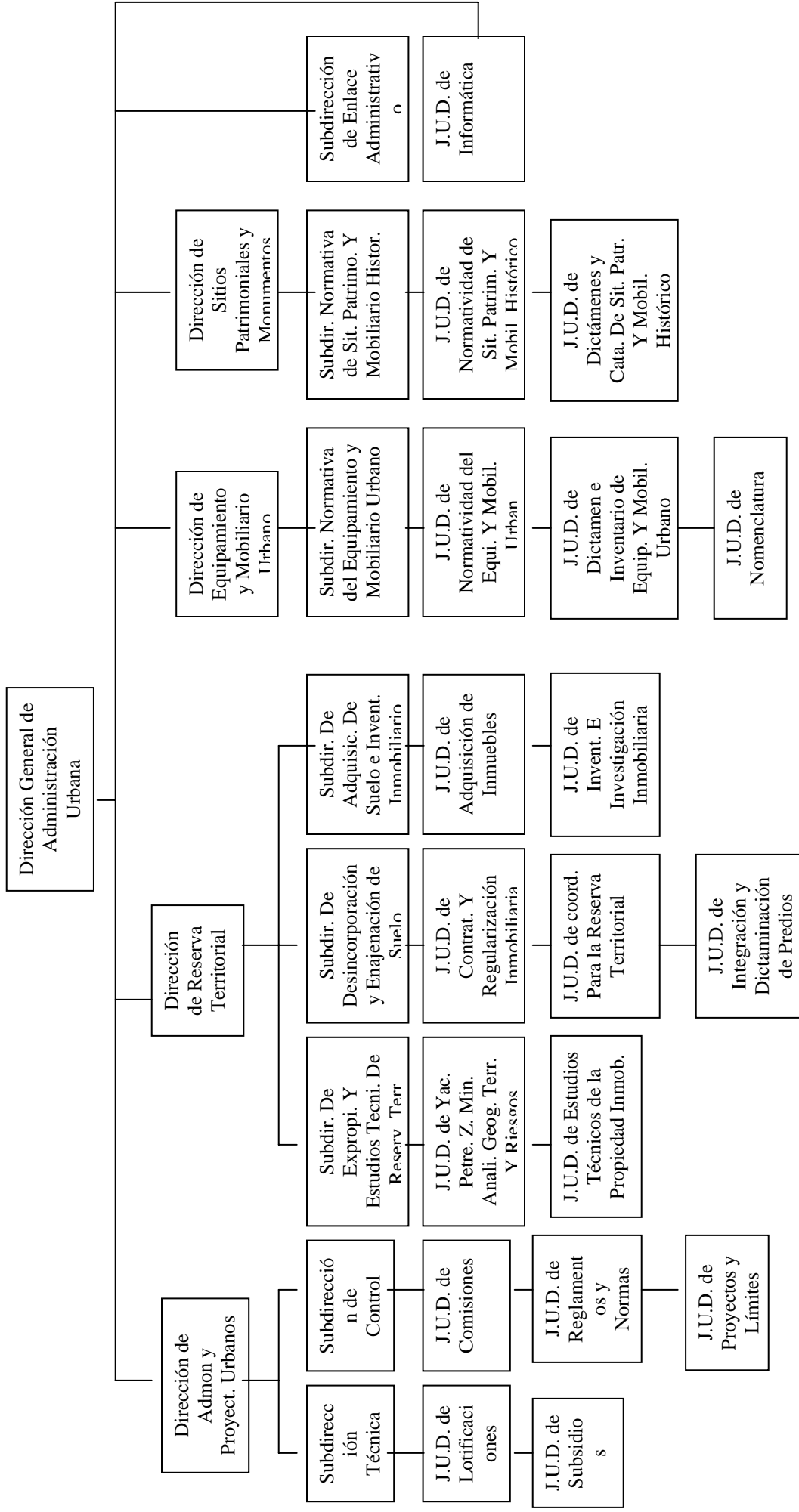
<sup>42</sup> Bartoli, Annie. Op. Cit., p. 63

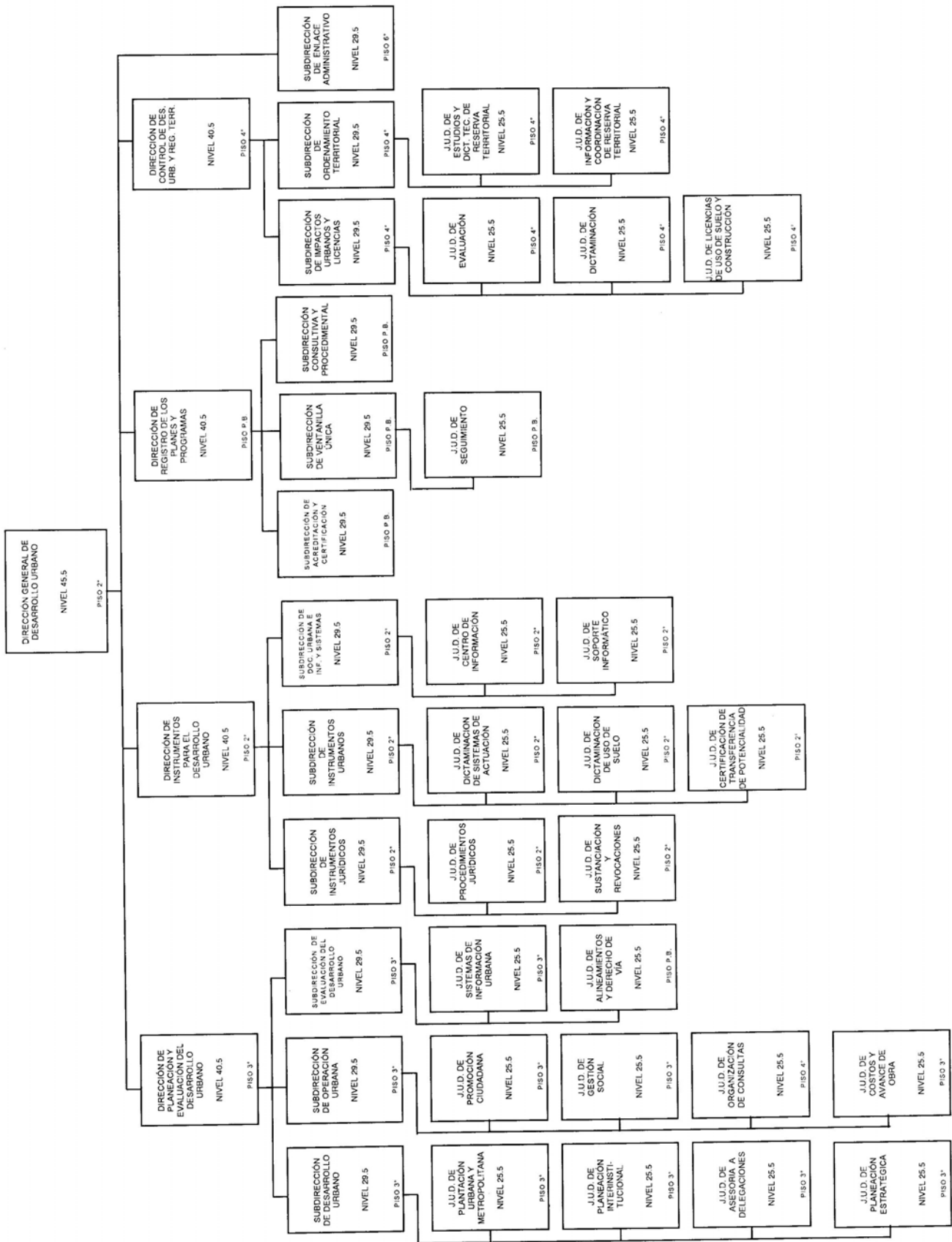
En el caso de la Seduvi se encuentra plasmado en su Manual Administrativo de 2003, y está dividido en tres partes: la primera se conforma por la Oficina del C. Secretario de Desarrollo Urbano y Vivienda, la segunda y tercera por las direcciones generales de Administración Urbana y de Desarrollo Urbano.

A continuación se presenta el organigrama de la Oficina del C. Secretario de Desarrollo Urbano y Vivienda, el de la Dirección General de Administración Urbana y el de la Dirección General de Desarrollo Urbano. Además del de la Secretaría Particular de la Seduvi.

# Organigramas





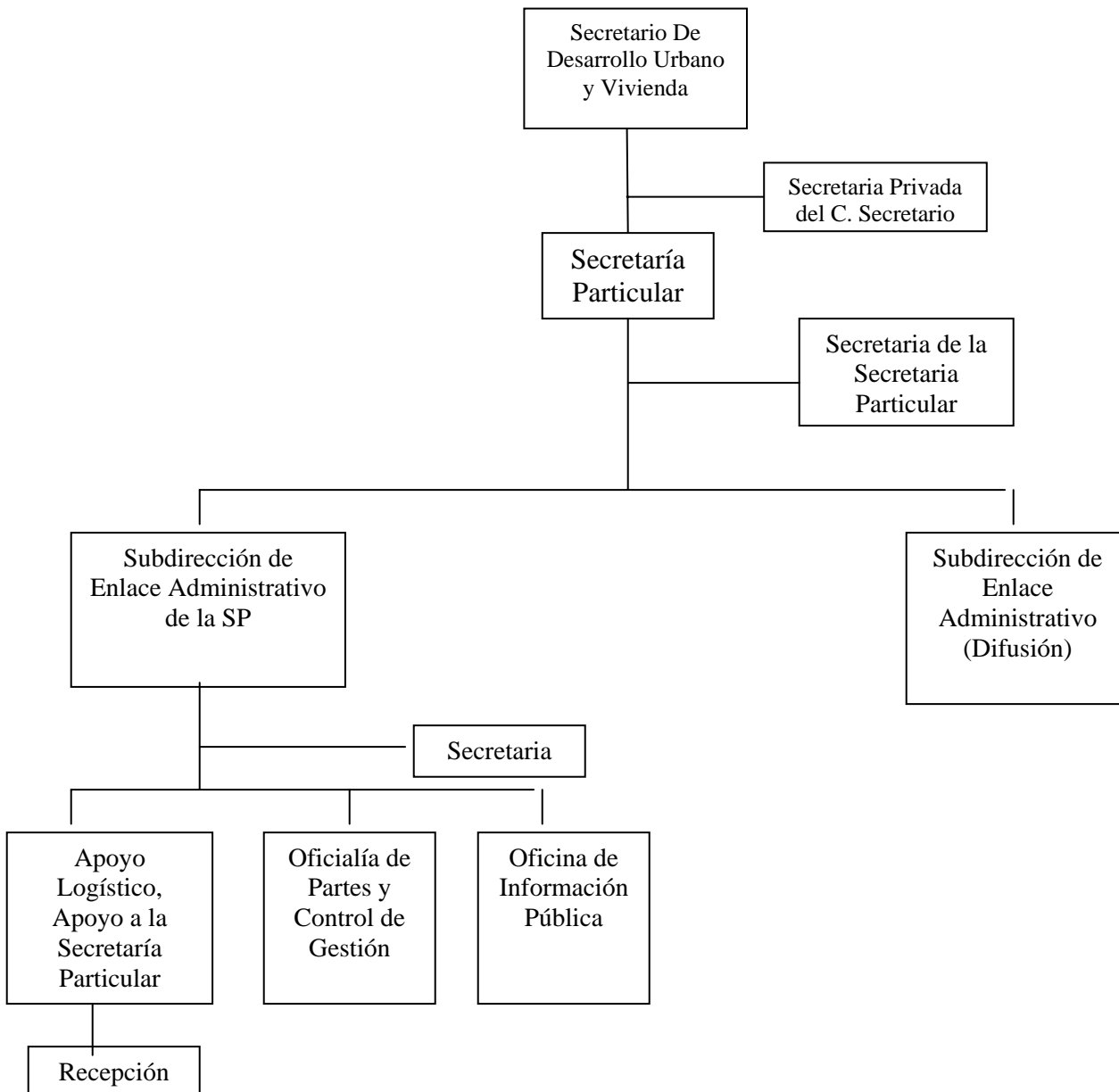




## Organigrama Secretaría Particular

En el caso de la Secretaría Particular, como pudo verse en el primer organigrama, no se encuentra desmembrada, es decir, no cuenta con una estructura formal, un organigrama formal. Las áreas que dependen de ella, no se describen en él. Por ello, se construyó su organigrama funcional, en donde se desglosan las áreas que están adscritas a ella, las cuáles ayudan a cumplir las funciones de la Secretaría Particular.

Cabe mencionar que en este organigrama se refleja la duplicidad de puestos, tal es el caso de la Subdirección de Enlace Administrativo, en donde en uno se realizan funciones de difusión y en el otro se elabora la agenda del titular de la Seduvi.



El organigrama de la Seduvi, el de la Oficina del C. Secretario, de la Dirección General de Administración Urbana y el de la Dirección General de Desarrollo Urbano, es la manera en que está desmembrada la organización, ya que tiene que ver con el trabajo continuo de la misma, esto es porque sus áreas tienen funciones específicas que se convierten en cometidos parciales para lograr el fin de la Seduvi como organización pública encargada de regular el desarrollo urbano de la ciudad.

Este organigrama es jerárquico, ya que la comunicación se da verticalmente y el poder de mando se da de arriba hacia abajo y las decisiones las toma el titular de la Seduvi.

En el caso de la Secretaría Particular, no es un modelo estable, de hecho, ni siquiera está definido formalmente. Además que por la misma falta de planeación, se encuentra sobrecargado y hay una duplicación de puestos y funciones.

En la Secretaría Particular, a partir de la llegada en mayo de 2006, del Arquitecto Manuel Santiago Quijano, las funciones de la misma se dividieron en tres personas, de tal forma, que las funciones del cargo de Secretaria Particular, se encuentran repartidas entre la persona que tiene el nombramiento como tal, la Secretaria Privada del titular de la Seduvi y la Subdirectora de Enlace Administrativo de la SP.

Esto ha ocasionado que se perciba el desorden y la confusión en la organización, lo cual puede deberse a la inexistencia del organigrama, aunque éste no garantice que la organización sea eficiente, y a la falta de un liderazgo adecuado. Recordemos que un líder debe tener la capacidad de organizar y mediar entre los intereses de la organización y de los integrantes de la misma. “El liderazgo es un comportamiento complejo y estratégico para la estructuración de una institución. Por un lado representa la cultura organizacional y por otro ostenta el poder”<sup>43</sup>. Y un liderazgo adecuado evitaría la duplicidad de tareas como las que se están dando en el caso de la SP de la Seduvi.

---

<sup>43</sup> Serrano, Rafael y autores. Op. Cit. P. 46.

Al tomar en cuenta que un organigrama debe ser “la distribución formal de papeles y misiones”<sup>44</sup> en una organización, en el caso de la Secretaría Particular no existe formalmente, y el funcional ha sido modificado por el líder, el actual titular de la Seduvi, de acuerdo a sus necesidades y sin tomar en cuenta las necesidades de los miembros de la SP.

### 1.3.6 ¿Quiénes integran a la Secretaría Particular?

Todas las organizaciones están integradas por miembros, sin ellos, no podrían concebirse ni desarrollarse. Por ello, “mientras existan y funcionen tienen que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos”<sup>45</sup>

El objetivo de una organización no necesita coincidir con la idea que tienen del mismo los distintos grupos de miembros, ya que cada uno tiene actitudes valorativas, las cuales no constituyen una parte fundamental del objetivo de la organización, pero sí pueden influir sobre él y el comportamiento de la misma.

Por ello, del grado de identificación que exista entre los miembros de la organización con los objetivos de la misma, depende en alguna medida el buen funcionamiento de ella.

En casos como la Seduvi, que tiene objetivos continuados, sus miembros pueden “no tener inconveniente, mientras su sueldo esté asegurado, en cambiar a nuevas actividades u objetivos”<sup>46</sup>

La conexión entre el objetivo y la estructura de una organización se encuentra influido por varios factores, entre ellos, sus integrantes. “Su actitud frente al objetivo, su predisposición para la colaboración, sus aptitudes, etc”.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Bartoli, Annie. Op. Cit., p. 63

<sup>45</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p.143

<sup>46</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 95

<sup>47</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p.103

En este caso, la Secretaría Particular de la Seduvi se encuentra integrada por 19 miembros. Hombres y mujeres de edades entre 25 y 72 años y que tienen entre 5 meses y 20 años de antigüedad. Es personal de base, confianza y estructura.

Cada uno tiene personalidades y necesidades diferentes, pero conforman el equipo de trabajo de la Secretaría Particular de la Seduvi, el cual se describe en la Tabla 1, donde se especifican sus puestos, funciones, adscripción y antigüedad.

**Tabla 1**

	PUESTO	ADSCRIPCIÓN	FUNCIONES	ANTIGÜEDAD
1	Coordinador Técnico	Subdirección de Enlace Admvo.	Aux. Admvo y Secretariales	2 años y medio
2	Subdirector de Enlace Admvo.	Secretaría Particular	Enlace de Comunicación con otras secretarías y medios de comunicación. Elaborar el extracto Informativo	7 meses
3	Jefe de Sección	Secretaría Particular	Mensajero y apoyo a la elaboración del Extracto Informativo	6 años
4	Líder Coordinador de Proyectos “B”	Secretaria Particular	Asistente de la Sria Particular	9 años
5	Enlace “B”	Secretaría Particular	Control de Gestión	20 años
6	Coordinador de Técnicos Especializados	Secretaría Particular	Secretaría de la Subdirectora de Enlace Admvo.	8 meses
7	Jefe de Cocina	Secretaría Particular	Cocinera / Aux. Admvo	12 años
8	Administrativo Esp.	Secretaría Particular	Apoyo Admvo	14 años
9	Auxiliar Técnico	Secretaría Particular	Mensajero	13 años
10	Mensajero	Secretaría Particular	Apoyo Admvo	8 años

11	Administrativo Esp.	Secretaría Particular	Apoyo Admvo	13 años
12	Secretaria de Subdirector de área	Secretaría Particular	Recepcionista / secretaria	9 años
13	Procesador de Información	Secretaría Particular	Capturista / archivo	20 años
14	Jefe de Oficina	Secretaría Particular	Capturista / Secretaria, Inf. Pública	8 años
15	Chofer de Director de Área	Secretaría Particular	Recepcionista / Secretaria	6 años
16	Oficial de Mantenimiento	Secretaría Particular	Chofer	8 meses
17	Subdirectora de Enlace Admvo	Secretaría Particular	Secretaria Particular	8 meses
18	Chofer	Secretaría Particular	Chofer	6 años
19	Coordinador de Técnicos Especializados	Secretaría Particular	Secretaria Privada del C. Srio	5 meses

Como puede observarse, en la mayoría de los casos, el cargo asignado a cada uno de los miembros no coincide con las funciones que realizan en la práctica.

Esto se debe a que la Seduvi no cuenta con perfiles de puestos bien definidos, cuestión que profundizaremos más adelante en el análisis del funcionamiento de la Secretaría Particular.

### 1.3.7 ¿Cómo y por quién son reclutados los miembros de la Seduvi?

Como se mencionaba anteriormente, uno de los factores principales de una organización, son sus miembros. Por ello, esta tiene que ganarlos, lograr su permanencia y hacer que trabajen.

“La manera como las organizaciones reclutan sus miembros depende estrechamente de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso”<sup>48</sup>

No todas las organizaciones reclutan personal por sí mismas, algunas recurren a otras organizaciones, relaciones, etc. Para ganar miembros, muchas organizaciones tienen que ofrecer alicientes, los cuales pueden ser de naturaleza financiera o consistir en ventajas personales, es decir, “asegurarles la vida, satisfacer necesidades personales por medio del prestigio, la influencia, la actuación o el contacto social”.<sup>49</sup>

Es importante mencionar que no siempre reclutan a su personal de acuerdo a lo establecido en ellas. En el caso de la Seduvi, existe un procedimiento establecido para el reclutamiento del personal, pero no siempre se lleva al pie de la letra. Por ello, se describen a continuación el proceso de reclutamiento formal y el real.

Proceso formal de reclutamiento y selección.

En este caso, el proceso de reclutamiento y selección formal de la Seduvi, lo podemos encontrar en la Circular Uno 2006, en la Normatividad en Materia de Administración de Recursos.

El aspirante a ingresar al Gobierno del Distrito Federal, para ocupar una plaza en la Seduvi debe entregar lo siguiente:

- Formato de Solicitud de empleo totalmente requisitado.
- Copia Certificada del Acta de Nacimiento
- Currículum Vitae, en el caso de personal de estructura
- Si el aspirante es de nacionalidad extranjera, debe entregar copia de la Visa FM-3 expedida por la Secretaría de Gobernación
- Copia de Identificación Oficial (Elector, Pasaporte vigente o cédula profesional)

---

<sup>48</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p.144

<sup>49</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 145

- Copia del documento en donde conste la clave del RFC
- Copia del documento en donde conste la CURP
- Copia del documento que acredite el nivel máximo de estudios
- Copia del comprobante de domicilio
- Dos fotografías tamaño infantil de frente
- Escrito donde se manifieste bajo protesta de decir verdad que no tiene otro empleo en el GDF y que actualmente no tiene celebrado contrato alguno como prestador de servicios con el mismo
- Escrito que da autorización para que el área de Recursos Humanos consulte en la Contraloría del GDF si se encuentra inhabilitado para ocupar un empleo en el servicio público o no
- Constancia de remuneraciones cubiertas y retenciones efectuadas, emitidas por otro patrón
- Manifestación por escrito, si tienen otro empleo fuera de la APDF y si en dicho empleo se aplica el Crédito al salario que establece el ISR
- Manifestación del empleado de no haber sido sujeto de jubilación mediante incorporación a programas de retiro con apoyo económico
- El aspirante no podrá ser contratado si no cumple con los requisitos

En el caso de personal de Estructura, el titular de la dependencia tiene la atribución de nombrar o remover libremente a sus subalternos, por lo que son los responsables de firmar los nombramientos del personal que consideren para ocupar un puesto en su estructura orgánica.

En el caso de un puesto de Confianza, se tienen condiciones de trabajo similares a los de base, con la diferencia de que no tienen sindicato y la única manera de ascender a un mejor puesto depende de los jefes en turno.

A diferencia del personal de estructura, las personas con plaza de confianza no pueden ser retirados de su puesto al menos que cometan una acción grave que traicione la confianza de su jefe y de la organización.

Y en el proceso de ocupación de una plaza de base, se aplica el Sistema escalafonario.

“El escalafón es la relación que se establece entre el trabajador de base y la Administración Pública del Distrito Federal (APDF) con el fin de que se posibilite su ascenso conforme al Reglamento de Escalafón vigente, con base en una actitud de servicio, conocimiento y habilidades personales”.<sup>50</sup>

Las dependencias, a través de sus áreas de Recursos Humanos vigilarán que los trabajadores a partir de su ingreso y durante las diversas transiciones en su trayectoria laboral, ocupen la plaza que corresponda a su función real.

Para esto, la APDF promoverá las condiciones necesarias para lograr, por la vía de la educación, la capacitación y el desarrollo de personal, que el ascenso escalafonario se desarrolle en una misma línea funcional, procurando con ello, un mejor desempeño de los trabajadores de base.

Este proceso debe efectuarse hasta en dos ocasiones para cada plaza y no deberá exceder, para su dictamen, de dos meses calendario.

Las dependencias deben proporcionar a la SME los servicios de un Psicólogo para la aplicación de pruebas psicométricas a los concursantes del proceso.

Proceso real de reclutamiento y selección del personal.

El anterior proceso de trabajo, rara vez se lleva a cabo, regularmente la gente que entra es porque tiene conocidos que trabajan en la dependencia, por influencias, amiguismos y por designación del titular de la Seduvi, lo que hace que el proceso de selección no se realice, y si se hace, no es imparcial, no toman en cuenta los criterios para la selección.

---

<sup>50</sup> Circular Uno 2006, Normatividad en Materia de Administración de Recursos



“Si se convierte en regla el que en una organización sean cubiertos los puestos vacantes con conocidos de los miembros anteriores, ya no se podrán tener en cuenta en la selección criterios impersonales y puramente cualitativos.”<sup>51</sup>

En la actualidad, en la Seduvi no se llevan a cabo contrataciones, simplemente se van cambiando a los miembros de puestos de acuerdo a la necesidad de la misma. Cuestión que no coincide con lo que se plantea en el proceso formal de trabajo.

En el caso de los miembros sindicalizados, es decir, de base, se lleva a cabo el proceso escalafonario, el cual les da la oportunidad de conseguir un ascenso, pero regularmente, los que ganan lo ganan son los que están bien relacionados con el sindicato y altos funcionarios. Esto hace que el personal pierda la confianza en estos procesos, y por ende no participe en ellos, a pesar de tener años trabajando en el mismo nivel.

“Para las organizaciones burocráticas en general rige, al menos como regla oficial, el ascenso por los años de servicio o por el rendimiento, o bien, por una u otra cosa”<sup>52</sup>

Con el personal de estructura, la contratación se realiza de acuerdo a la necesidad del titular, el cual designa quién ha de ocupar determinado puesto dentro de la organización. Pero también se han dado casos de que los miembros de estructura han ingresado por medio de amistades o familiares que trabajan en la Seduvi, debiendo entregar solamente los documentos básicos para llevar a cabo su contratación. No pasan por un proceso de selección.

En toda organización debe existir, además de un proceso de reclutamiento, características definidas para determinados puestos, ya que estos ayudan a una mejor selección de personal. Por ello, es necesario conocer los perfiles que tiene la Seduvi para llevar a cabo un adecuado reclutamiento de personal para lograr la eficiencia en el trabajo.

---

<sup>51</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p.152

<sup>52</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 158

### 1.3.8. ¿Quiénes deben cubrir tal o cual puesto?

“El análisis de la estructura de una organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros”<sup>53</sup> Los papeles son las expectativas que se tienen para determinados puestos en una organización.

También es importante saber “si lo que se espera de un miembro está esbozado sólo en términos generales o está definido con precisión en todos sus detalles”<sup>54</sup>

Como se mencionaba anteriormente en el punto 1.3.6 del presente capítulo, regresamos a la pregunta ¿quiénes integran a la Secretaría Particular? O más bien, ¿Quiénes deben integrar a la Seduvi y a la Secretaría Particular?

Esta pregunta se realizó varias ocasiones durante esta investigación, de la cuál se arrojaron resultados difíciles de creer, debido a la naturaleza de la Seduvi.

Si bien, “cuales 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 deducen del objetivo de la organización.”<sup>55</sup> La Seduvi no cuenta con perfiles específicos para cada puesto o simplemente, no los considera importantes.

Esto, explicó Guadalupe Ruiz, auxiliar de la Subdirección de Recursos Humanos de la Seduvi, se debe a que existe un Catálogo de Puestos que no se usa y que además tiene 14 años sin actualizarse, lo que lo convierte en un instrumento obsoleto.

---

<sup>53</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p.106

<sup>54</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 107

<sup>55</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 145

En entrevista, la psicóloga encargada de aplicar entrevistas y exámenes psicométricos al personal, explicó que debido a la falta de perfiles específicos, el proceso de colocación de los candidatos a ingresar a la Seduvi, se hace al revés. Es decir, primero se hacen exámenes a los candidatos y de acuerdo a los resultados, se revisan las vacantes que hay y se coloca al candidato en el puesto en el que “más encaje”.

Esto es un problema, ya que a corto y mediano plazo, afecta al funcionamiento adecuado al interior de la Seduvi. Ya que regularmente el personal no cubre el perfil que se necesitaría para determinados puestos, lo que le resta eficacia al trabajo.

Para solucionar este problema, la Seduvi llevaba a cabo cursos de capacitación para el personal de base de la organización. Pero a partir del 2000, estos cursos han sido esporádicos.

#### 1.3.9. Sus recursos tecnológicos

La tecnología es un factor importante para el desarrollo eficiente de muchas actividades en una organización. En el caso de la Seduvi, como ya se mencionó en el apartado del entorno, implantó la Revolución Administrativa la cual surgió a partir del 2004 con la intención de aplicar la nueva normatividad en materia urbana y eliminar trámites innecesarios y abatir tiempos de respuesta. Como parte de ello se creó el Sistema de Información Geográfica y se instaló el Intranet para uso interno de la misma.

A pesar de ello, la Seduvi no se ha preocupado por equipar a su personal con material tecnológico rápido y eficaz. Tal es el caso de la Secretaría Particular, la cual cuenta con diez equipos de cómputo, distribuidas en sus principales áreas, con software Windows 98, y sólo seis de ellas cuentan con acceso a Internet.

La mayoría de los usuarios se quejan de la lentitud las fallas constantes de las máquinas, lo que ocasiona interrupciones y atrasos en los procesos de trabajo.

Aquí se percibe que la Seduvi está más preocupada por mostrar avances tecnológicos hacia afuera sin preocuparse por innovar desde adentro. Lo que a la larga ocasiona problemas en los servicios que se dan a la población y el descontento tanto de su personal como de la población hacia la organización.

#### 1.3.10. Conclusiones Estructura

Hasta ahorita, se han podido detectar una serie de problemas en la estructura de la Seduvi y de la Secretaría Particular los cuales se enlistan a continuación.

- Es una organización muy inestable, ha tenido y sigue teniendo cambios en su estructura, debido a su naturaleza política.
- No cuenta con un ideario establecido, es decir, misión, visión y valores. El cuál sería útil para que sus miembros tuvieran su conocimiento y comenzaran a identificarse con el mismo.
- Sus objetivos son claros, pero generales, lo que no permite saber qué objetivo debe cumplirse primero. En el caso de la Secretaría Particular, no tiene un organigrama formalmente definido, eso y la falta de planeación y organización por parte del líder, ha ocasionado que esté sobrecargado y exista una duplicación de cargos y funciones en el mismo.
- Las funciones de varios de sus miembros no coinciden con sus puestos formales, aquí se ve reflejada la indefinición de perfiles específicos para cada puesto en la organización.
- Estos perfiles deberían definirse antes de realizar el reclutamiento de personal. Pero en la seduvi, esto no se lleva a cabo, la mayoría de las veces, las personas ingresan a ella por medio de amigos, familiares y relaciones.

- No se preocupa por equipar a su personal con material tecnológico rápido y eficaz.
- Otro problema que se encontró es la inexistencia o desconocimiento de los procesos formales de trabajo de las principales áreas de la Secretaría Particular, lo que ha ocasionado que sus miembros vayan sistematizando su trabajo conforme a la experiencia. Esto no es del todo malo, pero sí sería adecuado mejorar esos procedimientos y formalizarlos, de tal forma que al llegar un nuevo integrante a la organización, tenga una guía básica de cómo realizar el trabajo.

#### **1.4. La Secretaría Particular y su funcionamiento**

Este apartado tiene como finalidad conocer el funcionamiento real de la Secretaría Particular de la Seduvi, esto es importante ya que la Seduvi como un sistema observado “tiene autonomía, sigue sus propias reglas de funcionamiento y son estas las que aseguran su mantenimiento y su cohesión interna”<sup>56</sup>

Todas las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional, es decir, tienen actividades diferenciadas basadas en la división del trabajo mediante reglas. También pueden contar con la cooperación no reglamentada de sus miembros, igualmente basada en la división del trabajo. Pero, “la división del trabajo que surge espontáneamente en esos grupos de miembros no tiene duración mientras no se establezca en reglas o costumbres”<sup>57</sup> además de que lo que sucede en los grupos depende principalmente de la voluntad y personalidad de sus miembros, cuestión que se profundizará en el siguiente capítulo.

Por eso hay que recordar que las actitudes valorativas de los miembros de una organización influyen en el objetivo de la misma y en su comportamiento. Esto se debe a que no siempre los objetivos de la organización coincidirán con los de sus integrantes.

---

<sup>56</sup> Etkin, J. y L. Schvarstein, Op. Cit. p. 265

<sup>57</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 111

Como diría Mayntz “El clima de valores no determina necesariamente lo que se hace, pero sí determina con frecuencia el cómo se hace”<sup>58</sup> Por ello será de suma importancia conocer cómo hace las cosas la Secretaría Particular de la Seduvi.

#### 1.4.1 ¿Cómo trabaja la Secretaría Particular?

Como se comentaba en el apartado anterior, así como en la Seduvi no se lleva a cabo el proceso formal de reclutamiento del personal, tampoco existen o los miembros desconocen los procesos formales de trabajo.

Esto ha ocasionado que cada miembro haga su trabajo conforme se vaya dando y lo vayan sistematizando de acuerdo a las distintas necesidades. No hay un procedimiento que, si se diera el caso de que faltara la persona que domina el procedimiento, guíe a un nuevo miembro para realizar sus funciones. Además, que al no tener procesos de trabajo bien planeados, puede causar problemas y cuellos de botella en el mismo.

En el caso de la Secretaría Particular se indagó sobre sus principales procesos formales de trabajo, con lo que se encontró que no cuenta con documentos que indiquen su existencia, todo está “formalmente” establecido conforme el paso del tiempo. Es decir, sólo se encontraron procesos reales de trabajo, los cuales se describirán más adelante. Se habla de procesos reales, debido a que no existen o los miembros de la organización no conocen los procesos formales de trabajo.

Para poder detectar posibles problemas en los procesos de trabajo, se reconstruyó el proceso formal de trabajo de una de las áreas más importantes de la Secretaría Particular, la Oficialía de Partes y Control de Gestión, debido a que ésta tiene mucha relación con los usuarios de la Seduvi y atiende sus peticiones.

En este apartado se describirá también su proceso real de trabajo con el fin de compararlos y detectar posibles problemas y cuellos de botella de información.

---

<sup>58</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 86

Un área de suma importancia para la Secretaría Particular es la Oficialía de Partes y Control de Gestión, ya que a través de ella se reciben, analizan, canalizan y se les da seguimiento a las peticiones de otras organizaciones y la población en general. A continuación se presenta el proceso formal de trabajo en la Oficialía de Partes y Control de Gestión de documentos en la Secretaría Particular de la Seduvi.

Oficialía de Partes y Control de Gestión de documentos.

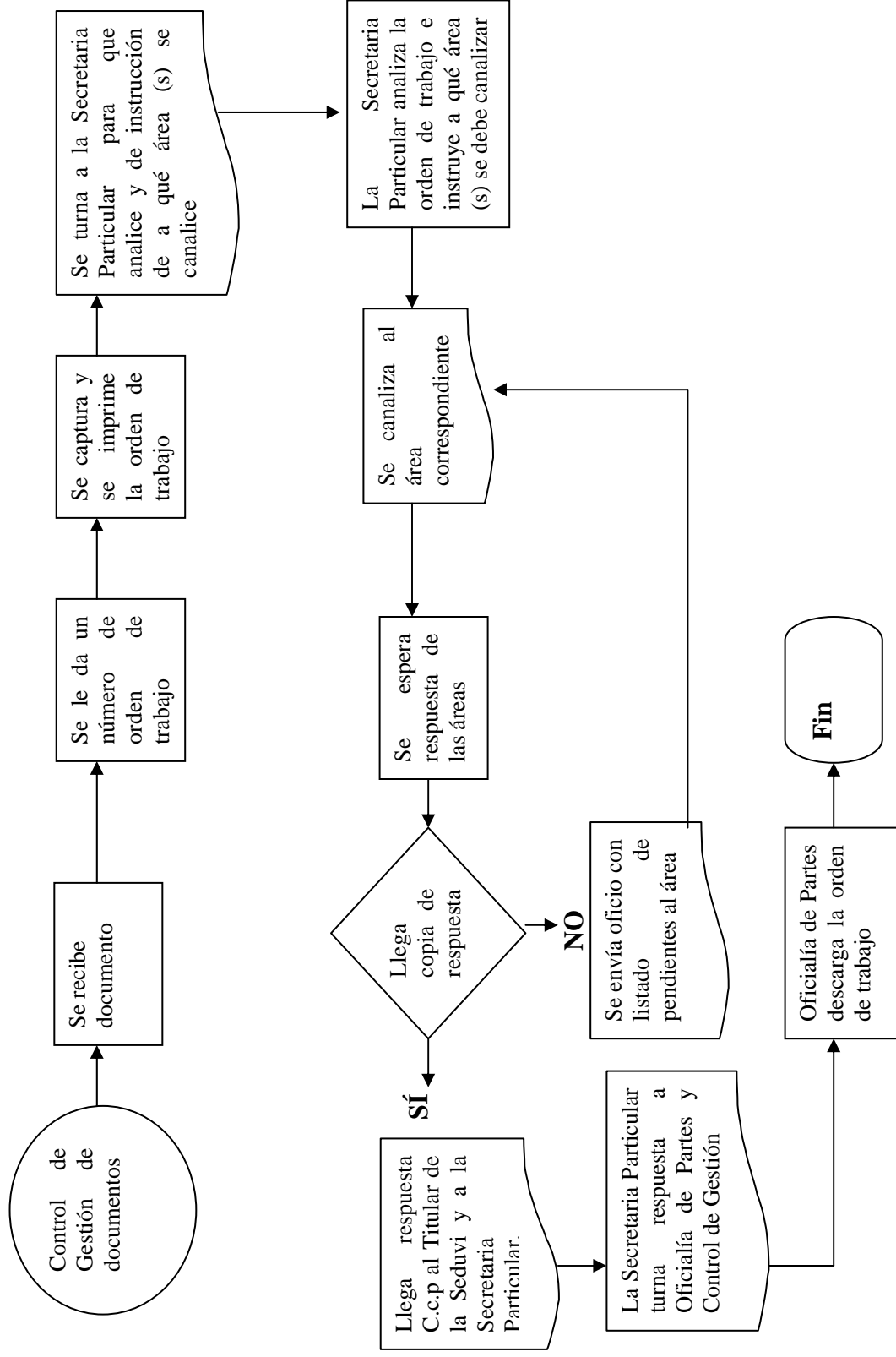
1. Se recibe documento
2. Se le da un número de orden de trabajo
3. Se captura y se imprime la orden de trabajo
4. Se turna a la Secretaría Particular para que analice y de instrucción a que área se canalice la orden de trabajo
5. La Secretaría Particular analiza e instruye a qué área (s) se debe canalizar
6. Se canaliza al área (s) correspondiente
7. Se espera respuesta de las áreas
8. Si no llega respuesta se envía oficio con lista de pendientes a las áreas
9. Se canaliza oficio al área correspondiente
10. Si sí. Llega la respuesta C.c.p. al titular y a la Secretaría Particular
11. La Secretaría Particular turna documento a Oficialía de Partes
12. Oficialía de Partes descarga la orden de trabajo.
13. Fin de proceso

La Oficialía de Partes y Control de Gestión se encarga de recibir toda la correspondencia dirigida al C. Secretario y bajo la supervisión de la Secretaría Particular, la canaliza a las áreas correspondientes para que le den atención y respuesta a la población.

A continuación se presenta el proceso formal de manera grafica, mediante un flujograma, es decir, una descripción gráfica mediante figuras geométricas, donde el círculo marca el inicio o final del proceso, el cuadro indica paso del proceso, el rombo toma de decisión y la flecha significa el flujo del proceso. Esto con el fin de conocer la secuencia y así detectar posibles problemas en el proceso o localizar cuellos de botella.



## Oficialía de Partes y Control de Gestión



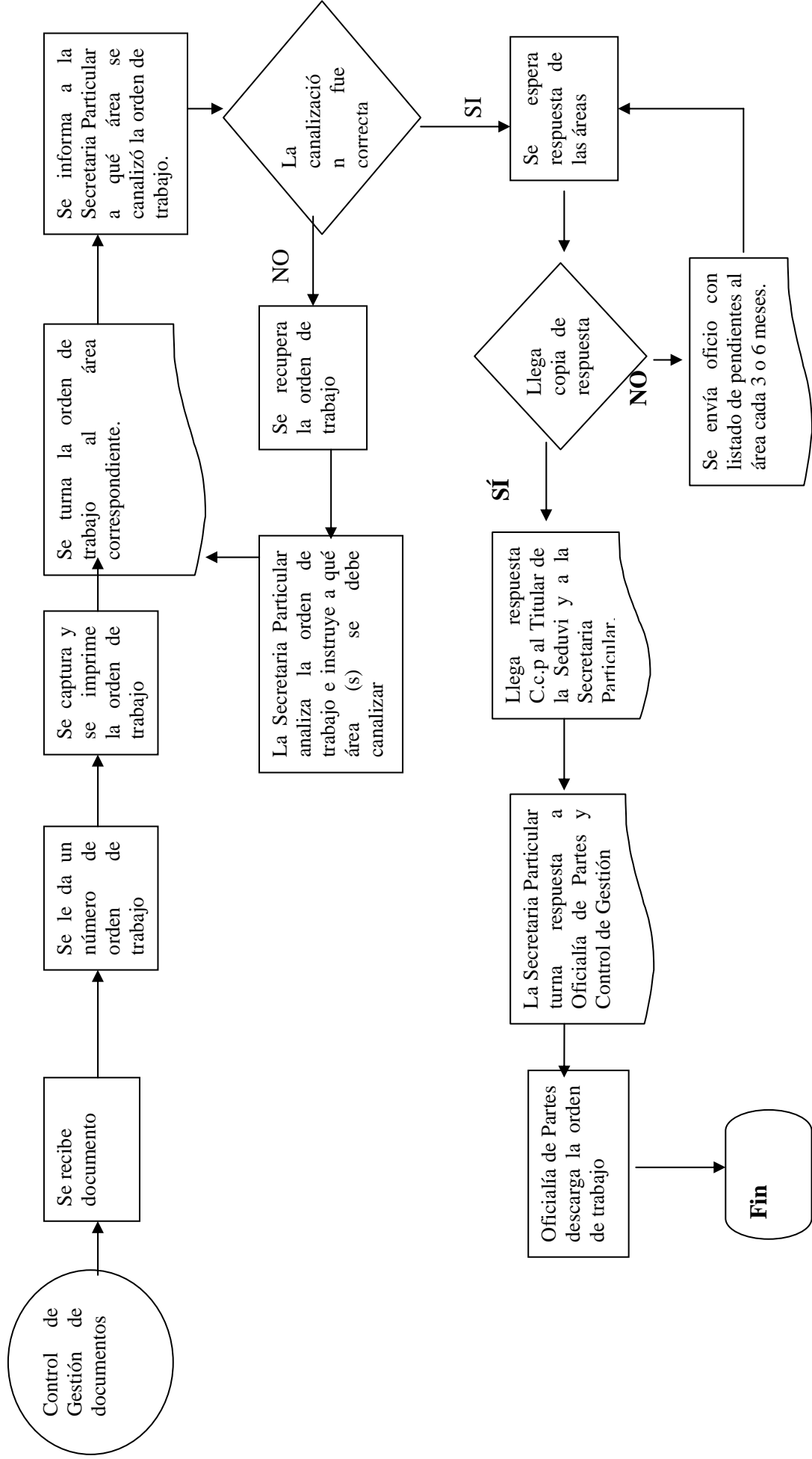
Pero los procesos formales de trabajo no siempre se llevan al pie de la letra, tal es el caso de la Oficialía de Partes y Control de Gestión de documentos en la Secretaría Particular de la Seduvi. A continuación se presenta el proceso real de trabajo que se realiza en ella.

Oficialía de Partes y Control de Gestión.

1. Se recibe documento
2. Se le da un número de orden de trabajo
3. Se captura y se imprime la orden de trabajo
4. Se canaliza la orden de trabajo al área correspondiente
5. Se informa a la Secretaría Particular a qué área se canalizó la orden de trabajo
6. Sí la canalización fue correcta, se espera repuesta de las áreas
7. Si no, se recupera la orden de trabajo y la Secretaria Particular analiza e instruye a qué área (s) se debe canalizar
8. Se canaliza al área (s) correspondiente
9. Se espera respuesta de las áreas
10. Si no llega respuesta, se envía oficio con lista de pendientes a las áreas cada 3 o 6 meses
11. Se canaliza oficio al área correspondiente
12. Si sí llega la respuesta. Ésta llega C.c.p. al titular y a la Secretaría Particular
13. La Secretaría Particular turna documento a Oficialía de Partes
14. Oficialía de Partes descarga la orden de trabajo.
15. Fin de proceso

A continuación se presenta el proceso real de manera grafica, mediante un flujograma. Esto con el fin de conocer la secuencia y así detectar posibles problemas en el proceso o localizar cuellos de botella.

## Oficialía de Partes y Control de Gestión



Lo que se encontró en el flujograma, es que a pesar de que la Oficialía de Partes y Control de Gestión canalizan en tiempo y forma la correspondencia a las diferentes áreas de la Seduvi, éstas no le dan una respuesta pronta, lo que ocasiona el descontento de la población en detrimento de la imagen de la Seduvi.

Otro problema es que no se canaliza primero la solicitud a la Secretaría Particular, para que ésta sea la que analice y decida a qué área se remitirá la orden de trabajo, lo que trae como consecuencia de que en ocasiones se trabaje doble y la respuesta se procese más lento, ya que si una orden de trabajo fue mal canalizada, se tiene que recuperar y enviar al área correcta.

También, en varias ocasiones, las áreas responden a la población, pero no informan a la Oficialía de Partes de esto, lo que hace que algunas órdenes de trabajo ya resueltas, aparezcan en el registro de la Oficialía de Partes como pendientes.

Este es un problema grave, ya que la Oficialía de Partes y Control de Gestión es el área prioritaria para la Secretaría Particular, ya que a través de ella recibe y canaliza el trabajo a las diferentes áreas de Seduvi, las cuáles deben dar respuesta pronta y reportar los avances de las soluciones dadas a la población a la Oficialía de Partes de la Secretaría Particular de la Seduvi, para que ésta a su vez, mantenga informado al titular.

El problema recurrente en esta área es la tardanza de estos reportes de avances y respuestas a la población por parte de las áreas, a la Secretaría Particular. Ante esto, lo que la Oficialía de Partes y Control de Gestión hace, es enviar un oficio de lista de pendientes a las áreas correspondientes, en donde se les requiere información sobre el estatus de la orden de trabajo.

Algo que podría estar fallando, es la periodicidad en que se envían estos oficios, ya que de acuerdo a la información dada por la encargada de esta área, estos oficios se envían cada 3 o 6 meses. Periodos que se considera, deberían de ser más cortos ya que así se presionaría a las áreas para que den respuesta pronta a la población y se daría un mejor seguimiento al proceso de respuesta de las órdenes de trabajo enviadas a las mismas.

A partir del análisis de los flujogramas de este proceso de trabajo mostrado anteriormente, se encontraron varios problemas en el funcionamiento de la Secretaría Particular de la Seduvi, de los cuales, se calculará la frecuencia en la que se presentan mediante técnicas de medición, con el fin de determinar cuál es el problema o problemas prioritarios a intervenir.

#### 1.4.2. Conclusiones de su funcionamiento

En el análisis del funcionamiento de la Secretaría Particular de la Seduvi, se encontraron mediante los anteriores procesos de trabajo, una serie de problemas como son:

- Decisiones tardías por parte del titular de la Seduvi respecto a la atención a medios de comunicación masiva, lo que hace que el medio de comunicación no se sienta atendido y se dañe la imagen de la Seduvi.
- Elaboración tardía de extracto informativo y documentos en general.
- Respuesta tardía de las áreas ante solicitud de información, ya que no entregan pronto la información requerida, lo que ocasiona que la elaboración de documentos sea tardía, y
- Atención tardía al público en general, tal es el caso de la Oficialía de Partes y Control de Gestión, lo que ocasiona el descontento de la población en detrimento de la imagen de la Seduvi ante la misma.
- No cumplimiento de las funciones asignadas
- Ausentismo de funcionarios

Estos problemas pueden deberse a la falta de planeación en la organización y a la inexistencia de un liderazgo adecuado. Ya que como se mencionaba anteriormente, el titular de la Seduvi no ha logrado organizar ni mediar entre los intereses de la Seduvi y los intereses de sus miembros.

Esto puede deberse a que no se encuentra identificado con los objetivos de la Seduvi, lo que ocasiona que se enfoque a sus intereses y a sus objetivos personales, ocasionando que la organización se vea afectada. Y “cuanto menos interesado esté un grupo de miembros en el objetivo de la organización, menos se identificará con él y menos luchará por él”<sup>59</sup>

Otra causa de estos conflictos es el incumplimiento de las funciones asignadas por parte de algunos de sus miembros, al ausentismo de funcionarios y a que se desconocen o no hay una identificación de los objetivos de la Seduvi por parte de los mismos.

Pero no sólo se detectaron problemas en el funcionamiento de la Secretaría Particular, también se encontraron en el entorno y estructura de la Seduvi, los cuales, hasta ahora se han descrito y se medirán para detectar el problema o problemas prioritarios a intervenir.

Estos problemas detectados, se seleccionarán y cuantificarán a través de instrumentos de medición como la Hoja de Inspección, para después, con ayuda del Diagrama de Pareto definir los que sean más frecuentes y abarquen la mayor parte de los conflictos detectados. Después de haber detectado los conflictos más significativos, se hará un análisis de las posibles causas del mismo a través del Diagrama Causa-Efecto, conocido como Pescado de Ishikawa.

En este caso se medirán los problemas operativos encontrados en el análisis del funcionamiento de la Seduvi.

### **1.5. Hoja de Inspección y Diagrama de Pareto**

La Hoja de inspección se utiliza cuando se requiere reunir datos basados en la observación con el fin de empezar a detectar tendencias. Este es el punto de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas.

---

<sup>59</sup> Mayntz, Renate. Op. Cit. p. 83

“Es una forma fácil de comprender para contestar a la pregunta « ¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?, es decir, empieza el proceso de convertir «opiniones» en «hechos». ”<sup>60</sup>

Por otro lado, el Diagrama de Pareto se usa cuando se requiere mostrar la importancia relativa de todos los problemas a fin de seleccionar el punto de inicio para la solución de conflictos o para la identificación de la causa fundamental de un problema.

El Diagrama de Pareto es una “forma especial de gráfico de barras verticales el cual ayuda a determinar que problemas resolver, y en que orden. “<sup>61</sup>

Los problemas identificados en el funcionamiento de la Seduvi, serán cuantificados mediante estas herramientas con el fin de conocer con que frecuencia se dan, y finalmente se analizarán sus posibles causas a través del Diagrama Causa-Efecto, el cual se mostrará más adelante.

En la Secretaría Particular de la Seduvi se aplicó la Hoja de Inspección durante dos semanas, del 2 al 13 de octubre 2006, considerando sólo los días hábiles, en donde se midió la frecuencia de los problemas operativos detectados anteriormente.

En la siguiente tabla sólo se reportan los totales de la medición hecha con la Hoja de Inspección.

---

<sup>60</sup> Martínez, Emilio, Herramientas Estadísticas Básicas. Pp. 2

<sup>61</sup> Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Graficas La Prensa, s/a

**Tabla 2**  
**Hoja de Inspección**

Periodo del 02 al 13 de octubre de 2006	Totales	Total en %
Atención tardía al público	6	33.33%
No cumplimiento de las funciones asignadas	4	22.22%
Tardanza en toma de decisiones por parte del titular de la Seduvi, respecto a atención a medios	2	11.11%
Respuesta tardía de las áreas ante solicitud de información	2	11.11%
Ausentismo de funcionarios	2	11.11%
Tardanza en la elaboración de documentos	2	11.11%
Total	18	100%

Esta tabla arrojó que en un periodo de 10 días hábiles en la Secretaría Particular el problema con mayor incidencia es referente a la atención al público, el cual, está muy relacionado al problema que se da con mayor frecuencia, que está relacionado con la Oficialía de Partes y Control de Gestión, debido a que de la correspondencia que recibe, tiene pendientes de responder a la población desde el 2000, situación grave ya que ocasiona el descontento de la población en detrimento de la imagen de la Seduvi.

También se identificaron problemas relacionados con el incumplimiento de funciones asignadas, la tardanza de toma de decisiones y el ausentismo de funcionarios, los cuales pueden ser las causas del problema más frecuente que es el de Oficialía de Partes y Control de Gestión.

A continuación se muestra en la tabla 3 y después mediante la gráfica 1, la frecuencia de retraso de respuestas a la población a partir del 2005, en base a la información del Anexo 4 de la Entrega - Recepción que elaboró la Secretaria Particular, en el reporte de Oficialía de Partes y Control de Gestión de octubre de 2006.

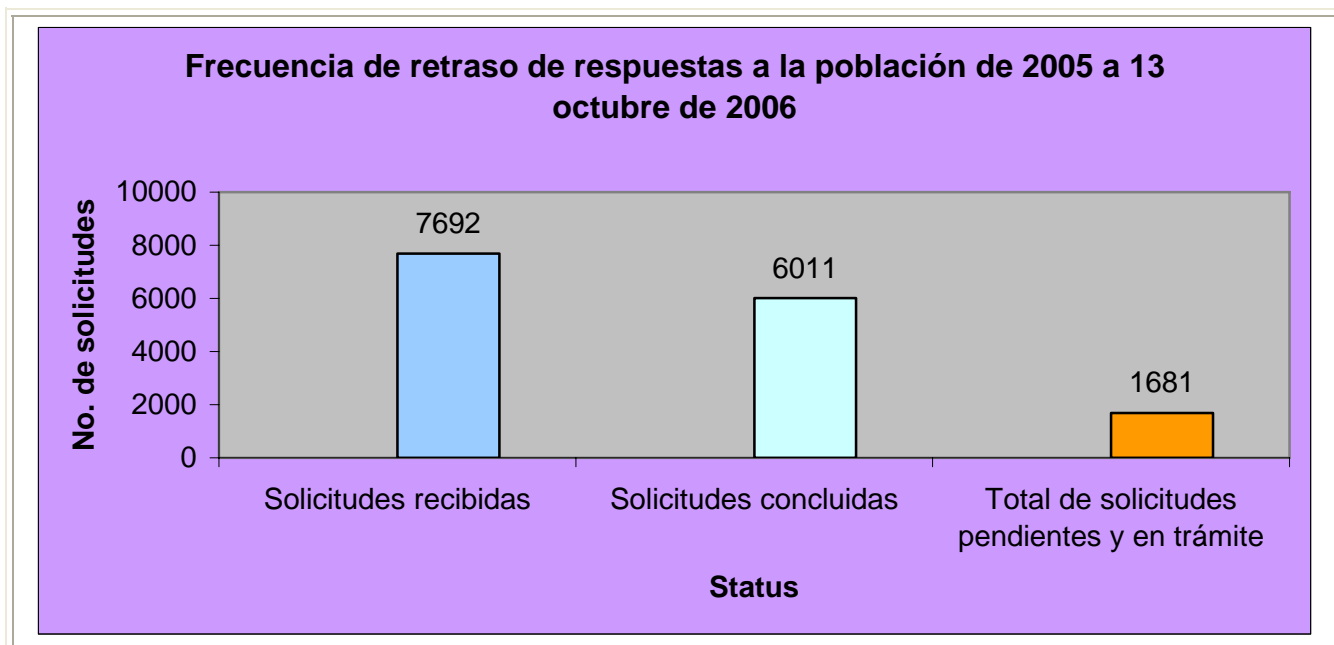


**Tabla 3**

<b>Oficialía de Partes y Control de Gestión</b>							
Periodo	Solicitudes recibidas	Fechas de recepción	Solicitudes concluidas	Solicitudes en trámite	Solicitudes pendientes de respuesta	Total de solicitudes pendientes y en trámite	Total
2005	4178	Ene-Dic	3551	418	209	627	4178
2006	3514	Ene 02-Oct 13	2460	703	351	1054	3514
<b>Total</b>	<b>7692</b>		<b>6011</b>	1121	560	<b>1681</b>	<b>7692</b>
<b>Total en %</b>	<b>100%</b>		<b>78.15%</b>	14.57%	7.28%	<b>21.85%</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente.** Anexo 4. Entrega Recepción de Secretaria Particular. Reporte Oficialía de Partes y Control de Gestión, octubre 2006.

**Gráfica 1**

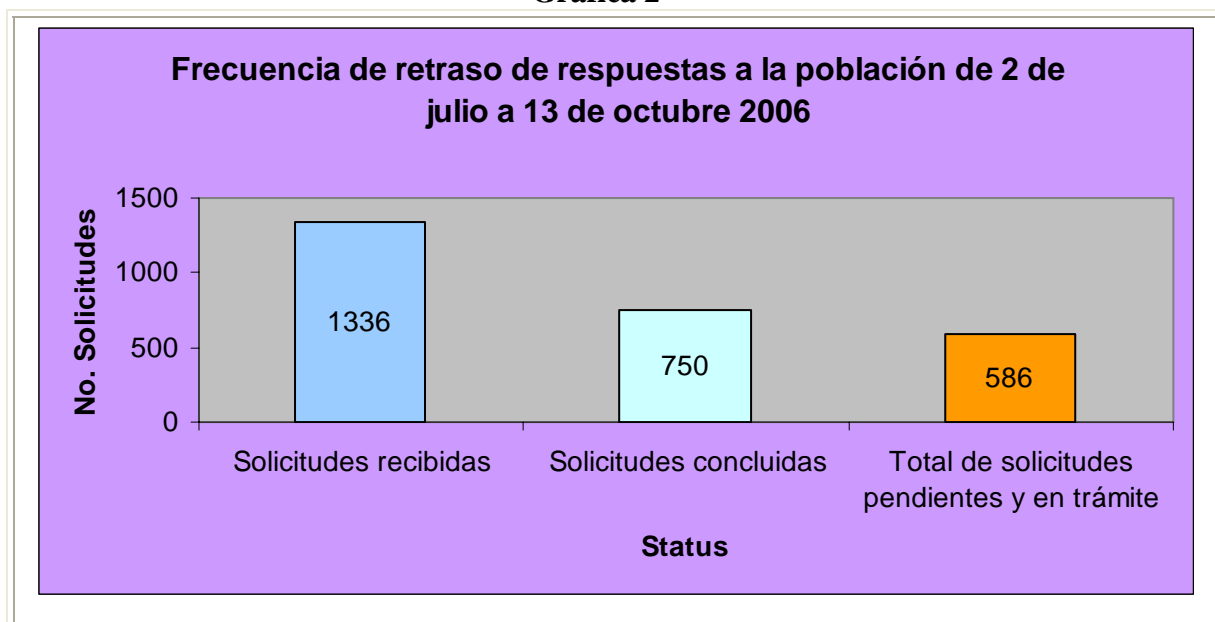


También se consideró importante mostrar el periodo del 3 de julio al 13 de octubre de 2006, el cual se muestra a continuación, igualmente, primero en la tabla 4 y después en la gráfica 2.

**Tabla 4**

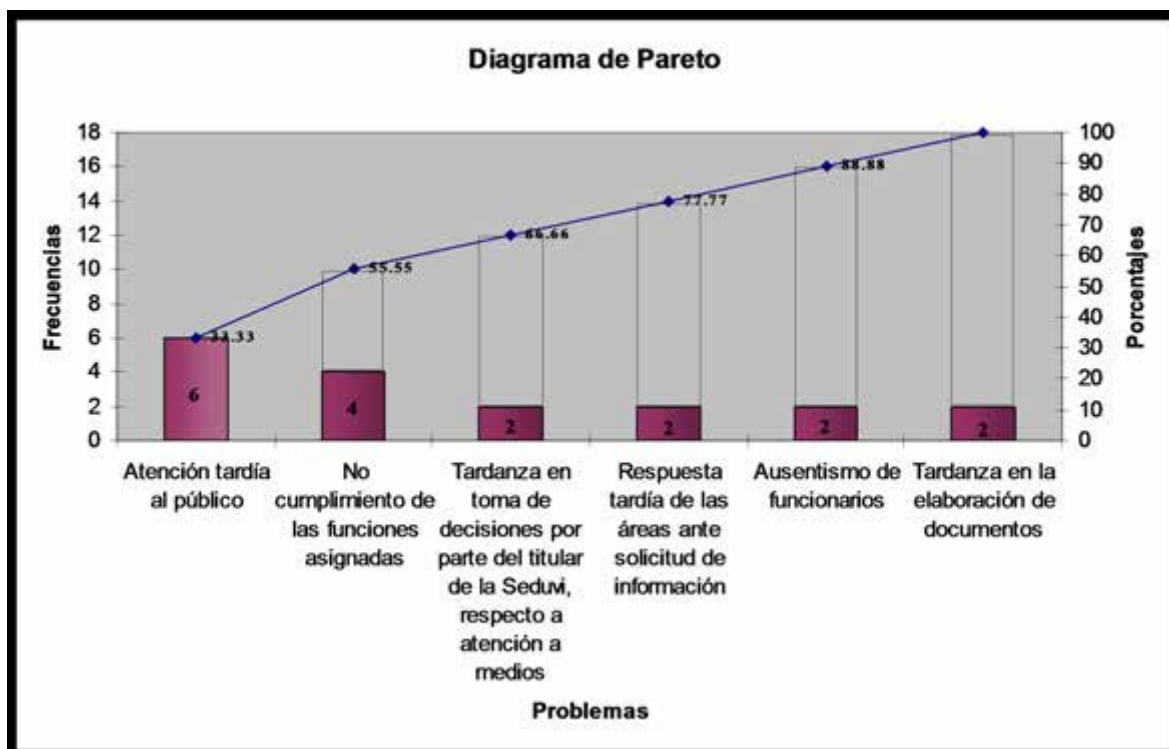
Oficialía de Partes y Control de Gestión							
Periodo	Folios	Solicitudes recibidas	Solicitudes concluidas	Solicitudes en trámite	Solicitudes pendientes de respuesta	Total de solicitudes pendientes y en trámite	Total
Julio	2179-2526	348	244	68	36	104	348
Agosto	2527-2888	362	235	54	73	127	362
septiembre	2889-3306	418	209	84	125	209	418
2-13 octubre	3307-3514	208	62	42	104	146	208
<b>Total</b>	<b>1336</b>	<b>1336</b>	<b>750</b>	<b>248</b>	<b>338</b>	<b>586</b>	<b>1336</b>
<b>Total en %</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>56.14%</b>	<b>18.56%</b>	<b>25.30%</b>	<b>43.86%</b>	<b>100.00%</b>

**Gráfica 2**



Con esto, podemos concluir que el retraso de respuesta a la población por parte de la Seduvi es grave, debido a que hay solicitudes sin respuesta con un tiempo de retraso considerable.

En base a los problemas medidos en la Hoja de Inspección, a continuación se muestra el Diagrama de Pareto, en dónde se detectarán los problemas a intervenir en los siguientes capítulos.



Como puede apreciarse, de los conflictos operativos detectados durante este capítulo, son dos los que tienen mayor incidencia: la atención tardía al público y el incumplimiento de las funciones asignadas y el resto representan cada uno el 11.11% del total.

De los 6 problemas cuantificados hasta ahora, se seleccionaron los 4 que se consideran pertinentes a intervenir, debido a que juntos representan el 77.77% del total de ellos. Lo que significa que al solucionarse éstos, los demás podrán solucionarse automáticamente.

Con lo anterior, se concluye que los problemas a intervenir serán la atención tardía al público, el incumplimiento de las funciones asignadas, tardanza en toma de decisiones por parte del titular de la Seduvi y la respuesta tardía de las áreas ante solicitud de información.

Para ello, se mostrará a continuación las posibles causas del problema con mayor incidencia en específico, mediante Diagrama Causa Efecto (Pescado de Ishikawa).

### 1.5.1 Diagrama de Causa-Efecto

El Diagrama de Causa-Efecto, conocido también como Pescado de Ishikawa, es una técnica que sirve para explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema o una condición específica. Es decir ir al por qué del por qué.

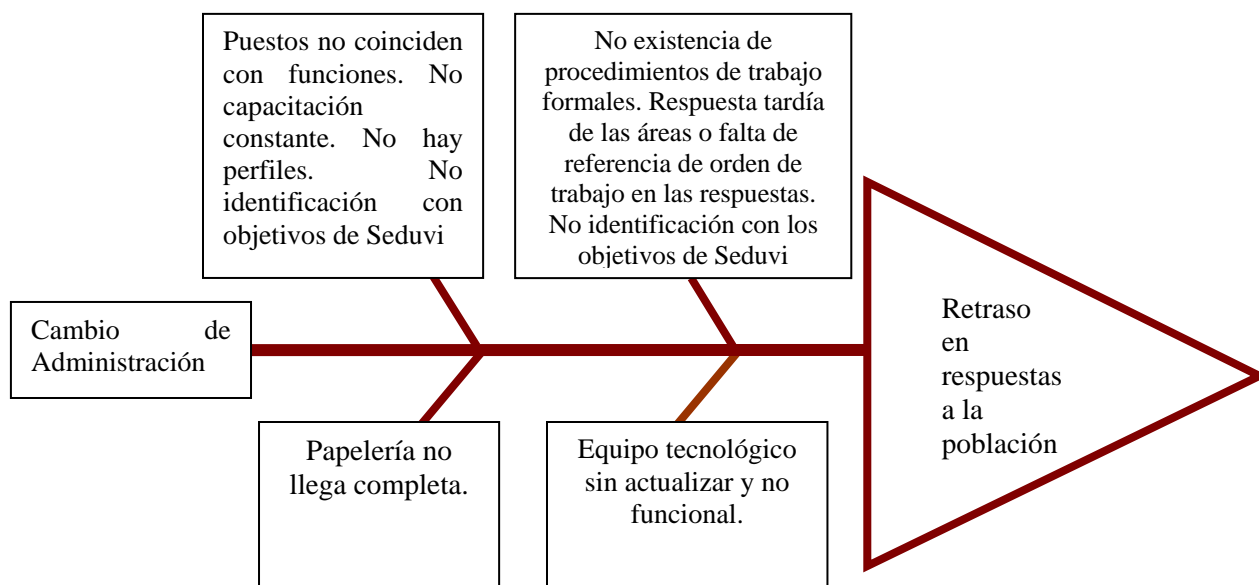
Es útil para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema es colocado en el lado derecho del Diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda.

“Los Diagramas de Causa y Efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras.”<sup>62</sup>

Una vez que se desarrolló la Hoja de Inspección y el Diagrama de Pareto, se recurrió al diagrama de Causa-Efecto con el fin de mostrar dichas causas.

Éste se elaboró con base en los problemas encontrados en el Entorno, Estructura y Funcionamiento de la Seduvi.

#### Diagrama Causa-Efecto



<sup>62</sup> Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Graficas La Prensa, s/a

Durante esta investigación mediante técnicas de medición se ha llegado a la conclusión de que el problema más urgente a tratar es la respuesta tardía que se le da a la población. Éste, junto con el del incumplimiento de funciones, decisiones tardías y ausentismo, se convierten en los más pertinentes a intervenir.

En el Diagrama Causa-Efecto que se acaba de mostrar, podemos encontrar distintas causas del mismo, que a su vez, son problemas encontrados durante la investigación, que se han traducido en este problema.

Estos problemas ya han sido mencionados anteriormente, por lo que no se considera necesario enlistarlos nuevamente.

### 1.5.2. Hallazgos

Durante este el capítulo se tuvo la oportunidad de conocer más sobre la Seduvi en distintos niveles lo que permitió observar, detectar y analizar los problemas encontrados en cada uno, que son su Entorno, Estructura y funcionamiento de la organización.

Se comprendió la importancia que tiene el entorno para el funcionamiento de la organización y se detectaron los conflictos que Seduvi tiene ante el mismo. Esto se debe a la misma coyuntura que está viviendo, ya que en diciembre de 2006 se dará el cambio de gobierno, lo que representa una serie de cambios futuros.

Al analizar el comportamiento de Seduvi ante su entorno, se encontró que ésta no lo toma en cuenta, lo que ha provocado que su imagen como organización pública esté decayendo.

Otro factor que se analizó fue la estructura de la Seduvi, lo que permitió conocerla mejor y descubrir conflictos y deficiencias referentes a la misma. Aquí se encontró que la Seduvi no cuenta con un ideario establecido, sus organigramas están sobrecargados y el proceso de reclutamiento no se lleva a cabo como debe hacerse, debido a que tampoco cuenta con perfiles de puestos establecidos.

Esto lleva a la conclusión de que muchos problemas detectados en su funcionamiento se deben a deficiencias en su estructura, ya que como se verá en el siguiente capítulo, los problemas relacionados con los perfiles y el reclutamiento, inciden en las actitudes, satisfacción y eficiencia de sus miembros.

En el nivel de funcionamiento, después de analizar los procesos de trabajo formales y compararlos con los reales, se encontraron una serie de problemas, los cuales fueron medidos mediante una Hoja de Inspección y Diagrama de Pareto, para así determinar cual de ellos se presentaba con mayor frecuencia, y por ende, cual sería el primero a intervenir.

En este caso, fue el retraso de respuesta a la población por parte de la Oficialía de Partes y Control de Gestión de la Secretaría Particular, junto con otros tres, los cuales sumaron el 77.77% de los problemas. Éste se profundizó al aplicar el Diagrama Causa-Efecto y resaltar las posibles causas del problema.

Si bien es cierto que en la Seduvi y en la Secretaría Particular existen otros problemas que son importantes para la misma, no se consideran prioritarios de análisis por el momento, ya que el problema que se presentó con mayor incidencia y gravedad es la respuesta tardía que la Seduvi le da a la población por medio de sus distintas áreas.

Esto es importante analizarlo, ya que incide en una de las funciones principales de la Secretaría Particular que es el de canalizar, coordinar y dar seguimiento al trabajo de las otras áreas de la Seduvi para mantener informado al titular, es decir llevar a cabo de manera adecuada su papel de líder; y dar respuesta a las peticiones de la población, la cual es una función de suma importancia tanto de la Secretaría Particular, como de la Seduvi.

Por ello, a continuación, este problema será el punto de partida para detectar y analizar otros factores que pueden ser la causa del mismo. Cuestión que se trabajará en el siguiente capítulo llamado “La Interacción comunicativa de la Secretaría Particular de la Seduvi”.

## **Capítulo 2. La interacción comunicativa de la Secretaría Particular de la Seduvi.**

En el capítulo anterior se conoció y analizó el entorno, estructura y funcionamiento de la Seduvi y de una de sus principales áreas, la Secretaría Particular. Análisis que permitió detectar problemas productivos en la misma.

Como se mencionó en el capítulo I, el entorno es de suma importancia para toda organización, por lo que tienen que tomarlo en cuenta y adaptarse al mismo. Ya que las organizaciones en la actualidad, deben cambiar para permanecer en el mercado y no caer en la decadencia o desaparecer. En el capítulo anterior se detectó que la Seduvi no toma en cuenta su entorno, el cual, afecta su estructura, funcionamiento e imagen.

Algunos de los problemas productivos que se detectaron son: la tardanza en la toma de decisiones, el retraso en la entrega de información y la lentitud de respuesta a la población. Estos se midieron con la hoja de inspección y el diagrama de Pareto, lo que arrojó 4 problemas principales y a partir de su análisis se definió que el problema a profundizar sería la tardanza de respuesta a la población por parte de la Seduvi.

Este problema se encuentra en la Oficialía de Partes y Control de Gestión de la Secretaría Particular, área que recibe diariamente en promedio 17 solicitudes de otras organizaciones y de la población en general. Muestra de ello, es que de lo que va de enero al 13 de octubre de 2006, han ingresado 3452, de las cuales, sólo el 70 % han sido atendidas y el 30 % se encuentra en trámite o pendientes, lo que causa el descontento de la población en detrimento de la imagen de la Seduvi como una organización pública de servicios.

En el presente capítulo se describen los conflictos que se detectaron a nivel comunicativo e informativo involucrados en el problema productivo de la Secretaría Particular de la Seduvi.

Para ello, primero se describieron las similitudes que tienen el funcionamiento interno de la Seduvi y la Secretaría Particular, con las distintas escuelas y modelos de la administración y la comunicación, con el fin de comprender por qué actúan de cierta manera.

También se calculó cuánto le cuesta a la Secretaría Particular el retraso de respuesta a la población, es decir, el costo generalizado (costo económico, energético, temporal y psicológico) del problema productivo con el fin de que se dé cuenta que al no atender en tiempo y forma a la población, también le afecta a ella y a sus integrantes.

Los miembros de una organización, son el elemento más importante, ya que son parte del funcionamiento de la misma. Por lo que en este capítulo se analizan los que forman parte de la Secretaría Particular con el fin de conocerlos y entender su comportamiento y su influencia en el problema.

Se describen su personalidad, capacidades y habilidades, y se reflexiona si son las adecuadas para las funciones que cada uno desempeña en el trabajo y si se relacionan con el problema productivo.

En la Secretaría Particular de la Seduvi cada integrante interactúa con otros, y forma parte de grupos. Los cuales se detectan y se analizan mediante la técnica de Auditoría Comunicativa, Diagnóstico del Flujo de Información, con el fin de conocer cómo se relacionan, comunican y la manera en que cada miembro de la misma se desenvuelve en ellos.

En suma, se parte del análisis del problema productivo encontrado anteriormente y se detectan los problemas comunicativos-informativos causantes del mismo.



## **2.1. Influencia de las escuelas de la Administración y de los Modelos de Comunicación en la Seduvi y la Secretaría Particular.**

Si se recuerda que el ser humano desde que nace tiene relación con su entorno, familia, amigos, etc, también es necesario comprender que el hombre no puede verse como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones.

En la antigüedad, a partir de la Revolución Industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones, se comenzaron a hacer estudios de manera consistente y fundamentada sobre las mismas. A partir de ahí, se identificaron y describieron sus características más importantes, las que después se convirtieron en teorías y escuelas del comportamiento organizacional.

En la actualidad, en muchas organizaciones se ve reflejada la influencia de una o de varias de estas escuelas, en su manera de trabajar y organizar el trabajo. Por lo que es importante enumerarlas y describir las características de cada una.

En este capítulo, se busca comprender el proceder y la manera de funcionar de la Seduvi como organización. Para ello, “es preciso conocer las principales escuelas de administración y sus respectivas teorías”<sup>63</sup> e identificar cuáles de ellas tiene mayor influencia sobre su comportamiento organizacional.

Como ya se mencionó con anterioridad, la Seduvi es una organización pública que depende del Gobierno del Distrito Federal. Como toda organización, tiene diversas formas de organizar el trabajo y manifiesta distintos modelos de comunicación. Estos modelos de comunicación regularmente tienen influencia de las principales escuelas de la administración como son: la escuela Clásica, la Humanista, de los Sistemas Sociales y de los Sistemas Contingentes.

Cada modelo comunicativo tiene similitudes con cada una de estas escuelas, tal es el caso del funcionalismo que se relaciona con la escuela clásica, el estructuralismo con la influencia de Weber y en la Humanista la dialéctica Marxista.

---

<sup>63</sup> Fernández Carlos, La Comunicación en las organizaciones, México 1991, p. 19

Cada organización puede tener rasgos de una o varias de estas escuelas de la administración. En este caso, la Seduvi tiene características de la Escuela Clásica, Humanista y un poco de la Sistémica. Dichas escuelas y su relación con los modelos comunicativos mencionados se describen a continuación.

La Escuela Clásica de la administración surge a partir de la Revolución Industrial y el interés de algunos estudiosos de la sociedad, que llevaron a cabo investigaciones sistémicas para delimitar las características principales de las organizaciones y proponer mejores formas de operación.

Los autores más notables de esta corriente son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Weber plantea su teoría de la Burocracia, en la que propone algunos elementos esenciales, distintivos de esta forma de organización, como son “la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones”<sup>64</sup> Y en general, esta escuela plantea que las organizaciones deben contar “con una jerarquía de autoridad bien definida, desarrollar normas y reglas de operación y que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados, es decir, un trato impersonal y formal.”<sup>65</sup>

Esta escuela favorece las estructuras piramidales de organizaciones altamente especializadas, restringe la interacción de sus miembros, tiene procesos centralizados de decisión y control, motiva a los trabajadores mediante el temor y la necesidad económica, y considera a la organización como máquina, no toma en cuenta al elemento humano.

La comunicación en este tipo de organizaciones es preponderantemente formal, oficial y vertical. Sobre todo descendente, con poca libertad en el manejo de contenidos y de relaciones.

---

<sup>64</sup> Fernández Carlos. Op. Cit. p. 21

<sup>65</sup> Fernández Carlos. Op. Cit. p. 21

En la Seduvi se manifiesta esta escuela de la administración debido a que tiene una estructura jerarquizada, existe la división de trabajo, los mensajes que se dan son formalizados y traducidos en instrucciones y sus procesos de decisión son centralizados.

Las decisiones las toma el titular de la Seduvi, es él quien da instrucciones a su gente, quienes a su vez, instruyen a sus subordinados para llevar a cabo el trabajo. Su estructura jerarquizada se ve reflejada en su organigrama.

En el caso de la Escuela Humanista, la cual se desarrolla a fines de los años veinte y principios de los treinta, se consolidan premisas sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de Recursos Humanos.

Los principales autores de ésta escuela son Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris.

Es conocida como la Teoría “Y” y propone “que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse y ser creativo en su trabajo”<sup>66</sup> Es decir, “la función de supervisión no se elimina, pero sí se limita”<sup>67</sup>

En resumen, el elemento común de esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

Por ende, la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos como “estilos de liderazgo, análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales, y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a la gente y sus necesidades”<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Fernández Carlos. Op. Cit. p. 26

<sup>67</sup> Fernández Carlos. Op. Cit. p. 27

<sup>68</sup> Fernández Carlos. Op. Cit. p. 28

La Seduvi y la Secretaría Particular tienen rasgos de esta escuela porque en ocasiones algunos de sus miembros, principalmente los de mandos medios y de estructura<sup>69</sup>, quienes ocupan cargos de dirección, subdirección y jefaturas de unidad departamental en la organización, cuentan con cierta autonomía en el trabajo después de recibir las instrucciones del titular, ya que se les delega la responsabilidad y se les permite usar su creatividad para realizar el trabajo solicitado.

Es decir, cuentan con mayor libertad para hacer el trabajo de la manera que cada uno de los miembros lo crea conveniente. Lo importante es el producto final, darle resultados al jefe, que en este caso es el titular de la Seduvi. Aquí se ve reflejado un rasgo de las organizaciones mexicanas, pues sus miembros, la mayoría de las veces se preocupan por cumplir con el jefe, darle resultados, más no con la organización.

A pesar de ello, se lleva a cabo una supervisión por parte del titular de la Seduvi, ya que éste solicita a las áreas y a su gente reportes y avances de la tarea encomendada. Es decir, hay mayor colaboración de sus miembros, pero la supervisión no desaparece, como lo indica la escuela humanista.

La comunicación se da vertical y horizontalmente, de las cuales, predomina la vertical descendente y existen las relaciones interpersonales entre sus miembros.

A pesar de que el titular es el que da la última palabra al tomar una decisión y que la comunicación se da de manera vertical descendente, en algunas ocasiones se llega a dar ascendente, al momento de que algunos de los miembros hacen propuestas en el trabajo.

Por ejemplo, cuando le sugieren al titular si es prudente o no emitir un boletín sobre determinado tema o si es necesario hacer mención sobre alguna acción específica en Gobierno, entre otros. El titular se presta a escuchar las sugerencias, pero eso no garantiza que todas las propuestas sean llevadas a cabo, ya que depende de su criterio.

---

<sup>69</sup> Cargo de Estructura: Son las personas que ocupan cargos de Dirección, subdirección y jefaturas de Unidad departamental en las organizaciones públicas. Los cuales llegan con los titulares de las mismas y se van con ellos al término de cada administración.

En la Secretaría Particular existe comunicación horizontal entre los miembros del mismo nivel jerárquico y se dan las relaciones interpersonales entre ellos de manera formal e informal. En ocasiones, la interacción informal ha permitido que el trabajo se logre de manera más fácil, ya que permite la obtención de información y apoyo rápidamente.

Y finalmente, la Escuela Sistémica, porque mezcla la escuela clásica y humanista de manera flexible y heurística<sup>70</sup> e intenta que haya una comunicación entre todas sus áreas, las cuáles están estructuradas de manera interdependiente.

Esto no siempre funciona, debido a que la comunicación no se logra del todo, ya que algunas áreas no informan a tiempo sobre determinados temas a las otras.

Con todo esto, se puede concluir que a pesar de tener influencia de todas las escuelas mencionadas, la que predomina tanto en la Seduvi como en la Secretaría Particular, es la clásica, ya que se da la comunicación vertical descendente y los jefes mantienen distancia con los trabajadores. A pesar de ello, algunas veces se da la comunicación vertical ascendente y la horizontal entre los miembros de las mismas, rasgos de la escuela humanista.

Además que, a pesar de estar estructurada jerárquicamente, no siempre se respetan los niveles de cada miembro, por ejemplo, en el caso de la Secretaría Particular, el cargo de Subdirector de Enlace Administrativo tiene un nivel mayor que el de la Secretaria Privada del Titular de la Seduvi.

Pero eso no impide que funcionalmente, el Subdirector dependa de la Secretaria Privada, ya que ésta es el canal de comunicación entre el Subdirector y el Titular, lo que ocasiona la insatisfacción y frustración del mismo, al verse limitado para comunicarse con el titular y tener que esperar las instrucciones por parte de la Secretaria Privada.

---

<sup>70</sup> Heurística: capacidad de un sistema para realizar de forma inmediata innovaciones positivas para sus fines. Arte y ciencia del descubrimiento y de la invención o de resolver problemas mediante la creatividad o pensamiento divergente. Diccionario enciclopédico Éxito, Tomo 3, España 1989, Gpo. Editorial Océano.

Esto se debe al proceso de transición que está sufriendo la Seduvi, ya que se aproxima el cambio de administración el 5 de diciembre de 2006, por lo que no se ha logrado formalizar los canales correctos de comunicación entre los miembros de la Secretaría Particular.

## **2.2. Búsqueda de consenso en la Seduvi ante la globalización.**

En la actualidad, la globalización que se ha dado en el mundo es un fenómeno que ha impactado en el comercio de bienes y servicios, el movimiento de mano de obra, en la difusión de información y en los flujos de capital.

Esto significa que la autonomía económica y política de una nación, en este caso México, depende de su capacidad de competir con éxito en la economía mundial.

Hoy en día, el antiguo paradigma individualista del mundo occidental, ha ocasionado la desintegración política y cultural, lo que ha disuelto poderosos lazos sociales en el mundo.

Pero, ¿qué se entiende por globalización? La globalización es “un hecho y un proceso. Es un hecho que los habitantes y naciones del mundo son más interdependientes entre sí que antes y lo van a ser cada vez más.”<sup>71</sup>

Este proceso también es a nivel tecnológico y humano. Tecnológico porque los nuevos sistemas de información y comunicación global, alimentan y enlazan a los agentes de la globalización.

“La globalización es una promesa de eficiencia para difundir las buenas cosas de la vida a quienes carecen de ellas, pero también es una amenaza para los que se quedan atrás, excluidos de sus beneficios”<sup>72</sup> Por ello, es importante que las organizaciones en México busquen integrarse a este fenómeno, tanto a nivel económico y social como tecnológicamente.

---

<sup>71</sup> Lodge, George, Administrando la globalización en la era de la interdependencia, México 1996, p. 17

<sup>72</sup> Lodge, George Op. Cit. p. 17

Para que éstas logren administrar “la globalización y sus tensiones, es necesario llegar a un consenso global respecto a los propósitos y dirección”<sup>73</sup> de las mismas.

En el caso de la Seduvi y la Secretaría Particular, es necesario pasar del antiguo paradigma<sup>74</sup> del control e individualismo, al paradigma del consenso, ya que con éste sería posible que los miembros tuvieran objetivos comunes y “diseñar y desarrollar instituciones, organizaciones gubernamentales a nivel nacional e internacional”<sup>75</sup>

Este consenso se debe percibir como legítimo, o bien, que mantenga un cierto sistema de valores para que sea estable.

El individualismo, es definido por Lodge, como “un conjunto de creencias, que se relacionan en forma muy estrecha con el capitalismo liberalista y la economía clásica”<sup>76</sup>

Esta ideología considera a las personas como “una entidad separada y más importante que la comunidad”<sup>77</sup> y considera que “la libre competencia para satisfacer los deseos del consumidor en el mercado es la mejor manera de controlar los usos de la propiedad”<sup>78</sup>

En la Secretaría Particular de la Seduvi se puede percibir esta ideología individualista, ya que existe una desintegración entre sus miembros, no existe un trabajo en equipo, la mayoría buscan sus logros de manera autónoma.

Este paradigma mantiene el estado actual de las cosas, lo que impide los cambios importantes en las organizaciones mexicanas, y en este caso, en la Seduvi y la Secretaría Particular.

Es importante que la Seduvi y las organizaciones mexicanas tomen en cuenta su entorno actual, la globalización que se está dando en el mundo y busquen cambiar el paradigma individualista por el del consenso.

---

<sup>73</sup> Lodge, George. Op. Cit. p. 57

<sup>74</sup> Paradigma: es una forma de observar las cosas. Lodge, George. Op. Cit. p. 59

<sup>75</sup> Lodge, George. Op. Cit. p. 57

<sup>76</sup> Lodge, George. Op. Cit. p. 58

<sup>77</sup> Lodge, George. Op. Cit. p. 58

<sup>78</sup> Lodge, George. Op. Cit. p. 58

Un ejemplo de los beneficios de éste, es la ideología comunitaria que existe en Japón. Esta ideología se caracteriza por su igualdad de resultado o jerarquía y por la búsqueda de consenso e integración de sus partes.

En suma, si la Seduvi intentara tomar en cuenta su entorno actual, la globalización y el avance tecnológico, y a partir de ahí cambiar su ideología individualista por la comunitarista, entendiendo ésta como la búsqueda de consenso y equidad en la organización, habría una mayor integración y satisfacción entre sus miembros, lo que impulsaría el trabajo en equipo y el logro de los objetivos de la misma.

Esto debido a que sus miembros se sentirían tomados en cuenta al ser escuchados y tratados con equidad, lo que la convertiría en una organización habitable para ellos, y por ende, harían el trabajo con gusto y con mayor eficiencia.

### **2.3. ¿Cuánto cuesta no tener una comunicación eficiente en la Secretaría Particular de la Seduvi?**

Como ya se mencionó en el capítulo I, uno de los problemas que se detectaron fue el retraso de respuesta a la población. Este se considera grave, debido a que al no dar respuesta en tiempo y forma a las solicitudes de los ciudadanos, provoca el descontento en la población en detrimento de la imagen de la Seduvi.

Esto, sumado a la tardía respuesta y entrega de información por parte de las áreas, al incumplimiento de funciones asignadas y al ausentismo de funcionarios, hacen del problema un gran obstáculo para lograr un trabajo eficiente.

Estos problemas generan un costo, y no sólo para la Seduvi, también para sus miembros, ya que toda organización está conformada por seres humanos. Y sin ellos, no podría funcionar ni existir, debido a que ellos son los que realizan una serie de acciones para lograr objetivos o metas específicas. “Todo acto tiene por meta cumplir con una función, y se podría decir legítimamente que el acto no existe sino a través de su meta”<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Moles, Abraham, Teoría de los Actos, México, 1983, p.p. 10-11



Para que quede un poco más clara la importancia del individuo y sus acciones es necesario citar a Sartre, quien dice que “el hombre es la suma de sus actos: sin acciones no hay hombre, el individuo totalmente pasivo se reduce a un obstáculo intersticial<sup>80</sup> en el campo social”<sup>81</sup>

Es decir, la acción “es esencialmente un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente, es la acción sobre el medio ambiente”<sup>82</sup> Ejemplo de ello puede ser cavar un hoyo, construir una casa, etc.

Este tipo de acciones y otras que requieren de menos esfuerzo significan una inversión de energía, ya que “actuar representa necesariamente actuar sobre el mundo, dejar huella y, para ello, disipar cierta energía”<sup>83</sup>

Existen dos tipos de acciones, las de gran energía, como son cavar un hoyo, alzar una piedra, y de poca energía, que regularmente son los actos de comunicación, como una conversación o dar una orden.

Las personas realizan los dos tipos de acciones, en las cuales invierten poca o mucha energía, según sea el caso. Es importante resaltar que hay acciones de poca energía que desencadenan otras de gran energía, como es el caso de una orden. Lo que significa que toda acción conlleva una inversión de diferentes niveles, que se traducen en un costo.

El costo, de acuerdo con Moles, es “la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser o de la organización, y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos”<sup>84</sup> Éste puede reflejarse “En el gasto de energía, de tiempo, de dinero, de potencial psicológico que efectúa un ser para realizar su acción”<sup>85</sup> Es decir, en el costo generalizado de la acción. Y éste aparece como el elemento regulador de las acciones humanas.

---

<sup>80</sup> Intersticial: De lo que ocupa los intersticios que existen en un cuerpo. Intersticio: Espacio pequeño que media entre dos cuerpos o entre dos partes de un mismo cuerpo. Diccionario enciclopédico Éxito, Tomo 3, España 1989, Gpo. Editorial Océano.

<sup>81</sup> Moles, Abraham, Op. Cit., p. 10

<sup>82</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 15

<sup>83</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p.15

<sup>84</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 40

<sup>85</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 167

Las cuales brindan un beneficio, pero también exigen un costo “El costo no tiene significación alguna más que cuando está confrontado a la finalidad de un beneficio. Aquí se traduce la noción de un costo por la de inversión.”<sup>86</sup>

Un costo puede medirse como la relación entre el esfuerzo realizado y el resultado obtenido de la acción. Ya que “olvidarse de evaluar un costo con relación a un resultado que no se considera importante es en sí un despilfarro”<sup>87</sup>

El costo de un objeto está ligado no solamente 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. Es decir, está ligado a un costo generalizado.

Este costo se integra por: el costo económico, energético, temporal y psicológico. A continuación se explican brevemente, con el fin de poder comprender más adelante su incidencia en las acciones de la organización y sus miembros:

**El costo económico**, según Moles, “es el precio en el sentido tradicional y convencional de la palabra”<sup>88</sup> Este costo se traduce “en el valor fiduciario, en moneda, y es en general la noción más conocida, la más clásica”<sup>89</sup>

**El energético**, se traduce “en la energía disipada por el individuo”<sup>90</sup>. Es la noción evidente de energía consumida en una acción.

**El temporal**, “es el tiempo consagrado a la acción”<sup>91</sup>. Sobre este tipo de costo se ha efectuado muy poca investigación y Moles lo explica de la siguiente manera: “todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo”<sup>92</sup>

---

<sup>86</sup> Costa, Joan. La Comunicación en acción. España, 1999. p. 43

<sup>87</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 43

<sup>88</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 48

<sup>89</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 49

<sup>90</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 48

<sup>91</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 48

<sup>92</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 49

Ya que la realización de cualquier acción o actividad, siempre significará una inversión de tiempo. “El tiempo es una sustancia vital que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones”<sup>93</sup> En suma, “El tiempo es un capital del ser, éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares: cada uno de esos actos tiene un costo temporal”.<sup>94</sup>

**Y el costo psicológico.** Este es un costo intrínseco, es “una disipación efectiva de los recursos del ser o del organismo que realiza la acción, que se procura el producto, que logra llegar al estado deseable”<sup>95</sup>

El costo psicológico lo define Moles como:

“la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que es sin embargo fundamentalmente diferente, pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan.”<sup>96</sup>

Es decir, para ejemplificar, el ser humano tiene un recipiente lleno de energía, el cual se va vaciando progresivamente y dejará al individuo desprovisto de reservas. Pero éste, por medio del reposo, del sueño o de la distracción puede recuperarse y recobrar una nueva capacidad y reconstituir sus “reservas psíquicas”.

En suma, el costo psicológico, de acuerdo con Moles, es la inversión nerviosa del ser al efectuar una acción determinada. Los factores de este costo son la ansiedad, el riesgo, la espera, la perturbación y la originalidad.

Con todo esto, se concluye que el retraso de respuesta a la población por parte de la Seduvi tiene un costo energético, económico, temporal y psicológico.

---

<sup>93</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 50

<sup>94</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 50

<sup>95</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 53

<sup>96</sup> Moles, Abraham. Op. Cit. p. 53

**Energético:** Porque hay un desgaste de los miembros, ya que a veces hay que averiguar directamente con el área a la que se canalizó la orden de trabajo por qué no se ha resuelto determinado caso y darle solución. La Secretaría Particular en ocasiones tiene que tratar el asunto directamente con las áreas para desahogar la orden de trabajo.

Además de que la Oficialía de Partes y Control de Gestión, tiene que elaborar oficios recordatorios para saber el estado de la solicitud traducida en orden de trabajo.

**Económico:** El costo económico puede no reflejarse a primera vista, ya que la Seduvi, al ser una organización normativa, su productividad se mide en metas y para cumplirlas se le otorga un presupuesto cada año, el cual en el 2006 fue de \$172, 686,074.00 <sup>97</sup>. Éste, al cierre de febrero tuvo una modificación para convertirse en “\$191, 686,074, de los cuales, para esa fecha la seduvi ya había ejercido \$22, 476,705.38 que representa el 11.73%.”<sup>98</sup>

El costo económico del retraso a las respuestas a la población, no se ve reflejado directamente en el presupuesto de la Seduvi, pero sí determinó a partir de lo que la Secretaría Particular invierte en los sueldos de las personas involucradas en el problema que la inversión anual de la misma es de \$676,392, la cual se especifica en la siguiente tabla.

---

<sup>97</sup> <http://www.seduvi.df.gob.mx/transparencia/presupuesto2006.html>

<sup>98</sup> Primer Informe Trimestral 2006, Seduvi, 6 de diciembre 2005 a 21 de marzo 2006.

**Tabla 5**

Total Gasto en Sueldos involucrados en el problema				
Función	Puesto	Sueldo mensual	Sueldo Diario	Sueldo Anual
Encargada de la Oficialía de Partes	Enlace B	\$13,515.00	\$444.33	\$162,180.00
Apoyo del área	Jefe de Oficina	\$5,045.00	\$165.86	\$60,540.00
Apoyo y mensajero del área	Mensajero	\$3,815.00	\$125.42	\$45,780.00
Mensajero	Administrativo Esp.	\$3,815.00	\$125.42	\$45,780.00
Mensajero	Administrativo Esp.	\$3,815.00	\$125.42	\$45,780.00
Mensajero	Auxiliar Técnico	\$4,176.00	\$137.29	\$50,112.00
Mensajero	Jefe de Sección	\$4,605.00	\$151.40	\$55,260.00
Coordinador de Logística, enruta a los mensajeros	Lider Coordinador de Proyectos "B"	\$17,580.00	\$577.97	\$210,960.00
			<b>Total Anual</b>	<b>\$676,392.00</b>
	<b>Total Mensual</b>	<b>\$56,366.00</b>		
		<b>Total Diario</b>	<b>\$1,853.13</b>	

Esto, además de los gastos de pasajes de los mensajeros encomendados a entregar la correspondencia y órdenes de trabajo a las otras áreas, que es de mil pesos mensuales repartidos en 5 mensajeros, lo que se traduce en una inversión de 12 mil pesos anual.

El presupuesto otorgado a la Seduvi se utiliza principalmente para proyectos específicos, como son programas de vivienda, restauraciones de inmuebles históricos, etc.

Al no responder en tiempo y forma las peticiones de información, trámites, resolución de casos, etc, la población se ve afectada, ya que determinadas solicitudes al retrasarse, significan inversión de tiempo y dinero para el ciudadano.

**Temporal:** Este es el más evidente, ya que existe un desgaste entre los miembros, debido a que tiene que esperar la información de las áreas o averiguar directamente con ellas el status de la orden de trabajo, lo que implica mayor tiempo y energía invertido en el trabajo. También porque la población espera demasiado tiempo para una respuesta, esto se refleja en la siguiente tabla, donde se registra el número de solicitudes ingresadas en el periodo del 2000 al 2006, así mismo se detalla el porcentaje de las ya concluidas, las que están en “trámite” y pendientes.

**Tabla 6**

**Oficialía de Partes y Control de Gestión**

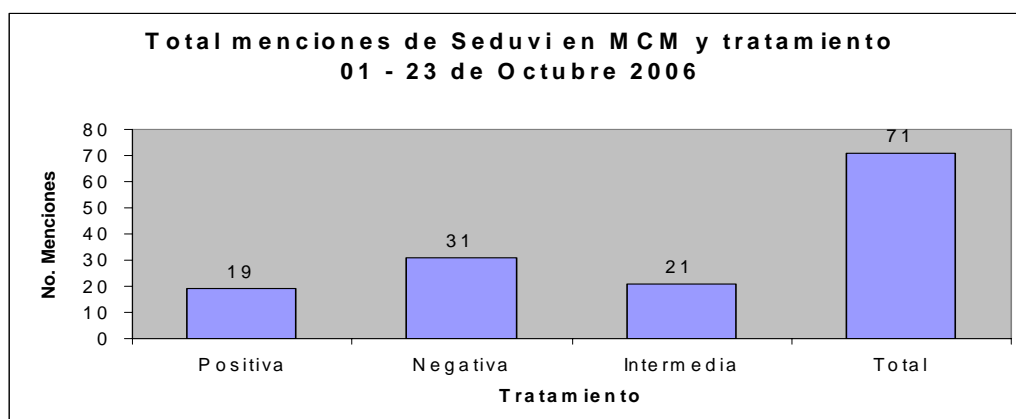
Fechas de recepción	Solicitudes recibidas	Solicitudes concluidas	Solicitudes en trámite	Solicitudes pendientes de respuesta	Total de solicitudes pendientes y en trámite
5-29 Dic 2000	246	172	49	25	74
Ene-Dic 2001	6206	4654	621	931	1552
Ene-Dic 2002	6486	5189	324	973	1297
Ene-Dic 2003	3809	2476	571	762	1333
Ene-Dic 2004	4126	3094	413	619	1032
Ene-Dic 2005	4178	3551	418	209	627
Ene 02-Oct 13 2006	3452	2416	691	345	1036
<b>Total</b>	<b>28503</b>	<b>21552</b>	3087	3864	<b>6951</b>
<b>Total en %</b>	<b>100%</b>	<b>75.61%</b>	10.83%	13.56%	<b>24.39%</b>

Fuente<sup>99</sup>

Como se puede observar, el año más productivo en la atención a solicitudes fue el 2005, con un 85% de solicitudes concluidas. Y el menos productivo fue el 2003 con un 65% contestado.

**Psicológico:** La Seduvi y sus miembros se ven expuestos a conflictos, estrés y bomberazos, ya que en ocasiones el ciudadano se queja directamente con el Secretario Particular. Además de que su imagen ante la población se ve afectada. Para muestra de ello, se hizo un análisis para conocer el tratamiento que se la dio en los MCM en el periodo del 1 al 23 de octubre de 2006. El resultado se muestra en siguiente gráfica 3.

**Gráfica 3**



<sup>99</sup> Fuente. Anexo 4. Entrega Recepción de Secretaria Particular. Reporte Oficialía de Partes y Control de Gestión, octubre 2006.

Como puede verse, el tratamiento que le dan los medios a la Seduvi, la mayoría de las veces es negativo, lo que es ocasionado por la falta de una atención oportuna a la población y a los medios.

Estos costos pueden estar relacionados con deficiencias informativas, debido a que algunas áreas no dan referencia en su respuesta a qué orden de trabajo corresponde, lo que hace que la Oficialía de Partes y Control de Gestión no se dé por enterada de qué orden de trabajo ya se resolvió. Además de que no existen procesos de trabajo bien definidos.

Esto también puede ser provocado por falta de organización de las áreas y a deficiencias comunicativas, ya que o no ponen cuidado a las ordenes de trabajo o no saben cómo debe responderse a las mismas.

También, la encargada de la Oficialía de Partes, después de canalizar las órdenes de trabajo, sólo se limita a enviar oficio de lista de pendientes cada 3 o 6 meses a las áreas, lo que ocasiona la falta de un seguimiento adecuado al proceso de respuesta.

La Seduvi, puede decirse que es “productiva” en cuanto a la realización de los proyectos planteados por la misma, pero improductiva en la atención a la población, ya que no existe una respuesta oportuna a las solicitudes hechas por los ciudadanos. Esto se traduce en el 24% de solicitudes que no han recibido respuesta por parte de la Seduvi.

Por lo que no es del todo eficiente, ya que se preocupa por realizar sus proyectos planteados al inicio de la administración, pero no hace mucho caso a su entorno, del cual, una variable de suma importancia es su usuario, es decir, la población en general. Se dedica a sus proyectos, dejando de lado las solicitudes de la misma.

Este problema puede deberse a que en la Seduvi y en la Secretaría Particular, no existe una comunicación estratégica, que de haberla, la organización y sus miembros no pasarían por situaciones de estrés ni conflictos, y cumpliría sus objetivos de mejor manera, además de que al hacer caso a su entorno, al dar respuesta en tiempo y forma a la población, su imagen ante ella no se vería afectada.

Con una comunicación estratégica, las áreas tendrían definido un tiempo determinado para dar respuesta a las órdenes de trabajo y estarían coordinadas para lograrlo, además, mantendrían informada a la Oficialía de Partes y Control de Gestión sobre el avance de las mismas.

El problema productivo de la Secretaría Particular puede deberse a la falta de procesos de trabajo adecuados y a la cultura de cada uno de los miembros involucrados en el mismo, cuestión que se profundizará en el capítulo IV. Es decir, de acuerdo a lo que plantea Carlos Marx en El Capital, el problema es a nivel de estructura y superestructura de la organización.

Para entender mejor esto, a continuación se explican las principales características de estos miembros, su personalidad y habilidades, y cómo éstas influyen en la realización del trabajo y en la organización.

## **2.4. Actores y grupos: Su importancia en el funcionamiento de la Secretaría Particular.**

### 2.4.1. Los actores y sus principales características

Como se ha mencionado anteriormente, las organizaciones son sistemas complejos, paradójicos y contradictorios, debido a que quienes las integran, los seres humanos, son complejos y paradójicos.

Es importante mencionar que “al concebir un proyecto, al elaborarlo, corregirlo y difundirlo, aprendemos a escucharnos, complementar esfuerzos, saberes y habilidades de un equipo”<sup>100</sup> Y para ello es muy importante que se de la comunicación eficaz con el fin de que se logren las metas trazadas y se eviten los malentendidos. Esto es porque “Comunicarse es una vía para disminuir malentendidos (Luhman, 1992).”<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Ulloa, Adriana, La Comunicación mas que una Habilidad para el Trabajo,

<sup>101</sup> Ulloa, Adriana. Op. Cit. p. 34



La organización según Robbins, “es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”<sup>102</sup>

Es decir, el requisito indispensable de una organización es que exista el número preciso de miembros, los cuales siempre tendrán una conducta específica de acuerdo a sus características personales.

Para entender a la organización y algunas de las causas del problema productivo de la Secretaría Particular, es necesario conocer a cada uno de los miembros involucrados en él y comprender su forma de actuar. Para ello se analizarán sus características biográficas y su personalidad, en base a lo planteado por Robbins.

Todos los seres humanos tienen características biográficas, personalidad y habilidades. Por ello, en este apartado se analizará y conocerá la personalidad, habilidades y formas de comportamiento de los distintos actores que integran a la organización.

Cada miembro de la Secretaría Particular tiene edad, estado civil, género y una antigüedad en la organización. Explica Robbins, que de acuerdo a algunos estudios hechos sobre la relación entre la edad y la rotación de personal en las organizaciones se dice que “cuanto mayor de edad sea alguien, menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo”<sup>103</sup>

También plantea que “los empleados de más edad muestran menores tasas de ausentismo evitable que los jóvenes, pero tienen tasas más elevadas de ausencia inevitable”<sup>104</sup> Entendiendo por inevitable alguna enfermedad que impide que la persona asista a trabajar. Pero también resalta que a mayor edad, las habilidades disminuyen, como son la rapidez, la fortaleza y la coordinación.

---

<sup>102</sup> Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, México, 1987, p. 5

<sup>103</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 51

<sup>104</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 51

En relación al género, se dice que en realidad “hay pocas diferencias importantes entre hombres y mujeres, las cuales puedan afectar el desempeño en el trabajo”<sup>105</sup> ya que no existen diferencias en la capacidad de resolver problemas ni de aprender.

Aunque Robbins señala que de acuerdo a estudios psicológicos, “las mujeres están más dispuestas a acatar la autoridad”<sup>106</sup> debido a que son menos conflictivas que los hombres. Lo único es que en relación al ausentismo éstas presentan mayores dificultades ya que en muchas de las ocasiones deben combinar las labores del hogar, familia e hijos, con el trabajo, lo que hace que sea difícil para ellas no ausentarse en el trabajo.

En el caso del estado civil, algunas investigaciones concluyen en que las personas casadas presentan menos ausentismo, rotación y se muestran más satisfechas en el trabajo. Esto se atribuye a que el matrimonio significa mayores responsabilidades, lo que hace que las personas valoren más la estabilidad en su trabajo.

Y finalmente la relación que hay con la antigüedad de cada persona en la organización. La antigüedad afirma Robbins, “es como uno de los predictores más seguros de la rotación de personal”<sup>107</sup> ya que ésta tiene una gran relación con el ausentismo. Es decir, a mayor antigüedad menos ausentismo, menos rotación y más productividad y satisfacción.

Conocer la personalidad de cada uno de los miembros involucrados en el problema de la Secretaría Particular, ayudará a comprender su comportamiento individual y grupal ante el trabajo.

Pero, ¿Qué se entiende por personalidad? Robbins define la personalidad “como la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos.”<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 51

<sup>106</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 51

<sup>107</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 53

<sup>108</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 54

Lo que determina la personalidad de alguien es la herencia, el ambiente y su contexto. Es decir, “la personalidad se integra por factores hereditarios y ambientales, moderados por circunstancias situacionales.”<sup>109</sup>

La herencia se refiere a factores que son determinados en el momento de la concepción, como son los rasgos físicos, el género, los reflejos y los ritmos biológicos.

El ambiente representa los factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad del individuo, como es la cultura en que hemos sido criados, las normas, el aprendizaje, los amigos, entre otros.

Y el contexto. Este factor ejerce mayor influencia que la herencia y el ambiente, ya que “la personalidad del individuo, aunque generalmente es estable y congruente, cambia en situaciones diferentes.”<sup>110</sup>

Cada individuo tiene distintas características y rasgos de personalidad, que son necesarios conocer para comprender la forma de actuar del mismo. Los rasgos de personalidad “son las características permanentes que describen el comportamiento del individuo.”<sup>111</sup>

A raíz de los estudios de un investigador, se encontraron 171 rasgos superficiales, los cuales redujo hasta llegar a un conjunto menor que identificara los patrones subyacentes. Como resultado de esta reducción “se llegó al descubrimiento de 16 factores de personalidad y los llamó rasgos primarios.”<sup>112</sup> Los cuales se muestran en la siguiente tabla.

---

<sup>109</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 54

<sup>110</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 55

<sup>111</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 56

<sup>112</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 56

**Tabla 7**

Dieciseis rasgos fuente		
	Introverso	Extroverso
1	Reservado	Sociable
2	Poca inteligencia	Mucha inteligencia
3	Afectado por sentimientos	Emocionalmente estable
4	Sumiso	Dominante
5	Serio	Despreocupado
6	Acomodaticio/oportunista	Consciente/escrupuloso
7	Tímido	Emprendedor/arriesgado
8	Inflexible/obstinado	Sensible
9	Confiado	Suspicaz
10	Práctico	Imaginativo
11	Directo	Juicioso
12	Seguro	Aprensivo
13	Conservador	Experimentador
14	Dependiente del grupo	Autosuficiente
15	Incontrolado	Controlado
16	Relajado	Tenso

Fuente. Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, México, 1987, p. 57

Estos rasgos pueden agruparse para formar tipos de personalidad. Y estos se pueden clasificar en “introversión o extroversión y en una dimensión que se aproxima a mucha ansiedad – poca ansiedad como características fundamentales interrelacionadas.”<sup>113</sup>

La combinación de estas características dan como resultado cuatro tipos de temperamento: El sanguíneo, flemático, colérico y melancólico.

Estos servirán para describir a cada uno de los actores involucrados en el problema productivo de la Secretaría Particular, por ello, a continuación se explican con el fin de facilitar la comprensión al lector.

El Sanguíneo tiene una gran cantidad de ansiedad y extroversión. Y regularmente una persona con este temperamento será “tensa, excitable, inestable, afectuosa, sociable, dependiente y protagónica.”<sup>114</sup>

<sup>113</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 57

<sup>114</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 57

El flemático presenta poca ansiedad y mayor introversión. Estas personas son “serenas, seguras de sí mismas, confiadas, adaptables, afables, sociables e independientes.”<sup>115</sup>

El colérico presenta mucha ansiedad e introversión: Regularmente son “tensos, excitables, inestables, fríos, tímidos y resistentes a las ideas de los demás.”<sup>116</sup>

Y el melancólico. Este presenta poca introversión y ansiedad. “Son serenos, seguros de sí mismos, confiados, adaptables, tranquilos, fríos y tímidos.”<sup>117</sup>

Además de estas características de temperamento, también hay atributos de la personalidad que pueden ayudar a predecir el comportamiento del individuo en las organizaciones. Uno de ellos es el relacionado con “el sitio donde se percibe el sitio de control de nuestra vida”<sup>118</sup>, es decir, el Locus de Control.

Algunas personas piensan que son dueñas de su destino, es decir, tienen un Locus de Control Interno. Y otras, por el contrario, se consideran un mero juguete del mismo, pues piensan que lo que les sucede se debe a la suerte o a la casualidad, estos tienen su Locus de Control externo.

Las personas con un Locus de Control externo, plantea Robbins, están menos satisfechas con su trabajo, muestran mayor ausentismo, están más enajenados del ambiente de trabajo y se sienten menos comprometidos con el mismo.

Esta insatisfacción se debe a que “tienen menor control sobre los resultados organizacionales, son más sumisos y están dispuestos a obedecer instrucciones.”<sup>119</sup> En suma, este tipo de personas, darán buen rendimiento en trabajos estructurados y rutinarios.

---

<sup>115</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 57

<sup>116</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 57

<sup>117</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 57

<sup>118</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 58

<sup>119</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 59

Las personas con un Locus de Control Interno, “atribuyen sus acciones a los resultados organizacionales, no buscan culpables”,<sup>120</sup> requieren independencia y autonomía, tratan de controlar su ambiente y renuncian si el trabajo no les satisface.

En relación al ausentismo, piensan que su salud es su responsabilidad, por lo que procuran tener mejores hábitos de vida, se enferman menos y faltan menos. Con respecto a la rotación de personal “por un lado tienden a tomar una decisión y, en consecuencia, cabría esperar que dejen fácilmente su empleo. Pero por otro lado, si están más satisfechos causarán menor rotación.”<sup>121</sup>

En suma, las personas con Locus de Control Interno, hacen bien las tareas complejas, en las cuales se exige procesar y aprender información intrincada. Son idóneas para puestos donde se requiere de iniciativa e independencia de acción.

Stephen Robbins resalta la presencia del maquiavelismo en las personas, en donde dice que los que presentan esta característica en un alto grado “son pragmáticas, mantienen distancia emocional, y están convencidas de que el fin justifica los medios.”<sup>122</sup>

También tienen la facilidad de manipulación, son difíciles de persuadir, convencen a la gente, es decir, tienen habilidades de negociación.

El conocer el Locus de Control, el nivel de autoestima y maquiavelismo en las personas, además de su temperamento y habilidades, no se limita a comprender a cada individuo, sino que también es necesario que estas características se utilicen para una adecuada selección de personal y que este cumpla con las exigencias del puesto designado.

---

<sup>120</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 59

<sup>121</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 59

<sup>122</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 60

Para ello, es necesario resaltar la Teoría de Adecuación entre personalidad y trabajo propuesto, por el sociólogo John Holland, que presenta seis tipos de personalidad y establece que “la satisfacción y la propensión a dejar un trabajo depende del grado en que los individuos logran acoplar su personalidad a un ambiente ocupacional congruente con ella”.<sup>123</sup>

Cada personalidad que propone tiene un ambiente ocupacional propio. A continuación se describen cada una de ellas.

**Tabla 8**

	<b>Tipo</b>	<b>Ocupación</b>
1	<b>Realista:</b> Conducta agresiva, actividades físicas, tímido, sincero, persistente, estable, adaptado y práctico.	Mecánico, arquitecto, obrero, granjero
2	<b>Intelectual:</b> Reflexión, organización, comprensión, original, independiente y curioso.	Biología, matemáticas, economista, reportero.
3	<b>Social:</b> Relaciones interpersonales, amistoso, cooperativo, comprensivo, sociable.	Diplomacia, trabajo social, Psicología clínica, maestro.
4	<b>Convencional:</b> Regidos por normas y sublimación de necesidades personales, adaptado, eficiente, práctico, inflexible, sin imaginación.	Contabilidad, finanzas, gerente, oficinista, cajero.
5	<b>Emprendedor:</b> Actividades verbales, confiado, ambicioso, enérgico, dominante.	Abogado, relaciones públicas, administración de empresas pequeñas.
6	<b>Artístico:</b> Autoexpresión, actividades emocionales, imaginativo, desordenado, idealista.	Arte, música, literatura.

Fuente. Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, México, 1987, pp. 61-62

Holland plantea que la “satisfacción es máxima y la rotación de personal mínima cuando la personalidad y la ocupación concuerdan.”<sup>124</sup> Pero, si por el contrario, un individuo de personalidad realista desempeña un trabajo social, se encontrará en la situación más incongruente posible, lo que afectará su desempeño laboral.

<sup>123</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 61

<sup>124</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 61

En suma, la personalidad de cada persona “da sugerencias de las características que favorecen un desempeño adecuado en el trabajo, el conocimiento de la misma mejora las decisiones de contratación, transferencia y promoción.”<sup>125</sup>

Otro factor importante para el análisis de los actores de la Secretaría Particular de la Seduvi, el cual incide en las actividades laborales, son las habilidades de las personas. Robbins define la habilidad como “la capacidad individual de efectuar las tareas en un trabajo. Existen habilidades físicas e intelectuales.”<sup>126</sup>

Las intelectuales son las que se requieren para actividades mentales, y las físicas son en las que se necesita fortaleza y flexibilidad. Cuando hay “adecuación entre habilidad y trabajo, el rendimiento del empleado mejora.”<sup>127</sup>

Todo lo anterior ayudó a la comprensión de los actores involucrados en el problema productivo de la Secretaría Particular, de los cuales se describen sus características en base a lo que plantea Stephen Robbins y John Holland.

Dicha descripción se realizó también de acuerdo al planteamiento de Adriana Ulloa, quien en su texto propone la aplicación de un Test de Personalidad para poder describir la personalidad y características de cada individuo.

Antes de describir los resultados del análisis realizado de acuerdo a Robbins y Holland, y la interpretación del Test de Personalidad aplicado a los miembros de la organización, se explica lo planteado por Ulloa.

Adriana Ulloa dice que para definir las relaciones laborales es importante considerar el nivel de cooperación (atención y aceptación de los intereses de otros) y de asertividad (expresión e intención de satisfacer los intereses propios), de los actores, sin descartar la influencia del carácter y la experiencia e historia laborales.

---

<sup>125</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 83

<sup>126</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 120

<sup>127</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 121



Estos niveles permiten apreciar cinco fórmulas de participación en las dinámicas del trabajo en grupo. Las cuales son la evitación, adecuación, competencia, colaboración y compromiso.

Evitación: No es asertivo ni cooperativo, “no se externalizan los motivos de conflicto o desacuerdo, se muestran indiferentes, delimitan territorios de control o poder, lo que ocasiona la duplicidad de actividades y el aislamiento.”<sup>128</sup>

Adecuación: Es cooperativo, pero no asertivo. Se da el trabajo subordinado. “Ponen los intereses de otros por encima de los propios con el fin de mantener la paz. Esto ocasiona la desatención de las necesidades propias y las relaciones dependientes o de auto sacrificio.”<sup>129</sup>

Competencia: Son asertivos pero no cooperativos. Es un trabajo personal y centralizado. Creen que ganar significa no ceder. No comparten responsabilidades, niegan o racionan los recursos para el trabajo en equipo.

Colaboración: Son cooperativos y asertivos. Buscan la obtención de beneficios mutuos. Ésta se plantea como la idónea, ya que se da una comunicación efectiva, permite solicitar y entregar el trabajo e integrarlo al colectivo equitativamente. Contribuye y retribuye al proyecto común.

Y compromiso: Es asertivo y cooperativo. Se da la “realización de acuerdos y negociaciones justas, hay flexibilidad y facilita valorar y resolver carencias de un plan de trabajo.”<sup>130</sup>

A continuación se describen las características de los miembros involucrados en el problema productivo detectado en el capítulo anterior.

---

<sup>128</sup> Ulloa, Adriana, Op. Cit. p. 34

<sup>129</sup> Ulloa, Adriana, Op. Cit. p. 35

<sup>130</sup> Ulloa, Adriana, Op. Cit. p. 35

El análisis se realizó de acuerdo a los planteamientos de Robbins, Holland y al Test de Personalidad propuesto por Adriana Ulloa descritos anteriormente. El resultado del mismo, se muestra en la Tabla 9, donde se describen los resultados de acuerdo a lo explicado por Robbins, y en la Tabla 10, lo planteado por Holland y Ulloa.

Y más adelante se explicarán los resultados de la aplicación de la técnica de Auditoría Comunicativa.

**Tabla 9**

Actor	Función	Puesto	Características Biográficas					Temperamento					Locus de Control			Autoestima	
			Edad	Estado Civil	Género	Antigüedad	Sanguíneo	Flemático	Colérico	Melancólico	Interno	Externo	Baja	Alta			
A	Encargada de la Oficialía de Partes	Enlace B	55	Divorciada	Mujer	20 años			X					X			X
B	Apoyo del área	Jefe de Oficina	32	Soltera	Mujer	8 años		X						X			
C	Apoyo y mensajero del área	Mensajero	75	Casado	Hombre	8 años					X			X			
D	Coordinador de Logística, enruta a los mensajeros	Líder de Coordinado de Proyectos "B"	38	Casado	Hombre	9 años		X						X			X
E	Mensajero y Apoyo admvo	Administrativo Esp.	34	Soltero	Hombre	14 años					X					X	
F	Mensajero	Auxiliar Técnico	45	Casado	Hombre	13 años						X				X	
G	Mensajero y apoyo admvo	Administrativo Esp.	32	Casado	Hombre	13 años			X					X			X
H	Mensajero	Jefe de Sección	29	Soltero	Hombre	6 años		X						X			X

Tabla 10

Actor	Personalidad según Holland				Nivel de cooperación. Ulloa				Personalidad Test Ulloa						
	Realista	Intelectual	Social	Convencional	Evitación	Adecuación	Competencia	Colaboración	Sensible/analítico	Visionario/Controlador	Visionario/Organizador	Líder/persuasivo	Visionario/persuasivo	Organizador/Clown	Sensible/persuasivo
A				X	X					X					
B	X					X	X				X				
C	X					X		X							
D			X									X			
E				X	X								X		
F	X							X						X	
G			X				X								X
H		X			X				X						

Los actores involucrados en el problema productivo detectado en la Secretaría Particular de la Seduvi en el capítulo anterior, se encuentran en el área de Oficialía de Partes y Control de Gestión, (Área 1,) y en el área de Apoyo Logístico de la Secretaría Particular, (Área 2). En el área 1 están involucrados principalmente la persona A, B y C.

La persona A, tiene 20 años trabajando en esta área, es divorciada y tiene 55 años de edad. Realiza funciones de Estructura, ya que es la encargada de la Oficialía de Partes y Control de Gestión, aunque tiene su plaza de base<sup>131</sup>. Para poder desempeñarse como personal de estructura, pidió licencia como base. Es importante mencionar que labora en esta Área desde antes de que surgiera la Seduvi como tal.

Es una persona dedicada a su trabajo, es eficiente, pero no es de trato fácil, ya que no es flexible. De acuerdo a Stephen Robbins, su temperamento tiene características de una persona melancólica, debido a que ante los demás se muestra segura de sí misma, confiada y fría.

Su Locus de Control es interno, ya que domina y controla la información existente en su área, pocas veces permite que los otros participen en su totalidad, es decir, trata de controlar su ambiente. Pero en la mayoría de las ocasiones muestra un Locus de Control Externo, ya que le preocupa mucho lo que la gente sepa de ella, procura no dar información personal a los demás, esto se confirmó ante su negativa a resolver el Test de Ulloa.

En relación con el auto monitoreo, es decir, su auto observación, su Locus de Control es bajo, ya que se muestra tal cual es en todas las situaciones.

También aquí se refleja lo dicho por Robbins, que a mayor edad, menos ausentismo, y la persona A, a pesar de estar enferma se presenta a laborar, casi no toma vacaciones. Lo que confirma su necesidad de controlar su espacio y ambiente de trabajo con el fin de sentirse insustituible para los demás.

---

<sup>131</sup> Plaza de Base: Son las personas que tienen una base en el gobierno y son sindicalizadas.

De acuerdo a lo que Holland plantea, su personalidad es Convencional, pues muestra inflexibilidad en el trabajo, se rige por las normas y le da prioridad al trabajo y no a su vida personal.

Su nivel de cooperación, según lo que plantea Ulloa es de evitación, ya que limita su espacio, se mantiene aislada de los demás y muestra poca cooperación y asertividad en el trabajo.

A pesar de no haberle aplicado el Test de Personalidad propuesto por Ulloa, en base a la observación se pudo determinar que tiene características de un visionario/controlador.

Las personas con estas características “tienden a preferir el trabajo a solas, con frecuencia se les percibe fríos, ásperos y arrogantes, son hirientes con sus comentarios y tienden a alejarse de los otros para no involucrarse demasiado”<sup>132</sup> Regularmente la apoyan en el área la persona B y el individuo C.

La persona B tiene 8 años de antigüedad, es soltera y tiene 32 años, su Locus de Control es interno, esto se ha manifestado en su necesidad de cambiar de lugar de trabajo, es posible que renuncie, debido a que ya no le satisface el trabajo ni la organización.

A pesar de ello, se muestra cooperativa en el trabajo y tiene una buena relación con su jefe. Lo anterior se debe a que “en general las mujeres están más dispuestas al acuerdo con “la autoridad”, son menos conflictivas en el trabajo”.<sup>133</sup>

Su temperamento es flemático, ya que es serena, adaptable, afable y en ocasiones sociable. De acuerdo al Test de Adriana Ulloa, su personalidad se define como Visionario/organizador. Lo que quiere decir que es una personas “que trabaja mejor en un ambiente pacífico y armonioso, prefiere evitar los grupos grandes y tiende a quedarse callada en juntas concurridas”<sup>134</sup>.

---

<sup>132</sup> Ulloa, Adriana, Op. Cit. p. 40

<sup>133</sup> Robbins, Stephen, Op. Cit. p. 51

<sup>134</sup> Ulloa, Adriana, Op. Cit. p. 40

De acuerdo con Holland, es una persona realista ya que manifiesta timidez, es práctica y adaptada. Además de ser una persona que presenta en ocasiones un nivel de cooperación de adecuación y colaboración. Adecuación porque colabora en el trabajo, pero no es asertiva. Regularmente se le da el trabajo subordinado. Y colaboración porque busca la obtención de beneficios mutuos en el trabajo.

Ella se dedica, en ausencia de la persona A, a recibir la correspondencia y registrar algunos datos en la computadora, además de atender la Oficina de Información Pública. El problema es que tiene que esperar a que la persona A llegue y registre la correspondencia recibida en su ausencia, ya que es ella quien la analiza y canaliza a las áreas correspondientes.

El individuo C, tiene 75 años, es casado, tiene 8 años en la Seduvi y casi no falta a laborar, esto confirma lo planteado por Stephen Robbins acerca de la edad, que a mayor edad menos ausentismo evitable, pero más inevitable (salud), debido a que cuando ha llegado a ausentarse ha sido por motivo de salud.

Es melancólico, ya que es sereno, confiado, tranquilo y tímido y su Locus de Control es externo, ya que no está involucrado con el trabajo y depende mucho de lo que la persona A le solicite o le prohíbe, lo que refleja su baja autoestima.

Estas características se confirmaron con la aplicación del Test de Personalidad propuesto por Ulloa, donde la personalidad del individuo C es Sensible / Analítico ya que estas personas tienden “a poner atención a los detalles y al modo correcto de hacer las cosas, se muestran menos interesados en el beneficio del grupo y tienden a tomar las cosas personalmente e internalizar los conflictos.”<sup>135</sup> Aunque también presenta características del Sensible, pues manifiesta su lealtad, la dependencia y el servicio hacia los otros. Además de tener dificultades para tomar decisiones e iniciar acciones.

Según Holland, es de personalidad realista, y su nivel de cooperación en el trabajo es de adecuación, lo que significa que es una persona que colabora en el trabajo, pero no es asertiva. Regularmente se le da el trabajo subordinado.

El actor D, se encuentra en el área de Apoyo Logístico de la Secretaría Particular (Área 2). Tiene 38 años, es casado y tiene 9 años en la organización. Sus principales funciones es apoyar en la logística de la Secretaría particular y su trabajo depende de las necesidades del titular de la Seduvi.

Otra de sus funciones es enrutar a los mensajeros para realizar la entrega de las órdenes de trabajo que emite el Área 1. Es una persona flemática y su Locus de Control es interno, ya que en los resultados organizacionales no busca culpables y es una persona que cuando lo crea necesario y el trabajo ya no le satisfaga, puede decidir renunciar. Tiene su autoestima alta, ya que se muestra seguro de sí mismo.

De acuerdo con Holland, tiene una personalidad social, ya que es amistoso, cooperativo y se le facilitan las relaciones interpersonales. Estas características se confirmaron con la aplicación del Test de Personalidad de Ulloa, en donde se identifica como Líder/persuasivo. Son “seguros de sí mismos, independientes y fuertes. Tienen la habilidad de trabajar en equipo o solos. Y se sienten frustrados cuando se les constriñe.”<sup>136</sup>

Los actores E, F, G y H, son los que se encargan de entregar las órdenes de trabajo a las áreas correspondientes y también apoyan en algunas actividades administrativas. Estos pertenecen al Área 2, exceptuando el individuo H, quien se encuentra en la Subdirección de Enlace Administrativo de la Seduvi, es decir, el Área 3.

Sus características se encuentran descritas en la tabla anterior, por lo que no se consideró necesario abundar en ellos, además de que no se involucran directamente en el problema productivo.

---

<sup>135</sup> Ulloa, Adriana, Op. Cit. p. 39

<sup>136</sup> Ulloa, Adriana, Op. Cit. p. 41



Como ya se mencionó en la Teoría de Adecuación de Holland, la satisfacción de los integrantes de una organización será mayor y la rotación menor cuando el tipo de personalidad es congruente con el tipo de actividad que realizan. Cuando hay poca adecuación entre estos dos factores, las personas no tendrán satisfacción, lo que causará frustración en ellos, ineficacia y finalmente la rotación de personal.

En suma, la personalidad de cada persona “da sugerencias de las características que favorecen un desempeño adecuado en el trabajo, el conocimiento de la misma mejora las decisiones de contratación, transferencia y promoción.”<sup>137</sup>

Por ello, a continuación se muestran el puesto, funciones y personalidad reales de cada individuo, y se describe el perfil de puesto para las funciones que desempeñan.

**Tabla 11**

Personalidad Real VS Personalidad Ideal				
Actor	Puesto	Función real	Personalidad real	Perfil de puesto
A	Enlace B	Encargada de la Oficialía de Partes. Atención a público. Analiza y canaliza documentos y les da seguimiento.	Convencional	Social e intelectual
B	Jefe de Oficina	Apoyo del área. Recepción, atención a público.	Realista	Social
C	Mensajero	Apoyo en recepción de documentos, mensajero y aux. admvo.	Realista	Social
D	Lider Coordinador de Proyectos "B"	Coordinador de Logística, enruta a los mensajeros	Social	Emprendedor
E	Administrativo Esp.	Mensajero y apoyo admvo.	Convencional	Social
F	Auxiliar Técnico	Mensajero	Realista	Realista
G	Administrativo Esp.	Mensajero y apoyo admvo.	Social	Social
H	Jefe de Sección	Mensajero	Intelectual	Realista

<sup>137</sup> Robbins, Stephen. Op. Cit. p. 83

Como puede observarse, existe una incongruencia entre la personalidad y el perfil de puesto que deberían de tener los actores para las funciones que desempeñan. Lo que afecta la eficiencia en el trabajo, debido a que tarde o temprano, cada uno de ellos presentarán frustración o necesidad de renunciar.

Por ejemplo, en el caso de la persona A, de acuerdo a las funciones que desempeña, la personalidad adecuada debería ser la social e intelectual, pero es convencional. Esto afecta al trabajo y al usuario, ya que al ser una persona inflexible, fría y seca, puede causar la sensación de poca atención hacia ellos.

Estas deficiencias pueden ser ocasionadas por la mala selección de personal, ya que como se menciona en el capítulo I, es inadecuada, o ni siquiera se lleva a cabo, puesto que la mayoría de los miembros han ingresado por medio de recomendaciones.

En estos casos, la comunicación es importante, ya que como se verá en los siguientes capítulos, ésta es la vía para resolver conflictos y administrarlos.

Pero, ¿Cómo se desenvuelven los actores de la Secretaría Particular en el interior de un grupo?, ¿Cómo afecta el trabajo dentro de un grupo las distintas características de cada individuo? Para saberlo, se estudiará a continuación a los grupos existentes en la Secretaría Particular de la Seduvi y sus características.

#### 2.4.2. ¿Cómo se integran los actores de la Secretaría Particular? Los grupos.

Anteriormente se describieron las características de los miembros involucrados en el problema productivo de la Secretaría Particular y se resaltaron los tipos de personalidad de cada uno. Éste se comparó con sus funciones, lo que llevó a la conclusión de que hay incongruencias entre la personalidad real y la actividad que desempeñan. Por lo que se definió la personalidad ideal para cada individuo para un buen desempeño del puesto.

También, se comentó que la personalidad está determinada por el contexto en que se encuentra cada individuo. Por ello, es necesario conocer el medio en que se desenvuelven, es decir, conocer los grupos que integran a la Seduvi y sus características.

Para comprender mejor la situación actual del estudio de los grupos pequeños en las organizaciones, se mencionará las dos líneas que se han utilizado, las cuales son la externa o sociológica y la interna o psicológica.

La tradición externa no hace mucho trabajo de campo, ve al grupo como fenómeno y son estudios formales que llegan a encasillar en “roles” de grupo a los sujetos estudiados. “El grupo es analizado desde fuera como una célula en el organismo social.”<sup>138</sup> Y la tradición interna analiza el comportamiento al interior del grupo, lo ven como si cada grupo fuera una sociedad.

Para comprender y conocer a los grupos que se forman en la sociedad y en las organizaciones, como Michael Olmsted señala, primero deben estudiarse las conductas de sus actores, ya que el grupo se constituye por individuos. Y el comportamiento del grupo es un compuesto de los comportamientos de cada uno.

Además, el grupo también está compuesto por roles sociales, un conjunto de expectativas y funciones articuladas que deben ser concebidas tanto sociológica como psicológicamente.

Pero, ¿Qué es 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.”<sup>139</sup> Los grupos se forman siempre y cuando exista la interacción y cosas en común entre los miembros.

---

<sup>138</sup> Olmsted, Michael. El pequeño grupo. P. 10

<sup>139</sup> Fernández Carlos, Op. Cit. p. 69

Existen dos tipos de grupos. Los primarios y secundarios, los cuales pueden manifestarse en la organización. El grupo primario, también conocido como grupo informal, es aquel en donde “los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales. Poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo.”<sup>140</sup>

Éstos, generalmente son pequeños, de contacto directo y orientados a fines mutuos o comunes. Como pueden ser el grupo de amigos, la pandilla y la familia. La “mayoría de estos grupos son pequeños, pero no todos los grupos pequeños son primarios.”<sup>141</sup>

A pesar de que estos grupos están ligados con los lazos emocionales, no debe suponerse “que la unidad del grupo primario descansa en la armonía y el amor, ya que constituye una unidad diferenciada y competitiva.”<sup>142</sup>

Los grupos son primarios en el sentido de “que ofrecen al individuo su primera y más completa experiencia de la unidad social”<sup>143</sup> lo que lo ayuda para asumir el rol de los otros. Son un manantial de vida para el individuo y las instituciones sociales.

Por otro lado, existen los grupos secundarios, es decir, los formales. Sus características son opuestas y complementarias de las del grupo primario. “Las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales.”<sup>144</sup>

Los individuos participan sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas. “el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines.”<sup>145</sup> Ejemplo de ello es el grupo de trabajo en alguna organización, ya que sus miembros se relacionan entre sí para cumplir ciertas metas laborales.

---

<sup>140</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 11

<sup>141</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 19

<sup>142</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 12

<sup>143</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 12

<sup>144</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 13

<sup>145</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 13

La forma de manifestarse de un grupo primario en una organización “tiende a desarrollar una organización social informal, con pautas de conductas propias, presentan un código de grupo implícito, lenguaje, gestos e ideas, y se traza una diferenciación de roles.”<sup>146</sup>

Estos tienen sus ventajas y desventajas en la vida organizacional. Por un lado, la solidaridad entre compañeros ayuda a elevar la moral y la productividad del individuo. Pero por otro lado, estos pueden llegar a restringir, inhibir o anular al individuo en su fuerza de cohesión.

En suma, los grupos primarios, que son los informales, satisfacen múltiples necesidades, especialmente afectivas, y los secundarios, es decir, los formales, resuelven sólo alguna necesidad.

Además de esta clasificación de los grupos, también es necesario resaltar que pueden presentar distintos tipos de liderazgo. Olmsted reconoce 3 clases de grupo de acuerdo al tipo de liderazgo que los guía, los cuales son: autoritario, democrático y Laissez Faire.

El autoritario cuenta con un liderazgo “muy fuerte y un sistema de roles perfectamente bien definido, donde todos aceptan lo que el líder dice.”<sup>147</sup> Es decir, todos tienen que estar de acuerdo con él.

El democrático, el cual está “cimentado en el consenso de sus miembros, todo se hace por voluntad popular.”<sup>148</sup> Y el Laissez Faire, el cual presenta un liderazgo “muy laxo, flexible, débil. Para que este liderazgo tenga éxito, el grupo debe ser muy maduro.”<sup>149</sup>

---

<sup>146</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 28

<sup>147</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 41

<sup>148</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 41

<sup>149</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 41

Los grupos no sólo se estudian como relaciones afectivas, sino como relaciones comunicativas. “Alex Bavelas, el estudioso más conocido de esta corriente, dice que para determinadas tareas la efectividad depende del fácil fluir de la comunicación.”<sup>150</sup> Es decir, un grupo debe comunicarse y poseer cierto grado de cohesión.

Olmsted define la cohesión como “la totalidad de las fuerzas de campo que actúan sobre los miembros a fin de mantenerlos en el grupo.”<sup>151</sup> Para detectarse el tipo de cohesión y las pautas de comunicación, a continuación se describen las diseñadas por Bavelas.

Las diferencias que Bavelas encontró fueron las siguientes:

El círculo, el cual “es activo, desprovisto de líder, desorganizado y errático, pero resulta del agrado de los participantes.”<sup>152</sup> En éste, las personas se sitúan al centro y las condiciones de constituirse en líder son iguales para todos. Se adapta rápidamente a las tareas nuevas y tiene una similitud a la sociedad democrática.

Por otro lado, la rueda “es menos activa, tiene un líder bien definido, establemente organizado, menos errático, pero sus miembros demuestran mayor insatisfacción.”<sup>153</sup> Los miembros colocados al centro se muestran más satisfechos que los colocados en la periferia. Esta red se asemeja a una sociedad autoritaria, el liderazgo autoritario, en este caso, resulta eficaz pero costoso.

Con una buena cohesión “los miembros del grupo tienden a ser más atentos unos en relación a otros, más propensos a los cambios y las influencias y más dispuestos a internalizar las normas del grupo.”<sup>154</sup>

En resumen, la “cohesión es un factor que uniforma actitudes y comportamientos entre los miembros del grupo.”<sup>155</sup>

---

<sup>150</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 123

<sup>151</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 137

<sup>152</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 125

<sup>153</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 125

<sup>154</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 138

<sup>155</sup> Olmsted, Michael. Op. Cit. p. 139

La manera en que funciona un grupo, en muchas ocasiones depende del tipo de liderazgo que existe en ellos. Un líder, lo define Fernández Collado, “como la persona que es el centro de atención del grupo, aquel que ocupa una posición de liderazgo.”<sup>156</sup>

#### 2.4.2.1. Los grupos formales.

Como ya se mencionó, los grupos formales de una organización, son según Olmsted, grupos secundarios. Es decir, aquellos en los cuales la relación entre sus miembros es impersonal, contractual y formal. La participación se debe a capacidades especiales, delimitadas y buscando cumplir metas laborales.

En este planteamiento los grupos tienen ciclos de vida, y de acuerdo con la etapa en que se encuentren, el líder deberá ejercer un liderazgo diferenciado, adecuado al grupo.

El ciclo de vida de los grupos se conforma de cuatro etapas: inicio, participación, venta y delegación.

En la primera etapa, la de inicio, el líder debe implantar orden, establecer tareas, fortalecer y cuidar las relaciones del grupo. En la segunda, que es participación, las relaciones crecen, pero las tareas aún no están bien definidas, el líder debe promover la participación. La tercera etapa, de venta, se refiere a una alta tarea y relación, es decir, el liderazgo debe ir desapareciendo, el grupo va tomando rumbo, trabaja y funciona sin la presencia del líder.

Y finalmente, en la cuarta etapa, de delegación, la presencia del líder es innecesaria, el grupo ya es profesional, está consolidado y tiene bien establecidas sus funciones, es autopoietico, debido a que tiene la capacidad de readaptarse y reaccionar ante las circunstancias que su entorno produce, es decir, se reproduce y se autorregula. La presencia del líder es útil, pero no necesaria.

---

<sup>156</sup> Fernández, Carlos. Op. Cit. p. 84

En el caso de la Secretaría Particular, se identificaron dos grupos formales que están integrados por el área de Oficialía de Partes y Control de Gestión, y la Coordinación de Apoyo Logístico de la Secretaría Particular de la Seduvi.

A la Oficialía de Partes, identificada como área 1, se le denominará Grupo A, y a la Coordinación de Apoyo Logístico, definida como área 2 en el apartado anterior, se le identificará como Grupo B.

El Grupo A está integrado por tres actores, los cuales son los que están directamente involucrados en el problema. Y el Grupo B, está conformado por 5 individuos. Aquí se encuentran los mensajeros y la persona D, que es la que se encarga de enrutarlos para la entrega de las órdenes de trabajo.

La relación entre estos dos grupos, es buena y coordinada. Del Grupo A, la persona B lleva una relación apegada con el individuo E del Grupo B. Y el resto de los integrantes del Grupo A llevan una relación cordial con los del Grupo B.

En el Grupo A, la relación entre sus integrantes es fría y seca. Y se muestran tímidos e inflexibles ante los usuarios.

En el Grupo B, la relación es más afable, se presta más al juego y convivencia. Esto se debe a que la persona de mando que existe, es sociable, flemática y tiene un nivel de cooperación de colaboración.

En este grupo hay un alto grado de cohesión, lo que evita que sus integrantes se sientan insatisfechos y descontentos. Es un grupo democrático, ya que el líder, que es la persona D, busca el consenso de sus miembros antes de llevar a cabo una acción. Y es multifuncional ya que sus actividades dependen de las necesidades del titular de la Seduvi.

Este grupo se encuentra en su tercera etapa, es decir, de Venta, ya que el grupo va tomando la dirección y cuando el líder llega a ausentarse, bien puede trabajar y funcionar sin él.



En el Grupo A es distinta la situación. Ya que la relación entre ellos es fría y tensa. Esto se debe a que la persona encargada, que es la persona A, definida en el apartado de actores, es una persona convencional y tiene un nivel de cooperación de evitación.

Esta persona, que vendría siendo el líder del grupo, es de un trato difícil, debido a su inflexibilidad ante los demás. Este grupo parece estar en la primera etapa, que es de inicio, debido a que sin la presencia del líder, sus integrantes no pueden efectuar todas las actividades. Es un grupo enfocado a la tarea, ya que su única función es recibir documentación, traducirla en orden de trabajo, analizarla y canalizarla a las áreas correspondientes para después darles seguimiento.

A pesar de que estos dos grupos se encuentran coordinados, los distintos tipos de liderazgo que tienen pueden estar influyendo en el retraso a la respuesta a la población. Ya que así, al ser el líder una persona en evitación, la comunicación con las otras áreas se torna difícil o escasa.

Otro problema es que al no darse una buena comunicación entre los miembros del Grupo A, se da un ambiente tenso y frío, lo que ocasiona cierto grado de insatisfacción en ellos.

En las organizaciones no sólo existen grupos formales, también se dan los informales, los cuales se describen a continuación.

#### 2.4.2.2. Los grupos informales.

Como ya se explicó inicialmente, los grupos informales de una organización, son los que Olmsted define como grupos primarios. Es decir, son aquellos en donde sus miembros tienen un lazo afectivo o metas en común. Como puede ser un grupo de amigos en la oficina, la familia, amigos de la escuela, etc.

Con ayuda de la observación y del análisis basado en lo que plantea Olmsted, se detectaron dos grupos informales. Los cuales se identificaron como Grupo C y D.

El Grupo C, está conformado por integrantes del Grupo B, que son las personas D, E, F, G, y la persona B del Grupo A. Esta persona se integró al grupo, debido a que en ocasiones tiene que suplir o apoyar a alguien en la Coordinación de Apoyo Logístico, (Grupo B).

Cuando convive con el Grupo C, se muestra más abierta y social que cuando se encuentra en el Grupo A. Esto confirma lo dicho por Robbins, que la personalidad también puede ser influenciada por el ambiente del individuo y su contexto.

El Grupo D está conformado por el Individuo H y dos personas del área de recepción. El individuo H forma parte del Grupo B, pero no lleva una buena relación con ellos, por lo que siempre busca la compañía y conversación con las recepcionistas de la Secretaría Particular.

En el Grupo C, el líder informal es la persona D, es decir, es el mismo líder del Grupo Formal B. Y en el Grupo D, se encontró que el papel de líder lo lleva una de las recepcionistas que se relaciona con el actor H, aunque regularmente existe una relación horizontal con la cual cada individuo busca desahogarse sobre los problemas laborales o personales.

El grado de cohesión entre estos grupos es fuerte en apariencia, ya que para realizar algunas reuniones o festejos logran coordinarse aunque al final no todos colaboran a la perfección y no todos sus integrantes se sienten a gusto por lo mismo.

## 2.5. Auditoria Comunicativa de la Secretaría Particular

Para conocer cómo fluye la información y la comunicación entre los miembros de la Secretaría Particular de la Seduvi, y detectar si existe comunicación y dónde se distorsiona la información, se aplicó la Técnica de Auditoría Comunicativa de Diagnóstico del Flujo de Información. La cual consiste en la presentación de un mensaje a los miembros de la organización y después de un tiempo determinado se aplica un cuestionario que indaga sobre detalles como: cuánto del mensaje fue efectivamente recibido, si los empleados recibieron toda o una parte de la información y por quién recibieron la información.

Ésta con el fin de encontrar problemas informativo-comunicativos relacionados con el problema productivo detectado en el capítulo I. Este problema, puede estar relacionado con problemas de información y comunicación y con posibles cuellos de botella, por ello se consideró pertinente aplicar esta técnica, la cual permite “identificar problemas de distorsión, sobrecarga y aislamiento de comunicación e identificar las opiniones potenciales de líderes.”<sup>157</sup>

La técnica se aplicó el 22 de noviembre de 2006 donde se empleó un rumor y una instrucción. El rumor fue sobre el nombre del posible nuevo titular de la Seduvi en el cambio de administración, donde se rumoraba que sería el Arq. Arturo Aispuro Coronel, quien había pertenecido a la administración de la Torre Mayor en el DF.

Y la instrucción fue sobre el aviso de acciones de seguridad en la Seduvi, como revisión de bolsas y mochilas a todo el personal, y autos de funcionarios de la misma al ingresar a ella. Todo esto con la finalidad de evitar el ingreso o sembrado de algún artefacto explosivo en la dependencia.

Estos mensajes se incluyeron en dos cuestionarios, de los cuales, se presentan a continuación los mensajes emitidos.

---

<sup>157</sup> Timm, Paul. Diagnóstico de la comunicación en la organización. 1986, p. 19

## **Cuestionario I**

La respuesta individual a este cuestionario es de suma importancia para los objetivos del investigador, las respuestas e identidad de los encuestados son sólo conocidas por el mismo, los resultados del estudio serán presentados en forma estadística y no se identificará a ninguna persona.

### **Mensaje:**

A todo el personal de la Seduvi.

Presente.

Por medio de la presente le hago de su conocimiento de las medidas preventivas que se tomaron a partir del día 06 de noviembre del año en curso, tendientes a incrementar la seguridad de las instalaciones de la Secretaría:

- 1.- El personal de la Secretaría y público en general al momento de ingresar al edificio deberá mostrar el contenido de las bolsas de mano, portafolios, mochilas y paquetes al personal de la Policía Auxiliar.
- 2.- Deberán mostrar su identificación al ingresar al edificio, en el caso de personal de nuevo ingreso deberán de identificarse con el personal de la policía, el cual cotejará con el listado de personal de nuevo ingreso.
- 3.- Para el ingreso en automóvil los vehículos autorizados deberán abrir la cajuela al momento de su ingreso al área de estacionamiento, ya sea al interior del edificio o de la zona descubierta.
- 4.- Deberán mostrarse alertas en todas las áreas del edificio, realizando rondines en todos los pisos, revisarán baños y áreas de intendencia, poniendo especial atención a la detección de paquetes voluminosos y en aparente abandono.

En el exterior vigilarán a individuos y vehículos que mantengan una actitud sospechosa, de ser preciso se abordarán e interrogarán el motivo de su presencia, mostrando una actitud de alerta permanente.

Todas las acciones anteriormente descritas son tendientes a prevenir la introducción o “sembrado” en el exterior algún artefacto explosivo.

Sin otro particular, reitero a usted la seguridad de mi atenta y distinguida consideración.

1. Exactamente ¿Qué día y a qué hora obtuvo la información que aparece arriba o alguna parte de ella?
2. Día: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_
3. De las opciones siguientes marque y complete lo que se le solicita:

Sí, conocí la información completamente \_\_\_\_\_

Sí, conocí parte de la información. \_\_\_\_\_ De ser así escriba a continuación qué parte fue: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
No, no supe nada al respecto \_\_\_\_\_.

Si la versión de información que conoció es diferente a la escrita al principio de este cuestionario, escriba las diferencias: \_\_\_\_\_

Si su respuesta a la pregunta anterior fue **SÍ**, por favor responda las siguientes seis preguntas cortas, si fue **NO**, deténgase y entregue el cuestionario. Muchas gracias por su colaboración.

4. ¿De quién recibió primero la información? ¿Y de qué área de la Seduvi?: \_\_\_\_\_
5. ¿Por qué medio recibió primero la información? Marque el medio por el cual supo de la información:

Circular de la Seduvi \_\_\_\_\_ Hablando con una persona \_\_\_\_\_  
 En el pizarrón de avisos \_\_\_\_\_ Hablando por teléfono \_\_\_\_\_  
 Platicando con 2 o 3 personas \_\_\_\_\_ En una junta o conferencia \_\_\_\_\_  
 Lo vi acontecer \_\_\_\_\_ Lo escuché indirecta o accidentalmente \_\_\_\_\_  
 Yo generé la información \_\_\_\_\_ Periódico o revista \_\_\_\_\_  
 En alguna reunión \_\_\_\_\_ Otros, especifique \_\_\_\_\_  
 Otros, especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Hace cuánto tiempo recibió la información aproximadamente? Marque la respuesta correcta:

Hoy _____			Ayer _____		
Esta semana	L	M	Mi	J	V
La semana pasada	L	M	Mi	J	V
Hace dos semanas	L	M	Mi	J	V
Hace tres semanas	_____				
Hace más de tres semanas	_____				

7. ¿A cuántas personas de la Seduvi les dio usted esta información?

Ninguna \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 Más de 5 \_\_\_\_\_

Cerciórese de haber contestado correctamente las preguntas antes de regresar el cuestionario.

Escriba en el siguiente espacio si tiene algún comentario adicional.

---



---

Muchas gracias por su colaboración.

En el caso del rumor, que se presenta a continuación, se utilizaron los mismos reactivos, por lo que no se consideró necesario desglosarlos nuevamente.

## **Cuestionario II**

La respuesta individual a este cuestionario es de suma importancia para los objetivos del investigador, las respuestas e identidad de los encuestados son sólo conocidas por el mismo, los resultados del estudio serán presentados en forma estadística y no se identificará a ninguna persona.

### **Mensaje:**

“Debido al próximo cambio de gobierno del Distrito Federal. Habrá nuevos titulares de las distintas secretarías. En el caso de la Seduvi, se dice que el nuevo Secretario de Desarrollo Urbano y Vivienda del DF será el **Arquitecto Arturo Aispuro Coronel**, quién es una persona muy cercana al Lic. Marcelo Ebrard, jefe de Gobierno electo.”

Los cuestionarios se aplicaron a 15 miembros de 17 de la Secretaría Particular, ya que el resto se negó a participar en el proceso.

#### 2.5.1. Resultados

En la tabla 12, puede observarse el vaciado de las respuestas del cuestionario que se aplicó con relación a la instrucción emitida por la Dirección Ejecutiva de Administración de la Seduvi, la cual se expuso por circular el 6 de noviembre de 2006.

En donde en la primera columna se identifican a cada uno de los encuestados mediante un código (ver anexo 1). En las siguientes columnas se describe cuantos miembros recibieron la información completa o sólo parte de ella, de quien la recibieron, de qué área, por qué medio, cuanto tiempo atrás la recibieron y a cuántas personas informaron.

Las áreas mencionadas fueron: la Coordinación de Apoyo Logístico (CAL) de la Secretaría Particular, la Dirección Ejecutiva de Administración (DEA), la Dirección General de Desarrollo Urbano (DGDU), Servicios Generales (SG) y la Secretaría Particular (SP).

**Tabla 12**

**Cuestionario I. Instrucción**

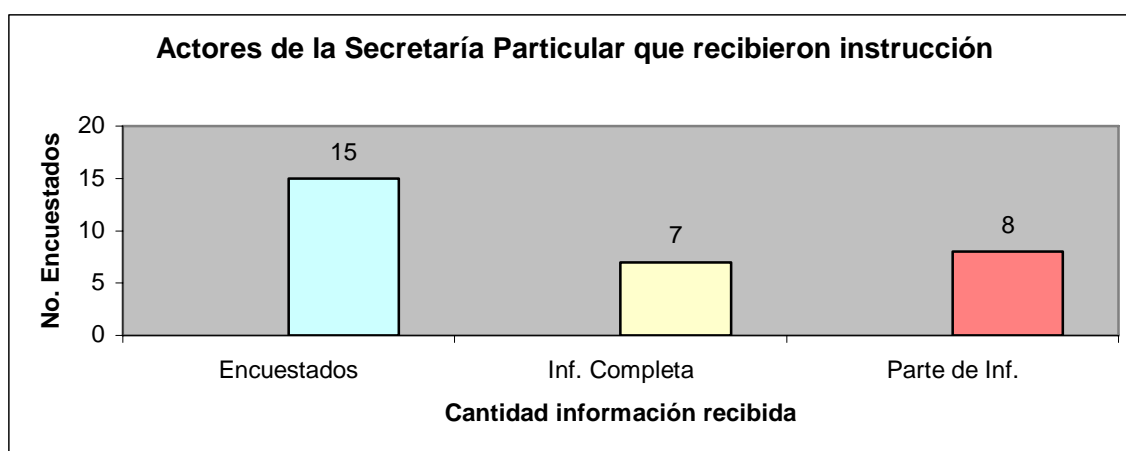
Código Encuestado	Inf. Completa	Parte de Inf.	Inf.	De quién recibió inf.	De qué área	Medio	Tiempo	Personas inf.	Obs.
02CAL		1	Rev. Mochilas.	100	SG	2 o 3 personas	2 semanas	Ninguna	
03R		1	Rev. Mochilas.	100	SG	Lo vió acontecer	1 semana	Ninguna	
04SP	1		Toda	21	DEA	Circular	2 semanas	3	
06SEA		1	Rev. Mochilas	100	SG	Circular	2 semanas	Ninguna	
07R		1	Rev. Mochilas	100	SG	Lo vió acontecer	1 semana	1	
08SEA	1		Toda	21	DEA	Circular	2 semanas	2	Pide flexibilidad y diferenciar entre público y trabajadores.
10A	1		Toda	21	DGDU	1 persona	2 semanas	Ninguna	
11CAL	1		Toda	100	SG	1 persona	2 semanas	3	
13CAL		1	Rev. Mochilas	21	DEA	Circular	2 semanas	Ninguna	
14CAL	1		Toda	21	DEA	Circular	2 semanas	Ninguna	
15SP	1		Toda	21	DEA	Circular	1 semana	Ninguna	
16CAL		1	Rev. Mochilas	21	SG	2 o 3 personas	2 semanas	Ninguna	
17OP	1		Toda	21	SP	1 persona	2 semanas	Ninguna	
19OP									Esta información la supe cuando al ingresar al edificio los policías me solicitaron revisar mis bolsas. Al notar mi molestia me dijeron que leyera el oficio pegado en el pizarrón de avisos.
20OIP		1	Rev. Mochilas	100	SG	1 persona	1 semana	2	



A continuación, en base a lo obtenido en la Tabla 12, se presentan, mediante las gráficas 4, 5 y 6, los resultados del cuestionario que se aplicó con relación a la instrucción emitida por la DEA de la Seduvi.

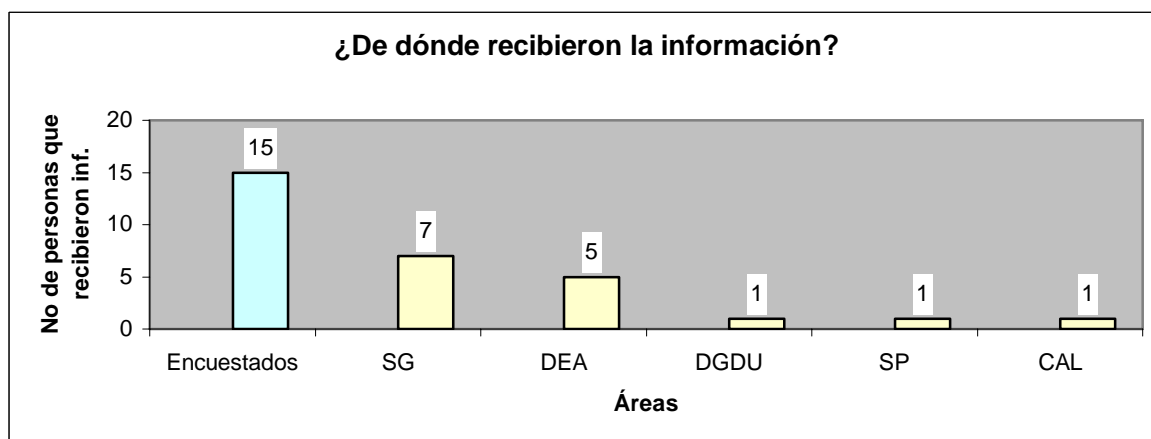
En la gráfica 4 se puede ver que de los 15 miembros encuestados acerca de la instrucción (Anexo 1) sólo 7 recibieron la información completa, y el resto, sólo parte de ella.

**Gráfica 4**



En la gráfica 5, se refleja que la mayor parte de los encuestados recibieron la información de Servicios Generales (SG) y de la Dirección Ejecutiva de Administración (DEA). En dónde 7 la recibieron por parte de miembros de SG y 5 de la DEA.

**Gráfica 5**

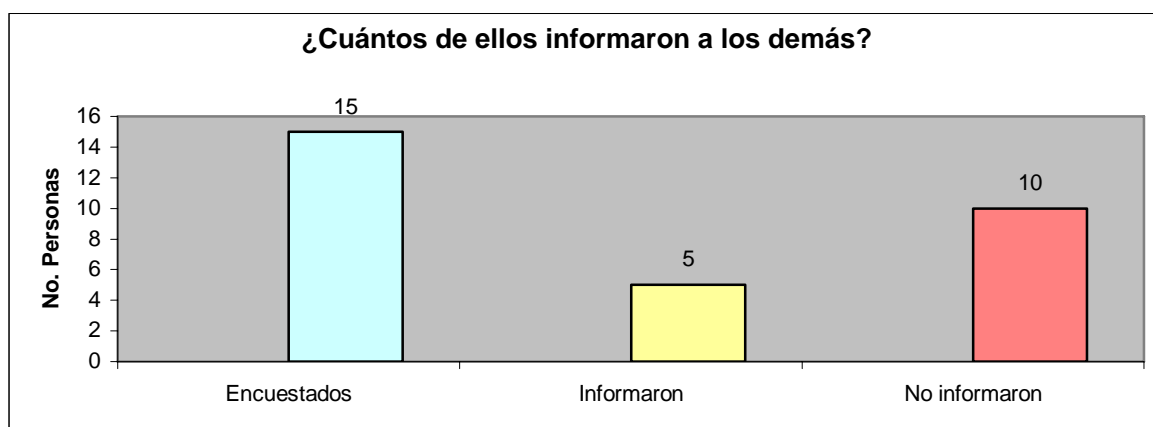


Como se pudo ver en la gráfica 4, no todos los encuestados recibieron la información completa, ni del área que la emitió, como se muestra en la gráfica 5.

La mayoría se enteró por medio de otras personas y sólo 5 mediante la circular emitida por la DEA.

También se pudo percibir cómo es que sólo 5, el equivalente al 33.33% del total de encuestados, a pesar de haber recibido la información por otros miembros de la Seduvi, dijeron haber informado a los demás. Cuestión que se refleja en la gráfica 6 que se muestra a continuación.

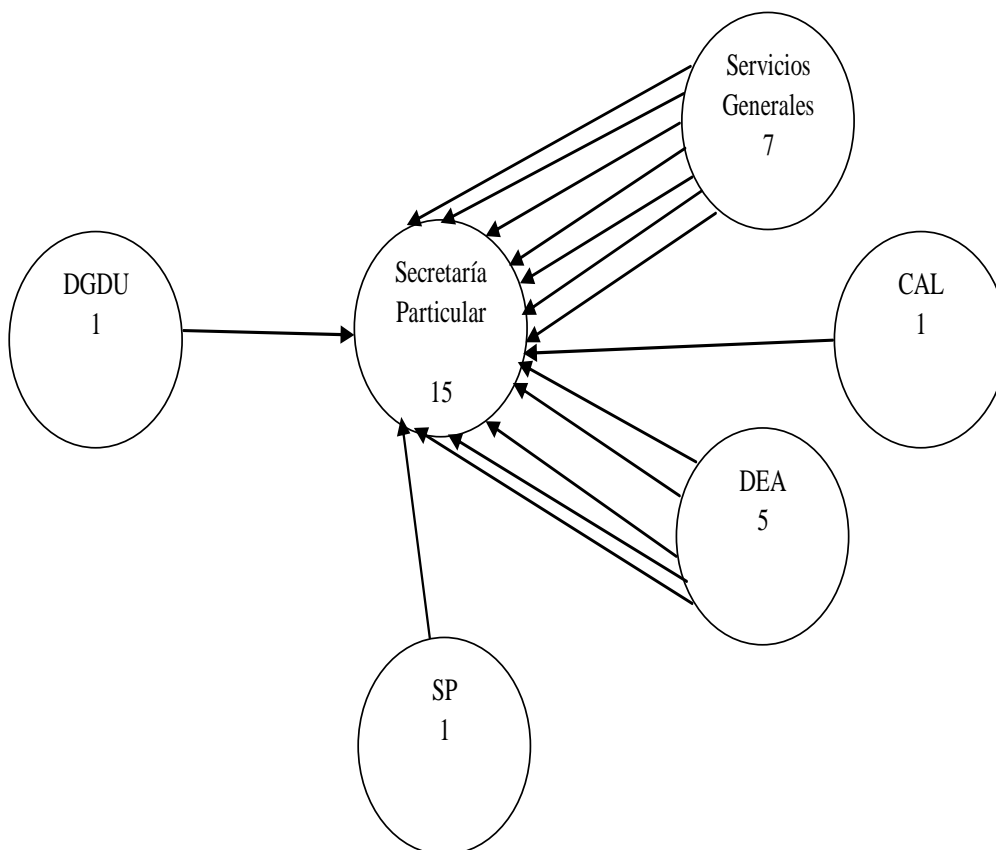
**Gráfica 6**



Cómo puede verse hasta ahora, la circular en la cual se emitió la instrucción, no se recibió oportunamente, ni todos se enteraron por este medio, además de que la mayoría no tuvo la información completa y tampoco informaron a los demás sobre la misma.

Pero, ¿cómo fluyó el mensaje? Para saberlo se graficó en el siguiente esquema las áreas de las que recibieron el mensaje los miembros de la Secretaría Particular (SP).

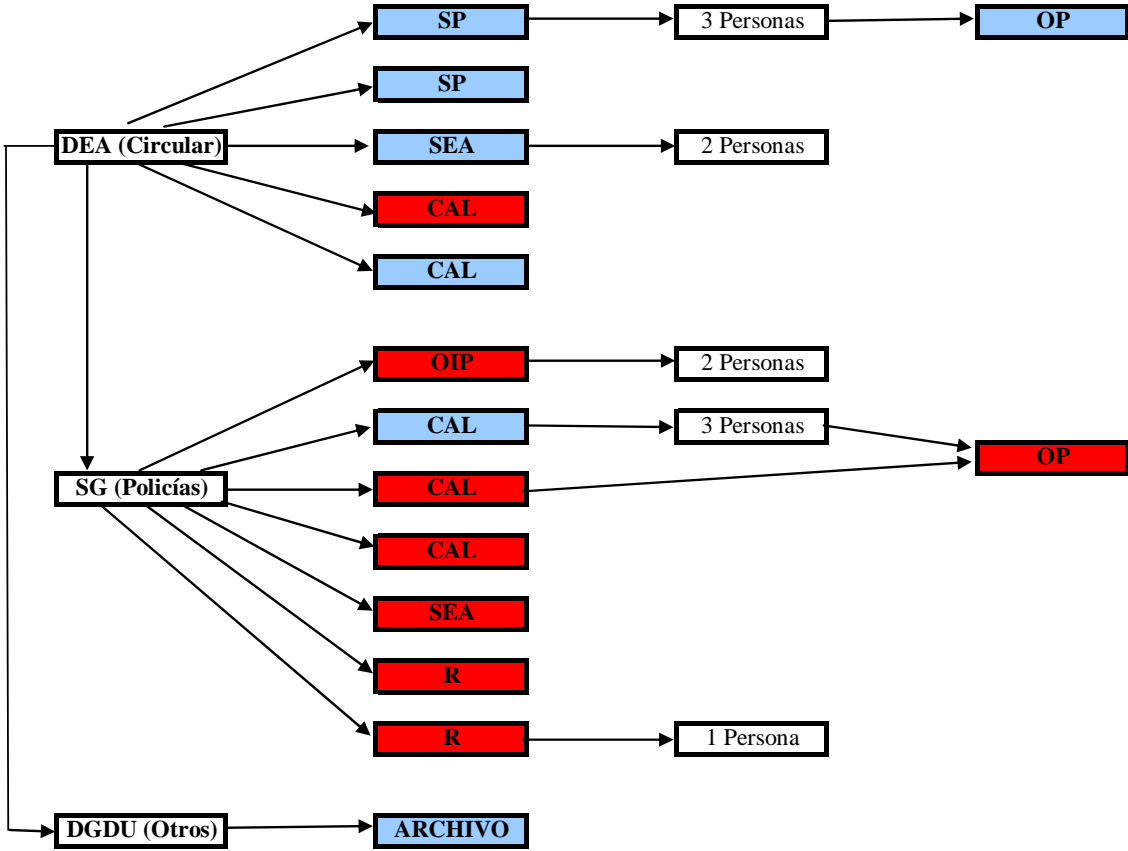
En este esquema puede verse que la mayoría de los encuestados de la SP, obtuvieron el mensaje de los policías que pertenecen al área de Servicios Generales (SG), ya que 7 de ellos dijeron haber obtenido dicha información de esa área, 5 la recibieron de la Dirección Ejecutiva de Administración (DEA) mediante la circular, 1 de la Dirección General de Desarrollo Urbano (DGDU), 1 de la Coordinación de Apoyo Logístico (CAL) de la SP, y finalmente 1 de la misma SP de la Seduvi.



De los 15 encuestados sólo 7 dijeron estar enterados por completo de la información, mientras que 8 recibieron una parte de la misma, la cual fue la referente a la Revisión de mochilas.

De las 8 personas que sólo supieron parte de la información, 5 la obtuvieron directamente por los policías de la Seduvi al ingresar a ella, 1 de alguien de SG, 1 de la CAL y sólo 1 recibió la información de la fuente original, que fue la circular de la DEA.

A continuación se muestra otro esquema en donde se muestra el camino que tomó el mensaje que surgió de la Dirección Ejecutiva de Administración mediante la circular. En los cuadros se describen las áreas y las flechas indican el flujo de la información.



Como puede apreciarse, de las personas que recibieron la información de la fuente original, es decir, de la DEA, 4 dijeron conocerla completamente (azul) y 1 sólo parte de ella (rojo). Una persona de la SP que recibió completa la información, comentó haberla transmitido a 3 personas, de las cuales, 1 fue de la Oficialía de Partes (OP).

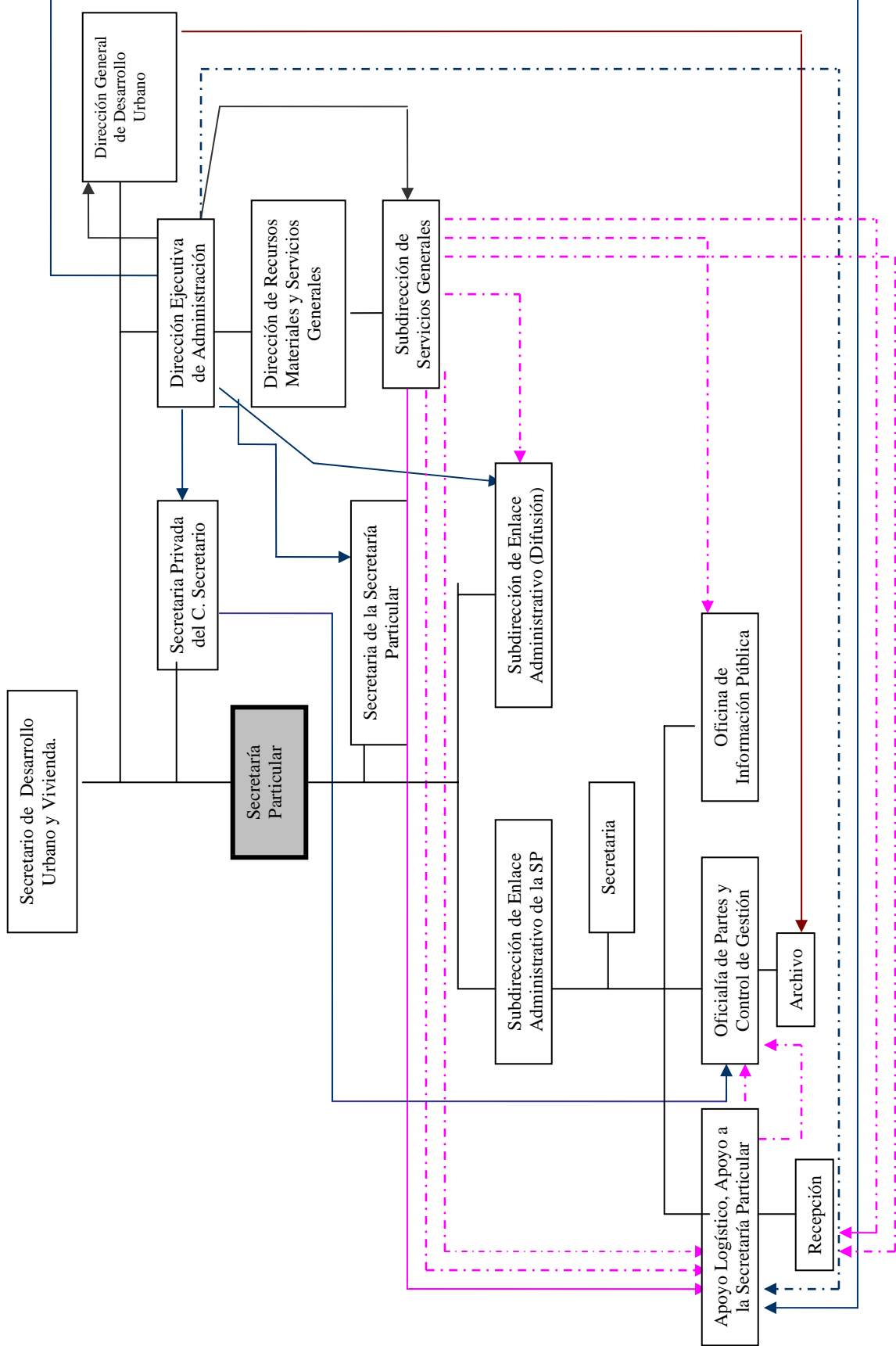
En el caso de los encuestados que dijeron haber recibido la información de Servicios Generales (SG), 6 dijeron conocer una parte de la información, y dos de ellos la transmitieron a 2 personas.

Sólo una persona de la Coordinación de Apoyo Logístico (CAL) dijo conocer completamente la información y haberla transmitido a 3 personas, entre ellas, 1 persona de la OP, quien dijo haberla recibido, pero de manera incompleta. Esto refleja que la información, al pasar de la persona de la CAL a la de la OP, se distorsionó.

Además de que, en el caso de los que recibieron la información de SG, sólo uno recibió la información completa, y el resto, sólo parte de ella, que fue, lo referente a la revisión de mochilas al ingresar a la dependencia. Aquí se puede ver otra distorsión que tuvo la instrucción original.

Finalmente, en el caso de la persona que se encuentra en el Archivo de la Secretaría Particular, dijo conocer completa la información, pero lo interesante, es que no la recibió de alguien de la SP, sino de una persona adscrita a la DGDU de la Seduvi, alguien ajeno a la SP.

Para observar mejor el camino que siguió el flujo de información a través de las áreas de la Secretaría Particular y la Seduvi, se muestra el organigrama de la misma, en dónde, debido a la dimensión del mismo, sólo se muestran las áreas mencionadas. En este organigrama, las flechas indican el flujo de la información, el color azul se refiere a la información que partió de la DEA, la rosa a la que se transmitió de SG y la roja, a la que surgió de la DGDU. En color gris se especifica que la DGDU y SG recibieron la información de la DEA. Y las líneas punteadas señalan distorsión de información.



Aquí se puede observar de manera más clara el camino que siguió la instrucción y en dónde hubo distorsión de la misma. Se pudo observar que tanto en la DEA, como en SG y CAL se dio la distorsión de la información.

Además de que sólo 5 personas dijeron haber informado a los demás, como es el caso de la Sria Privada del C. Secretario que pertenece a la SP, el Subdirector de Enlace Administrativo, la persona encargada de la OIP, una persona de la CAL y una de la Recepción (R). Sin embargo, sólo 3 de ellos la conocían completamente, la Sria Privada, alguien de la CAL y de la SEA. Pero, como se observa en el organigrama, la persona que recibió la información de la CAL, la obtuvo incompleta.

Como puede verse, de las 5 personas que recibieron la información de la fuente original, es decir, de la Circular emitida por la DEA, que fueron de las áreas SP, SEA y CAL, sólo una de la SEA y una de la SP informaron a 2 o 3 personas.

En el caso de la persona de la SP, entre las 3 personas que dijo haber informado, se encuentra una persona de Oficialía de Partes, quien recibió completa la información, pero no le comunicó a nadie más la instrucción.

De los 15 encuestados, 6 pertenecientes a las áreas de OIP, CAL, SEA y R, dijeron haberse enterado por parte de los policías de la entrada de Seduvi, los cuales corresponden al área de Servicios Generales (SG). Esto significa que recibieron la información hasta que les solicitaron la revisión de sus bolsas al ingresar a la dependencia.

De ellos, una persona de la OIP, CAL y R, dijeron haber informado a más personas. En el caso de la CAL, una de las personas que informó, fue a alguien de la OP, quien a su vez, dijo no haber transmitido el mensaje a nadie más.

Y finalmente, en el caso de la persona que pertenece al Archivo de la Secretaría Particular (SP), dijo haber recibido la información de una persona ajena a la misma, la cual pertenece a la DGDU. En este caso se refleja que la persona está aislada de los miembros y áreas de la SP y se relaciona mejor con personas de otras áreas de la Seduvi.

Todo lo anterior refleja la falta de planeación por parte del área que generó la información, ya que ésta se envió el mismo día en que se comenzó la revisión de bolsas y mochilas al acceder a la Seduvi.

De las 7 personas que recibieron completa la información, sólo 3 informaron a otras personas. Éstas curiosamente ocupan puestos de mando en la Secretaría Particular y el resto, que son subordinados y se espera mayor integración por estar en el mismo nivel jerárquico, no le informó a ninguno de sus compañeros.

Lo que manifiesta la falta de comunicación entre los miembros de la Secretaría Particular, y lo que podría interpretarse como un estado de evitación entre sus miembros, es decir, cada quien está en lo suyo, no hay cooperación en el trabajo ni un ambiente de equipo.

Esto también puede deberse al poco interés de los miembros por revisar el pizarrón de avisos, el cual se encuentra en todos los pisos de la Seduvi, exceptuando el nivel 1, que es donde se ubica el área de la Secretaría Particular.

Se llegó a esta conclusión debido a que sólo 1 persona revisó dicho pizarrón y sólo cuando el policía de la entrada, al ver su molestia, le sugirió revisarlo.

Esto refleja la necesidad de cambiar o mejorar la forma de enviar una instrucción. Es decir, debe planearse y emitirse con anticipación. Y también buscar la manera y la vía alternas para informar bien y oportunamente a los integrantes de la Seduvi sobre las acciones que se realicen o vayan a realizarse en la misma.



En el caso del rumor, la situación fue diferente, esto pudo deberse a la coyuntura que se estaba viviendo en la Seduvi, debido al cambio de administración del 5 de diciembre del 2006.

En la tabla 13, puede observarse el vaciado de las respuestas del cuestionario que se aplicó con relación al rumor que surgió de la Sria Privada del C. Secretario.

Las áreas mencionadas fueron: la Coordinación de Apoyo Logístico (CAL) de la Secretaría Particular, la Dirección General de Administración Urbana (DGAU), la Dirección General de Desarrollo Urbano (DGDU), la Dirección Ejecutiva de Servicios Jurídicos (DESJ), la Secretaría Particular (SP) y Recepción (R). Como medio alterno, Internet.

Tabla 13

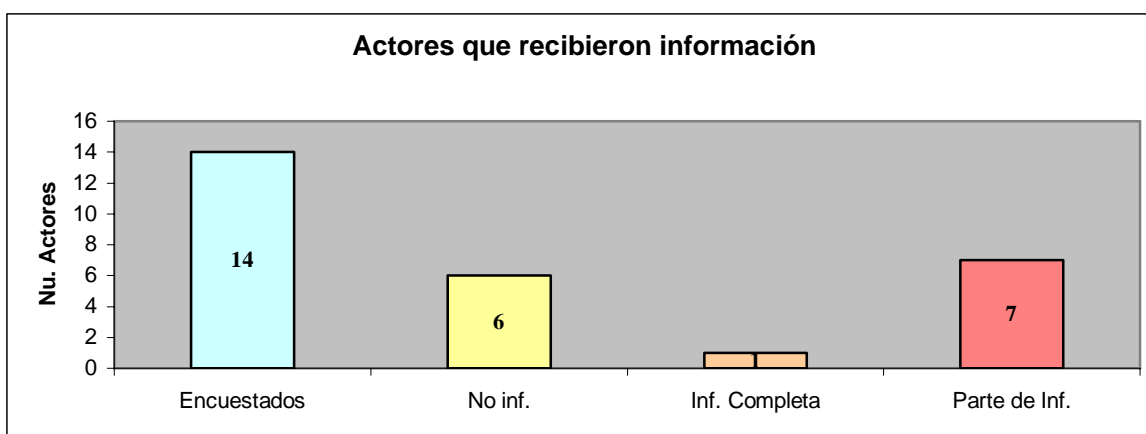
Cuestionario II. Rumor										
Código Encuestado	Inf. Completa	Parte de Inf.	Inf.	No recibió inf.	De quién recibió inf. área	De qué área	Medio	Tiempo	Personas inf.	
02CALH				1						
03RM				1						
04SPrM		1	Que viene el arquitecto Aispuro		***	***	Internet	Más de 3 sem	más de 5	
07RM		1	Rumores de varias áreas		03RM	R	1 persona	2 meses	3	
08SEAH		1	Probable nombre del nuevo titular		21	SP	1 persona	Más de 3 sem	Ninguna	
10AM		1	Que viene el arquitecto Aispuro		21	DGDU	1 persona	2 meses	Ninguna	
11CALH				1						
13CALH				1						
14CALH	1				11CALH	CAL	2 O 3 personas	Más de 3 sem	más de 5	
15SPM				1						
16CALH		1	Que había reunión con arq. Aispuro		21	DAU	1 persona	Más de 3 sem	Ninguna	
17OPH				1						
19OPM		1	Que sería director del INVI		21	SP	1 persona	2 semanas	1 persona	
20OIPH		1	Que acudirían los nuevos encargados.		21	DESJ	1 persona	2 semanas	Ninguna	
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>7</b>		<b>6</b>						

A continuación, en base a lo obtenido en la Tabla 13, se presentan, mediante las gráficas 7, 8 y 9, los resultados del cuestionario que se aplicó con relación al rumor.

En la gráfica 7 se observa que de los 14 miembros encuestados, sólo 8 dijeron conocer el rumor, y el resto negó haber tenido conocimiento del mismo. De los 8 que sabían del rumor, sólo 1 dijo conocerlo completamente.

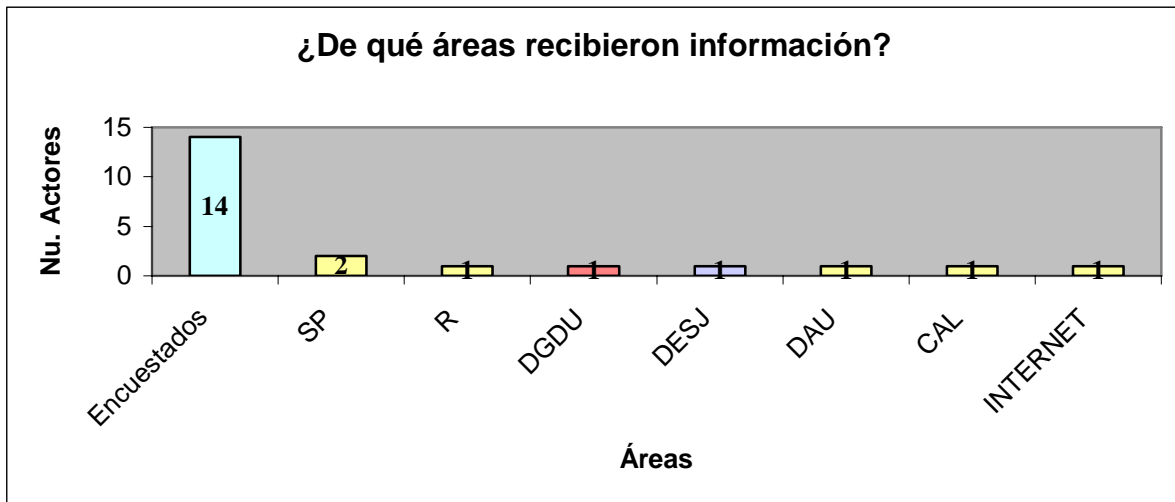
Sin embargo, entre las 6 personas que negaron tener la información, al cruzar las respuestas de todos, se detectó que 2 de ellos sí la conocían. Sólo que por algún motivo prefirieron callar.

**Gráfica 7**



En la gráfica 8, puede verse que la mayor parte de los encuestados recibieron la información de áreas pertenecientes a la Secretaría Particular, como es el caso de la SP, CAL y Recepción. Tres de ello dijeron haberla obtenido de otras áreas de la Seduvi, y una comentó haberla obtenido por medio del Internet.

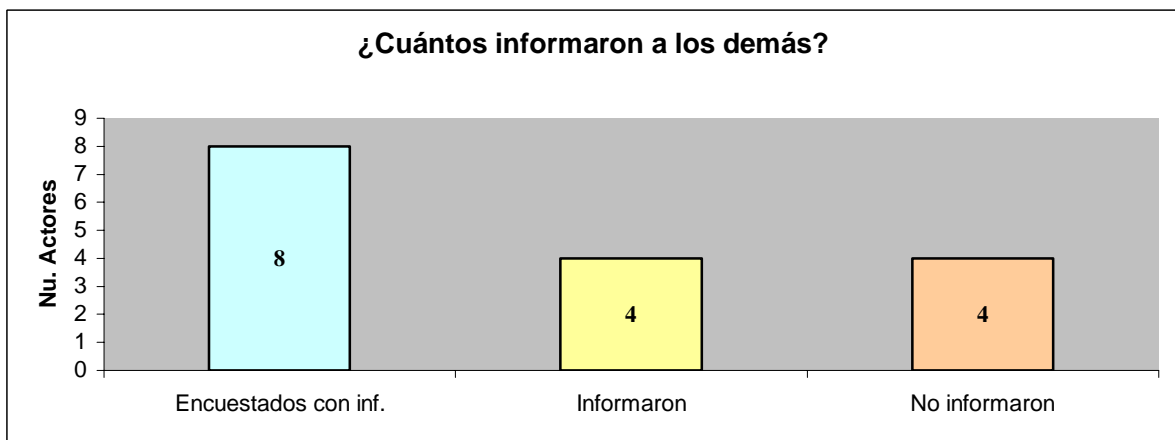
Gráfica 8



Como se pudo ver en la gráfica 7, sólo 8 de los encuestados, el equivalente al 57.14%, dijeron conocerla. De los cuales, sólo 1, es decir, el 12.5% de éstos, dijo haberla recibido completamente. Y 4, es decir, el 50% de los que sí conocían la información, la recibieron de áreas pertenecientes a la Secretaría Particular, como se observa en la gráfica 8.

También se pudo percibir cómo es que sólo 4, el equivalente al 50% del total de encuestados que conocían el rumor, a pesar de haber recibido la información por otros miembros de la Seduvi, dijeron haber informado a los demás. Cuestión que se refleja en la gráfica 9 que se muestra a continuación.

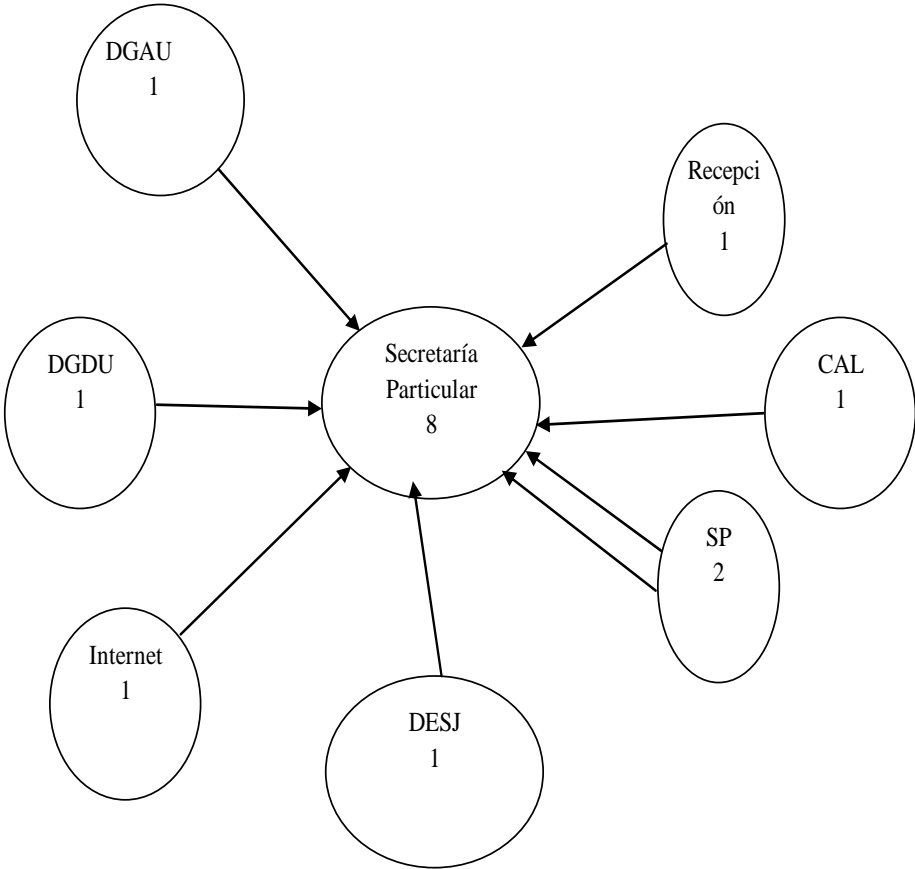
Gráfica 9



Cómo puede verse hasta ahora, el rumor se recibió en la misma proporción tanto de las áreas de la SP como de otras de la Seduvi. A pesar de ello, la mayoría dijo no conocer completa la información y de los 6 encuestados que negaron saberla, se llegó a la conclusión de que 2 de ellos mintieron, debido a que fueron referenciados por algunos de sus compañeros como su fuente de información.

Pero, ¿cómo fluyó el mensaje? Para saberlo se graficó en el siguiente esquema las áreas de las que recibieron el mensaje los miembros de la Secretaría Particular (SP).

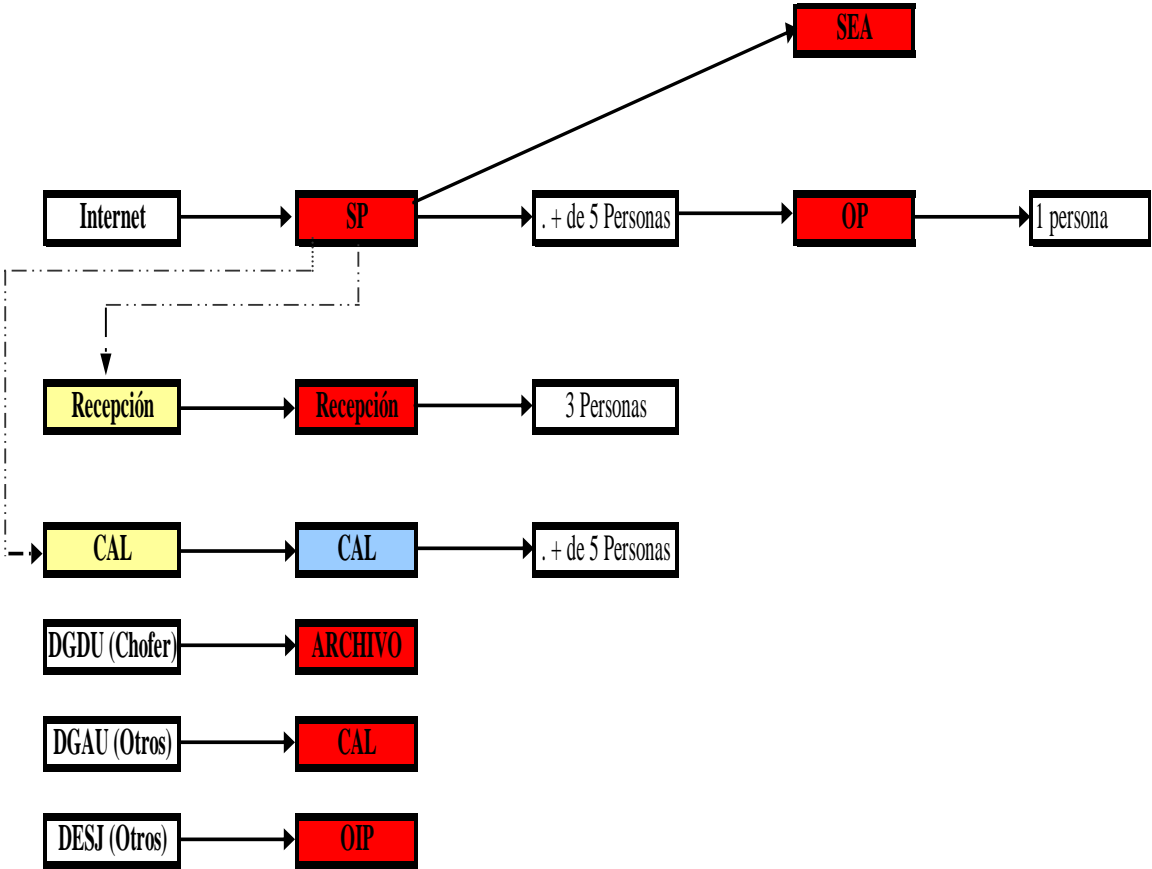
En este esquema puede verse que el 50% de los encuestados de la SP, obtuvieron el mensaje de áreas de la misma, mientras que el resto de otras áreas ajenas a la SP pero de la Seduvi. Y sólo una dijo haber obtenido la información por Internet.



En el esquema se observa que de los 8 actores que sabían del rumor, 3 dijeron haber obtenido el mensaje de personas de otras áreas, de las cuales no mencionaron sus nombres, como fueron la Dirección General de Administración Urbana (DGAU), Dirección Ejecutiva de Servicios Jurídicos (DESJ) y de la Dirección General de Desarrollo Urbano (DGDU) en donde se mencionó al chofer de la directora. Y uno dijo haber conocido el rumor en un periódico en Internet.

El resto, es decir, 4, dijeron haberla obtenida dentro de la Secretaría Particular, como fue el caso de 1 de Recepción, 1 de la Coordinación de Apoyo Logístico (CAL) y 2 personas de la Secretaría Particular (SP).

Para entender mejor el camino que tomó el rumor, a continuación se presenta otro esquema. En los cuadros se describen las áreas y las flechas indican el flujo de la información.



En este esquema puede apreciarse, que la persona que dijo obtener la información de Internet fue la que transmitió el rumor, ya que 2 de los encuestados dijeron haber conocido la información de su área, que es la SP.

De las 4 personas que recibieron la información de ésta área, 2 dijeron no conocerla (amarillo), a pesar de haber sido referenciadas como fuentes, y de las otras dos, pertenecientes a la SEA y a la OP, dijeron no conocer la información completa (rojo) y sólo uno, el de la OP, dijo haberla transmitido a más personas.

Una persona de la Recepción que recibió incompleta la información, comentó haberla transmitido a 3 personas, y que su fuente había sido su compañera de trabajo, secretaria de la recepción, la misma que negó conocer el rumor.

Uno de los encuestados, perteneciente a la CAL, dijo haber obtenido la información completa de su jefe, el encargado de esa área. Además de que transmitió el mensaje a más de 5 personas.

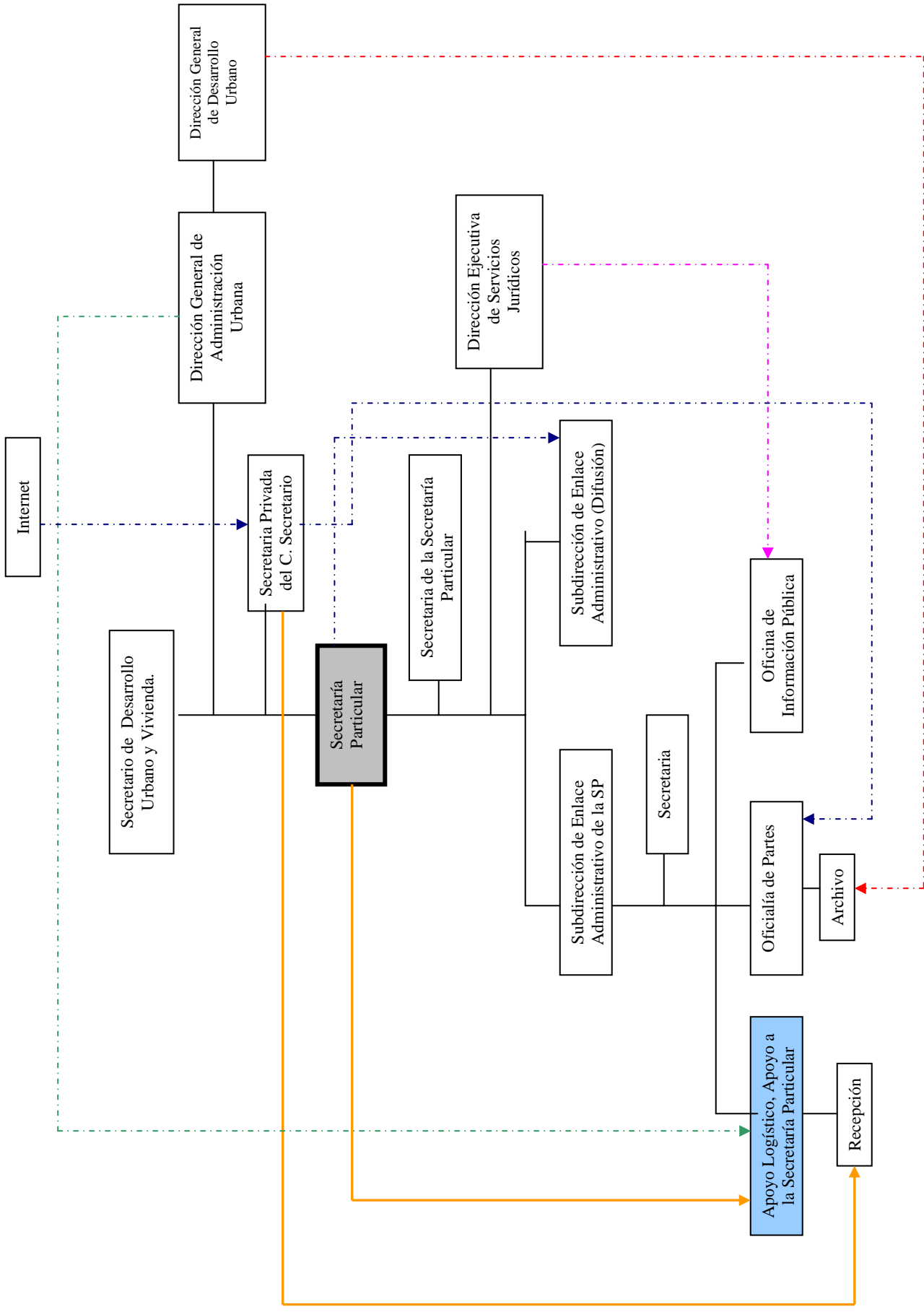
La persona del Archivo, como ocurrió en el caso de la Instrucción, dijo haber obtenido la información del chofer de la directora de la DGDU. Comentó no haberla recibido completa y negó haber informado a alguien más.

La persona de la OIP, dijo conocer parte de la información, gracias a una persona de la DESJ, pero tampoco le comentó a alguien más. Esta información pudo haberla obtenido de esa área, debido a que antes de llegar a la OIP, se encontraba en esa Dirección.

Y finalmente, un integrante de la CAL, quien no obtuvo la información completa, dijo haberse enterado por medio de una persona de la DGAU, de quien no dijo nombre. Además de que no se lo comentó a alguien más.

Para observar mejor el camino que siguió el flujo de información a través de las áreas de la Secretaría Particular y la Seduvi, se muestra el organigrama de la misma, en dónde, debido a su dimensión, sólo se muestran las áreas mencionadas. En este organigrama, las flechas indican el flujo de la información, el color azul se refiere a la información que partió de Internet y que la transmitió la Secretaría Privada del C. Secretario, que pertenece a la SP, la roja a la que se transmitió de la DGDU, la verde, la que partió de la DGAU, la rosa, la que surgió de la DESJ y la amarilla, es la que señala de dónde se enteraron las personas que negaron saber el rumor, pero que sí informaron a personas de la Recepción y de la CAL, de los cuales, sólo uno dijo haber recibido la información completa (relleno azul). Las líneas punteadas señalan la distorsión de información, lo que hizo que las personas se enteraran de manera distorsionada o incompleta.





Aquí puede observarse de manera más clara el camino que siguió el rumor y en dónde hubo distorsión de la misma. Tanto en la SP como en la DGDU, la DGAU y en la DESJ se dio la distorsión de la información.

Además de que sólo 4 personas dijeron haber informado a los demás, como es el caso de la Sria Privada del C. Secretario que pertenece a la SP, una persona de la OP, una de la CAL y otra de la Recepción, quienes obtuvieron la información completa.

En el caso de la persona de la SP, entre las personas que dijeron haber informado, se encuentra una persona de Oficialía de Partes, quien recibió completa la información, y la transmitió a una persona; una de la SEA, quien dijo no tener la información completa; y finalmente, aunque lo negaron, una persona de la CAL y de la Recepción, las cuales le informaron a otra persona de su misma área. Estas personas fueron de la CAL y de la Recepción. Mismas que a su vez, informaron a más personas.

Y finalmente, en el caso de la persona que pertenece al Archivo de la Secretaría Particular (SP), dijo haber recibido la información de una persona ajena a la misma, la cual pertenece a la DGDU. En este caso se refleja que la persona está aislada de los miembros y áreas de la SP y se relaciona mejor con personas de otras áreas de la Seduvi.

También fue el caso de la persona de la OIP, quien recibió la información, pero a medias, de alguien de la DESJ. Esto, debido a que él perteneció a esa área anteriormente.

En suma, en la aplicación del cuestionario referente al rumor, de 14 encuestados, 6 dijeron no conocer la información y 8 contestaron que sí.

De estas 8, sólo 1 dijo estar enterada completamente, mientras que el resto sólo conocía parte de la información, la cual se refería regularmente al nombre del posible nuevo titular de la Seduvi.

Sólo 3 personas conocieron la información por medio de otras áreas y 1 por Internet. Las 4 restantes recibieron la información de otras personas de áreas pertenecientes a la SP y sólo 2 dieron nombres.

Es importante resaltar que estas dos últimas, fueron integrantes de la CAL y Recepción de la SP, y negaron conocer la información. Lo que hace pensar que a pesar de que la mayoría conocía la información, el miedo, la desconfianza, la práctica regular de esconder la información o algún otro motivo, los orilló a negar saberla. Lo que indica que las 6 personas que dijeron desconocer el rumor, en realidad no quisieron arriesgarse a tener algún conflicto en la Seduvi.

Es importante de resaltar es que, como en el caso anterior, de las 8 personas que se enteraron, sólo 4 informaron a alguien más. Estas personas contrario a lo sucedido en la instrucción, ocupan puestos de Base y CF en la SP.

En este caso, en las áreas en dónde se dan los cuellos de botella, por no informar a los demás, es en la SEA, CAL, OP y Archivo. Aunque en el caso de la CAL y OP, hay algunos miembros que sí informan, pero no siempre dan la información completa, lo que causa distorsión.

Entre las mismas áreas, como es el caso de éstas, los miembros se dicen o se dejan de dar la información. Esto refleja la influencia de la ideología individualista anteriormente explicada, y la falta de comunicación entre los mismos subordinados, lo que ocasiona que la información no fluya y se hagan cuellos de botella, como se acaba de señalar, se distorsione la información o simplemente aísla a sus integrantes.

En el caso de la instrucción, sucedió lo mismo, las áreas en donde se dan los cuellos de botella en la SEA, CAL, OP, Archivo, SP y Recepción., en donde algunos de sus miembros, a pesar de conocer la información, no la transmitieron.

En las áreas en donde se dio la distorsión de la información fue en la SP, OP, OIP y Recepción. En dónde algunos de sus miembros sí llegan a informar, pero a medias. También fue el caso del área de SG, DEA, CAL, DGDU, DGAU y DESJ.

Esta desintegración que se percibe en la organización, puede deberse a varios factores. Uno de ellos es el contexto en que se está viviendo, ya que debido al próximo cambio de administración, muchos de ellos están con un alto grado de incertidumbre, lo que ocasiona desconfianza y búsqueda por el bien individual.

Otro, es la falta de un buen liderazgo, ya que el titular de la Seduvi, no se comprometió con la organización ni con los intereses de sus miembros, lo que hace que estos se sientan ignorados y propensos a la frustración, incertidumbre e insatisfacción, factores que se profundizarán en el siguiente capítulo.

Una solución podría ser que el actual líder mejorara su actitud, que buscara la integración de los intereses de la organización y sus miembros. Además de buscar otras alternativas que sean eficaces para informar a la gente de lo que sucede en la organización, ya que de no ser así, la información seguirá sin fluir y por ende, continuará la incertidumbre, insatisfacción y desintegración en la SP de la Seduvi.

También lo que se tiene que buscar es terminar con la cultura individualista e integrar a los miembros de la Seduvi, esto con la finalidad de que no se oculten información relevante para el trabajo. Este tipo de problemas, buscarán solucionarse con una estrategia comunicativa que se plantea en el capítulo 4.

### 2.5.2. Hallazgos

En este capítulo, se analizaron las características, rasgos y personalidad de los actores y los grupos que existen en una organización.

También, se explicaron las similitudes que la Seduvi y la Secretaría Particular tienen con algunas escuelas de la administración y modelos de comunicación.

En el caso de la Seduvi, se identificaron 3 rasgos:

Predomina la Escuela Clásica, por la división del trabajo y la jerarquización, los mensajes formalizados y traducidos en instrucciones y sus procesos de decisión centralizados.

La Escuela Humanista está presente por la participación y autonomía en el trabajo de algunos mandos medios y personal de estructura y la delegación de responsabilidades, sin dejar de lado la supervisión.

Y la Escuela Sistémica, por el intento de la organización de combinar de forma creativa estas dos escuelas. Se llegó a la conclusión de que en la Seduvi y la Secretaría Particular predominan las características de la Escuela Clásica, ya que aunque no del todo, pero se da la comunicación vertical descendente, la jerarquización del trabajo y la centralización para tomar decisiones.

También se definió el costo generalizado del problema productivo de la Secretaría Particular, lo que mostró que la Seduvi es una organización altamente costosa, principalmente en el nivel temporal y económico, sin hacer a un lado el costo energético y psicológico para sus integrantes y la misma organización.

Este, debido a que por deficiencias en el trabajo, incomunicación entre las áreas y respuestas tardías de las mismas ante una solicitud de información o para responder a la población, en el área de Oficialía de Partes y Control de Gestión existe un gran rezago en las respuestas dadas a la población, debido a que existe cerca de un 25% de solicitudes del 2000 a 2006 pendientes por resolver,

Este costo, la Seduvi no lo ha tomado en cuenta, ni se preocupa por él. Enfoca su atención a cumplir proyectos específicos, pero olvida a la variable más importante de su entorno, los usuarios, la población en general.

Además de esto, como ya se mencionó en el capítulo anterior, es necesario que la mire su entorno y entienda que ante un mundo globalizado, tiene que innovar, cambiar y buscar sobresalir, porque de no ser así, puede llegar a la decadencia.

Es importante conocer la parte más importante de las organizaciones para comprender su forma de actuar y de funcionar, por ello, se analizaron a los integrantes de la Secretaría Particular involucrados en el problema, lo cual arrojó resultados interesantes.

Por un lado, se comprendió que cada ser humano es diferente, cada uno tiene un temperamento, personalidad, Locus de Control distintos. Estas características son determinantes para la selección de personal y la eficiencia en el trabajo por parte de sus miembros.

En la Secretaría Particular se detectó que la mayoría de sus integrantes tienen una personalidad, de acuerdo con Holland, con un alto grado de incongruencia con la personalidad que deberían tener para realizar las funciones que llevan a cabo. Pero a pesar de esto, funciona y podría funcionar mejor si se comienza a considerar la personalidad y las habilidades de las personas en la selección de personal y en la asignación de funciones.

A partir de ahí se puede entender por qué algunos de sus miembros se muestran insatisfechos, apáticos, y por ende, poco interés por el trabajo. No se involucran en él.

También se detectaron los grupos formales e informales existentes en la Secretaría Particular, estos fueron el A, que representan a la Oficialía de Partes y Control de Gestión, y B, que es la Coordinación de Apoyo Logístico, y el C, donde se encuentran miembros pertenecientes a los grupos formales A y B, y el D, que está integrado por miembros de la recepción y la Subdirección de Enlace Administrativo.

El grupo formal A, es el más desintegrado, debido a las características de sus miembros, ya que la persona que toma el papel de líder es una persona Melancólica, con un Locus de Control Externo, además de tener un nivel de cooperación de evitación y una personalidad convencional, lo que explica sus actitudes cerradas, inflexibles y poco sociables.

En el grupo C, se percibe mayor integración, ya que aunque algunos negaron saber la información en el caso del rumor, se detectó que entre ellos mismos se transmitieron el rumor. Pero hacia otras áreas, el grupo se muestra cerrado.

Se puede concluir que los grupos de la Secretaría Particular, no están integrados, la mayoría están en un nivel de evitación, lo que hace que haya falta de comunicación y un adecuado flujo de información.

Además, a raíz de la aplicación de la técnica, se detectó la mala planeación en la emisión de mensajes y la existencia de medios inutilizados, como el pizarrón de avisos.

También se refleja la cultura individualista existente entre los miembros de la Seduvi, cuestión que se buscará cambiar mediante estrategias comunicativas en el capítulo 4.

Estas características se han acentuado con la incertidumbre y falta de información sobre los cambios que habrá en el cambio de administración de la Seduvi.

Pero, ¿que otros factores pueden estar afectando e influenciando a los actores y grupos de la Secretaría Particular? ¿Qué factores serán la causa de estos problemas de comunicación e información?

Para responder a estas preguntas se realizará otro nivel de diagnóstico sobre los problemas informativos-comunicativos, como son: el individualismo, falta de planeación y falta de comunicación entre sus miembros; detectados mediante la técnica de Diagnóstico del Flujo de Información.

Pero esta vez sobre los problemas comunicativos que estén relacionados con los problemas operativos detectados anteriormente en la Secretaría Particular de la Seduvi. Para ello, se aplicarán técnicas cualitativas con las que se podrán detectar conflictos comunicativos asociados al problema medido anteriormente.

Esto con la finalidad de elaborar un diagnóstico de conflictos comunicativos entre sus miembros y grupos. Y completar así el diagnóstico del nivel comunicativo.



### **Capítulo 3. La Secretaría Particular y su comunicación como un fenómeno complejo.**

En el presente capítulo se detectan, analizan y diagnostican los problemas comunicativos-informativos existentes en la Secretaría Particular de la Seduvi, tomando como base el problema productivo encontrado en el capítulo I y las causas comunicativas- informativas encontradas en el capítulo II. El análisis se hace con la ayuda de técnicas cualitativas, en este caso entrevistas semidirigidas.

Hasta aquí se analizó a la Seduvi en sus tres niveles: entorno, estructura y funcionamiento; se estudiaron a los miembros y grupos formales e informales involucrados en dicho problema y con ayuda de la técnica cuantitativa de flujos de información se detectaron deficiencias comunicativas-informativas, las cuales se identifican como posibles causas del problema productivo.

Con la aplicación de esta técnica cuantitativa, se concluyó que no existe planeación para enviar un mensaje a los miembros de la Seduvi. Además de que se reflejó el desinterés de los integrantes de revisar el medio de “comunicación” de la Seduvi, el desconocimiento de quien envía el mensaje sobre las personas a quienes les debe llegar y la ausencia de una comunicación adecuada entre los mismos.

En el caso del rumor, se reflejó el ambiente de incertidumbre, la desintegración y la cultura individualista de algunos miembros de la Secretaría Particular de la Seduvi. Debido a que de 14 personas encuestadas, sólo 8 conocieron la información, de los cuales, 3, el 21 %, informaron a los demás.

Con esto se concluyó que en la Secretaría Particular de la Seduvi, no existe una comunicación adecuada ni existe un flujo de información, ya que entre los mismos compañeros de las distintas áreas de la Secretaría Particular y de otras áreas de la Seduvi, se producen los cuellos de botella o distorsiones de la información.

Se detectaron los grupos informales de la SP, el Grupo C en particular se percibe muy unido al interior, pero al exterior, frente a otras áreas, se muestra cerrado, no deja fluir la información hacia integrantes de otros grupos.

Esta ausencia de comunicación eficaz, es la causa del alto costo generalizado del problema productivo en la Seduvi, puesto que al no haber comunicación, no se ahorra energía, tiempo, dinero, y además, sus miembros pagan un alto costo psicológico por los conflictos que estas deficiencias comunicativas les ocasionan a ellos y a la misma organización.

Los problemas productivos de la Secretaría Particular se relacionan con la falta de un liderazgo adecuado, pues no hay una diferenciación ni reconocimiento de las necesidades de sus integrantes ni de la misma organización. También hay desintegración y una cultura individualista, la cual podría evitarse con un liderazgo, planeación y diferenciación adecuados.

En este capítulo se analizan a los miembros y grupos informales que hasta ahora se han encontrado en la SP de la Seduvi, los grupos C y D, con el fin de conocer sus estrategias organizacionales y sus distintas representaciones, lo que llevará a la identificación de las subculturas existentes en la Seduvi.

Esto, se hace con la ayuda de la aplicación de técnicas cualitativas, como son el grupo de discusión y la entrevista a profundidad. La aplicación de estas técnicas son necesarias debido a que la Seduvi no se integra por objetos o máquinas, sino por seres humanos, que tienen cualidades, defectos, necesidades y estrategias para permanecer en la Seduvi, tienen un por qué, una razón por la cual permanecen en ella.

En el capítulo anterior se aplicó la técnica cuantitativa, la cual busca la construcción de un hecho a partir de un dato, sin importar quien es el encuestado. Y en este caso se aplica la Técnica Cualitativa, en donde lo más importante es lo que dice el informante, pero más, cómo lo dice y por qué lo dice. Es decir, tiene un enfoque humanístico, el cual es complementario de lo cuantitativo.

También se profundiza en las causas de los problemas comunicativos de la Secretaría Particular, se conocen las distintas representaciones de la organización y se describe la incidencia de los actores y grupos en el problema productivo.

Se explica cómo se dan las interacciones entre los miembros de la Seduvi, lo que ayuda a proponer una comunicación efectiva en la misma, ya que sin conocer a los miembros de la organización no se puede hacer comunicación, es decir, si no se conoce a los receptores, no se puede hacer comunicación.

En suma, la intención del capítulo es comprender a la Secretaría Particular de la Seduvi y a sus miembros, ya que al aplicar técnicas cualitativas se entiende por qué operan o no operan de cierta manera, sus interacciones, los grupos informales a los que pertenecen y las estrategias de cada uno, por qué permanecen en la organización, sus objetivos y sus necesidades.

### **3.1.Seduvi y su complejidad.**

“Las organizaciones como sistemas, no están integradas por seres humanos, los seres humanos son el entorno del sistema (Luhman)”. Esto es lo que plantea Luhman sobre las organizaciones al percibir las como un sistema. ¿Pero qué tan acertado es este planteamiento?

Dice que el sistema es una red de relaciones entre roles y no entre seres humanos. Con esto, lo que Luhman hace es quedarse en la superficie, es decir, no profundiza en la complejidad de las organizaciones.

Si se entiende que el entorno de una organización son los seres humanos, como menciona Luhman, y se recuerda que éstos son complejos por naturaleza, se puede comprender por qué las organizaciones son reactivas, es decir, sólo reaccionan ante lo que sucede afuera de ellas, ante su entorno.

Esto se debe a que éste, al estar conformado por seres humanos complejos y reflexivos, no pueden predecirlo, lo que hace que se convierta en una caja negra para la misma organización. Por ello, las organizaciones no pueden planear ni prever lo que sucede en su entorno, ni dentro de ellas, sólo pueden mediatizarlo.

La Seduvi, es una organización conformada por seres humanos, por personas que además de ser secretarias, administrativos, etc, son madres, padres, hijos, esposos o esposas con distintas necesidades y objetivos cada uno. Es por eso que, contrario a lo planteado por Luhman, las organizaciones se conciben como sistemas complejos, debido a que para funcionar necesitan del factor humano, el cual es reflexivo, complejo y contradictorio.

Las organizaciones no son una red de relaciones entre roles, son una red de relaciones entre seres humanos. Sin el ser humano, éstas no podrían funcionar. Pero tampoco pueden prever las reacciones y comportamientos del mismo. Lo que lleva a la conclusión de que el ser humano es otra caja negra para la organización, ya que no puede prever ni controlar su comportamiento.

Esto quiere decir que la caja negra no sólo se encuentra afuera, sino que debido a que las organizaciones están integradas por seres humanos, la caja negra también se encuentra en el interior de las mismas. En suma, las organizaciones se enfrentan de manera constante a una doble contingencia, es decir, al entorno y al ser humano como integrante de las mismas.

Al haber una caja negra dentro de la organización, la complejidad existe al interior de ella como sistema organizacional. Por ello, es importante estudiar y conocer a los integrantes de la Secretaría Particular de la Seduvi, ya que al conocerlos se podrá disminuir la complejidad de la misma. Esto también ayudará a darle la información necesaria a la Seduvi para que pueda comprenderse y comprender a sus integrantes.

### 3.2. La Complejidad de la comunicación en la Seduvi: Diferencias, conflictos.

Como seres humanos, somos complejos y distintos unos de otros. Lo que hace que para poder relacionarnos acudamos a la comunicación. Las diferencias regularmente, si no se expresan, se negocian y ajustan, se dan los conflictos. Pero hay que resaltar que sin diferencias, sin conflictos, la comunicación no tendría razón de ser.

Lo que se busca en la Seduvi, es que haya una comunicación efectiva, una comunicación que economice energía y logre evitar el quiebre comunicativo en la misma. Esto puede lograrse a partir de diferenciar, y diferenciar es el eje central de este capítulo.

La diferencia es la razón de ser de la comunicación, pero también es el origen de los conflictos, ya que éstos son connaturales a toda relación humana. En cualquier interacción el conflicto es inevitable, tarde o temprano aparece, por las mismas diferencias existentes entre los seres humanos. El conflicto nunca desaparece, pero para evitar que se convierta en la causa de un quiebre comunicativo, debe de administrarse.

¿Pero, cómo puede administrarse? A partir de identificar y estudiar las diferencias dentro de la organización. Para ello, existen dos vías, la cuantitativa, es decir, la forma tradicional y clásica, basada en las ciencias duras, en lo medible. Y la cualitativa, la cual busca diferencias, no similitudes ni homogeneizar, sino, diferenciar.

Para analizar las diferencias existentes en la Seduvi, el enfoque que se le ha dado a su estudio es humanista, ya que en este se “establece su centro en la comprensión del ser humano”<sup>158</sup> complejo “por la complejidad propia de las interacciones humanas”<sup>159</sup> y comprensivo, ya que “renuncia a juzgar la pertinencia de los actos que estudia”<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Guía para la aplicación de Técnicas Cualitativas, FES Acatlán, Diciembre 2006. p.

2

<sup>159</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 2

<sup>160</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 2

En este capítulo se busca el lado humano de la Secretaría Particular de la Seduvi, más allá de los datos objetivos, se busca lo que no puede verse a simple vista o bien, que casi nadie observa en los demás.

Esta información, que para muchos pasa desapercibida, será de mucha utilidad para dar una explicación más realista y comprender mejor la raíz de los problemas productivos, informativos y comunicativos que hasta ahora se han detectado.

Para ello, se tiene que partir de la importancia que tienen las teorías cognitivas, lo que ayudará a argumentar el análisis de los grupos, sus interacciones, representaciones y estrategias para permanecer en su lugar de trabajo.

El enfoque humanista, es decir, la preocupación por el ser humano, se comenzó a dar desde hace mucho, este enfoque es tan antiguo casi como la ciencia, pero debido a las características de la misma, a su objetividad, durante mucho tiempo, lo cualitativo ocupó un lugar secundario. Esto debido a la “dominancia de las ciencias duras, exactas o cuantitativas”<sup>161</sup>

Por mucho tiempo se dejó de lado a las ciencias blandas, es decir, las interpretativas, las cuales estudian lo subjetivo. Ya que al tener como características principales el plantear realidades relativas, al ser dependientes de la situación, del sujeto y al ser heterodoxas, han sido “excluidas, discriminadas y ninguneadas por la ciencia, por lo menos hasta principios del Siglo XX”.<sup>162</sup>

Las ciencias clásicas, llamadas ciencias duras, tienen diferencias epistemológicas con las ciencias no clásicas, es decir, las interpretativas. Las cuales, para su mejor comprensión, se especifican en la siguiente tabla.

---

<sup>161</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 4

<sup>162</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 4

CIENCIAS CLÁSICAS	CIENCIAS NO CLÁSICAS
• Realidades absolutas	• Realidades relativas
• Autosuficientes	• Dependientes de la Situación
• Independientes del sujeto	• Dependientes del sujeto
• Modelos simples (demostrables)	• Modelos complejos (relativamente demostrables)
• Ortodoxas	• Heterodoxas
• Duras	• Blandas

Fuente: Ávila Guzmán, Xavier. Guía para la aplicación de Técnicas Cualitativas, FES Acatlán, Diciembre 2006. p. 3

Para dar claridad a estas diferencias es necesario hablar de sus orígenes, los cuales se encuentran en el Siglo XVII, en el terreno filosófico, con Descartes.

### 3.3. Orígenes de la filosofía fenomenológica: importancia de lo cualitativo (interpretativo)

René Descartes, en sus planteamientos hace evidente “la dicotomía y el paralelismos entre objetividad y subjetividad”<sup>163</sup> Ya que establece las diferencias entre *res extensa*, es decir, realidad materia y *res cogitans*, pensamiento razón.

Descartes partió de que todos “los hombres razonamos, pero canceló la posibilidad de que la ciencia se preguntara por los mecanismos de ese razonar”<sup>164</sup> Lo que hizo que a partir de ahí los estudios que se hacían del ser humano, su naturaleza y espíritu, se comenzaran a realizar de manera paralela por la filosofía.

<sup>163</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 3

<sup>164</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 4

Uno de los primeros que sienta las bases de la fenomenología moderna es Emanuel Kant, quien termina con la idea clásica de que el sujeto gravita en torno al objeto y se rige por sus reglas.

Kant plantea que “la realidad está condicionada por el pensamiento, la razón y sus categorías”<sup>165</sup> Ya que destaca la diferencia que hay entre la realidad en sí misma y su expresión. Lo que quiere decir que lo que el ser humano percibe es sólo la expresión del objeto, de sus propias ideas y conceptos, lo que hace que no pueda conocer el objeto en sí, sino sólo su representación sensible. Es decir, desde su propia percepción.

En suma, Kant concluye que “el ser humano no puede conocer la realidad, solo puede tener acceso a representaciones de la misma”<sup>166</sup> lo que hace que se busque recuperar la necesidad de estudiar la subjetividad “como la única posibilidad de conocimiento.”<sup>167</sup>

Al hablar de la subjetividad de la realidad, se refiere a que la realidad es relativa, no es algo que ya existe, sino que por acuerdo construimos a través de nuestras percepciones. Además de que el ser humano por lo anteriormente dicho, no puede acceder a la realidad, sino sólo a una expresión, una representación de la misma. La realidad no existe, cada ser humano tiene una idea de la misma. No hay realidad no pensada, como diría Heidegger. Es decir, la experiencia de lo vivido le permite al ser humano construir y reconstruir al mundo y al ser.

“La vida humana es el centro de todo. Vida, razón e historia están íntimamente concatenadas en la búsqueda de la razón histórica del ser humano”<sup>168</sup> Este planteamiento lo hace Wilhelm Dilthey, quien establece una perspectiva relativista de la historia.

---

<sup>165</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 4

<sup>166</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 4

<sup>167</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 4

<sup>168</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 4



Dilthey al poner especial atención a la experiencia del sujeto, en su subjetividad y en su propia concepción del mundo, de cómo crea su identidad, del papel que juega en sus relaciones con los demás, reorienta la “reflexión hacia la existencia del ser y sus interacciones, y por tanto, hacia la comunicación, que será la idea central de la fenomenología del Siglo XX.”<sup>169</sup>

El objetivo de la fenomenología es estudiar los diferentes significados que los individuos dan a su experiencia, intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando. Es decir, “pone atención en lo subjetivo a través de la vivencia, abre el mundo al sentido común, creyendo que el conocimiento es algo natural”<sup>170</sup>

Esta postura pone énfasis en lo cotidiano, en lo que para muchos pasa desapercibido, lo que no se percibe a simple vista, es eso lo que plantea que hay que observar.

Finalmente, esta filosofía fenomenológica desemboca en el Siglo XX, principalmente en el existencialismo, el cual se centra en el sentido de la existencia del ser y su grado de conciencia. “La gran cualidad de todo humano, es su capacidad para significar, para dar sentido a su propia existencia y a otros seres o cosas del mundo”.<sup>171</sup>

Para Heidegger, “la comunicación es central, ya que el sentido se construye en lo individual, pero colectivamente”.<sup>172</sup> Esto se debe a que el mundo es habitado por uno y otros seres, por lo que el ser se construye en colectivo, es decir, se debe a la paradoja de que “para ser un ser individual se debe ser un ser colectivo y para ser un ser colectivo es necesario ser un ser individual”.<sup>173</sup>

---

<sup>169</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 5

<sup>170</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 6

<sup>171</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 7

<sup>172</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 7

<sup>173</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 7

Es decir, el ser humano no crea la realidad, el ser humano es arrojado a un mundo con una realidad construida mediante el acuerdo de los demás, la realidad es la que construye cada ser humano a través de sus percepciones y sus representaciones, las cuales hacen que su pensamiento y su discurso no sea individual, sino colectivo, es decir, representan a un grupo específico al cual pertenecen.

En suma, derivado de lo anterior, el ser humano no puede acceder a la realidad porque la realidad no existe, la realidad la construye cada ser humano, es relativa. Pero sí hay una realidad construida por un acuerdo colectivo a la cual le llamamos mundo y al cual somos arrojados al momento de nacer.

El ser humano conoce parte de ese mundo por medio de representaciones, crece de manera individual pero necesariamente interacciona con otros, lo que hace que el conocimiento e ideas que adquiera serán representaciones, es por eso que el discurso de una persona es colectivo, porque no sólo está hablando individualmente, sino habla por los demás, por el grupo en el que se relaciona e interacciona.

De ahí la importancia de analizar el discurso de los integrantes de la Seduvi, ya que al hablar uno, está dando a conocer lo que piensa el grupo al que pertenece. Esto, permitirá conocer las representaciones y las estrategias de cada grupo para permanecer en la organización.

La postura más radical, es la planteada por Jean Paul Sartre, que centra el existencialismo en la libertad de la existencia, es decir, “convierte la libertad del ser en un supervalor que no tiene más límites que la voluntad.”<sup>174</sup>

---

<sup>174</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 7

Sartre insiste “en la imposibilidad de las relaciones humanas y abre la posibilidad de coexistir a través de la comunicación”<sup>175</sup> Es decir, plantea que la razón de ser de la comunicación es el conflicto que se da en toda interacción humana, y que “es el punto de partida para el ajuste y el cambio”<sup>176</sup>. La comunicación abre la posibilidad de superar el conflicto mediante la comprensión y el acuerdo.

Ya se profundizó un poco en lo que es la filosofía fenomenológica, la cual nos ayuda a entender la importancia de las ciencias no clásicas, llamadas ciencias blandas o interpretativas.

Estas ciencias interpretativas nos llevan a entender la importancia de las técnicas a aplicar en este capítulo, ya se realizaron las técnicas cuantitativas, las que están basadas en la objetividad, ahora se aplicarán las técnicas cualitativas para observar lo que como se ha comentado, pasa desapercibido muchas veces por los demás.

### **3.4. Importancia de lo cualitativo para comprender a los actores y grupos de la Secretaría Particular de la Seduvi**

Como se puede apreciar, las ciencias objetivas, llamadas ciencias duras, siempre han tenido la supremacía frente a las ciencias interpretativas o ciencias blandas. Y no fue, hasta el Siglo XVII y más todavía en el XX, cuando se le comienza a dar importancia a las ciencias interpretativas, desde el momento en que se empieza a tomar en cuenta al ser humano como punto de partida para construir el conocimiento y un mundo, a través de sus propias percepciones de la realidad.

Es decir, se pasa del modelo clásico en donde el ser humano gravita alrededor del objeto y surge el modelo en donde el ser humano se encuentra en el centro de un mundo, en donde la comunicación juega un papel importante, ya que a través de ella, se relaciona con los otros, es decir, es la interacción entre el actor y el mundo.

---

<sup>175</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 7

<sup>176</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 7

En la actualidad, a pesar de que ya existen estudios a nivel interpretativo, es decir, cualitativo, todavía no se le ha dado el valor que estos tienen, ya que al ayudar a conocer y analizar la información que para muchos pasa desapercibida, lo cualitativo hace que los resultados de las investigaciones sean más realistas, es decir combinan lo objetivo y lo subjetivo. “Ya que el mundo y el ser no se demuestran, se revelan y sólo pueden comprenderse más allá de la objetividad”<sup>177</sup>

Esta subjetividad se encuentra en los estudios interpretativos, por ejemplo, la sociología interpretativa. Esta es una ciencia que busca el “entendimiento interpretativo de la acción social”.<sup>178</sup>

Esta sociología interpretativa se llega a consolidar con la “Fenomenología social de Alfred Shutz y la Sociología del conocimiento de Berger y Luckman, en 1967”<sup>179</sup> En esta nueva corriente se plantea que la sociedad no es un sistema independiente de sus miembros, sino que es una estructura construida y sostenida por sus miembros y sus interpretaciones.

Es decir, la sociedad no es objetiva, sino que posee sólo un grado de objetividad gracias a que los seres humanos, el actor social, al momento de interpretar su mundo, lo exteriorizan y le dan el carácter objetivo. En suma, “la sociedad sólo es real y objetiva en la medida en que sus miembros la definen como tal”<sup>180</sup>

Durante el análisis de la realidad social, uno se va a encontrar con hechos<sup>181</sup> y con discursos<sup>182</sup> de individuos y grupos. Regularmente para explicar los hechos sociales, se registran, cuantifican y estructuran. Y los discursos, para ser entendidos, se interpretan y analizan.

---

<sup>177</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 8

<sup>178</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 8

<sup>179</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 8

<sup>180</sup> Ávila Guzmán, Xavier. Op. Cit. p. 9

<sup>181</sup> Acciones humanas o acontecimientos. Ortí Alfonso. El análisis de la realidad Social, Madrid 1992. p. 171

<sup>182</sup> Texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal. Ortí Alfonso, Op. Cit. p. 171

En este capítulo, lo que se estudia y analiza, son precisamente los discursos de los actores y grupos de la Seduvi, lo cual se realiza mediante la producción de los propios discursos en situaciones de comunicación interpersonal más o menos controladas. En este caso serán las entrevistas abiertas o semidirigidas.

En el capítulo II se detectaron en la Seduvi, hechos. Y en este capítulo se estudiarán los discursos. Pero, específicamente, ¿qué se entiende por hechos y discursos? Los hechos y discursos “pertenecen a esferas radicalmente diferentes de la realidad social”<sup>183</sup> Los hechos conforman lo externo, es decir, los acontecimientos físicos en todo tipo y los actos humanos, y los discursos implican la existencia de los significados culturales de la comunicación, los cuales tienen un sentido subjetivo del actor.

En el caso de la Seduvi, un hecho es, por ejemplo, el retraso de respuesta a la población, el cual además implica un costo generalizado, energético, psicológico, temporal y económico como plantea Moles. Y un discurso es lo que dice el actor al interactuar con los otros, esto puede ser una conversación cara a cara, una conferencia de prensa, etc.

Para entender cada uno de ellos, el hecho y el discurso, existen distintas metodologías, las cuantitativas y las cualitativas. Ya que ambos suelen contraponerse en la investigación, pero son tan diferentes en sustancia y forma que forzosamente tienen enfoques epistemológicos distintos, por lo que como menciona Ortí, es necesaria una epistemología pluralista.

“A una epistemología pluralista corresponde una metodología pluralista que se estructura en la contraposición metodológica entre la encuesta estadística y las denominadas entrevistas abiertas y la discusión de grupo”<sup>184</sup> Estas últimas son con la finalidad de hacer un análisis interpretativo del discurso de los actores y grupos de una organización.

---

<sup>183</sup> Ortí, Alfonso. En Ibáñez, Jesús. El análisis de la realidad social, Madrid, 1992. p. 172

<sup>184</sup> Ortí, Alfonso. Op. Cit. p. 172

Esta contraposición metodológica se formaliza con la división entre técnicas cuantitativas y cualitativas, las cuales son complementarias, todo estudio requiere de ambas, ya que sus resultados no serían completos ni cercanos a la realidad si se excluyera el uso de alguna de ellas.

En las técnicas cuantitativas se encuentra la encuesta estadística, que está diseñada para la cuantificación de hechos, de lo medible, es decir, lo “objetivo”; y las técnicas cualitativas se refieren a las entrevistas abiertas y a los grupos de discusión, las cuales son utilizadas para producir e interpretar los discursos. En suma, el análisis cualitativo es una vía complementaria “para intentar una definición estructural de los procesos sociales”.<sup>185</sup>

En este capítulo se busca mediante la entrevista abierta la producción del discurso de varios integrantes de la Seduvi, lo que nos permitirá contextualizar los hechos encontrados hasta ahora y conocer, como se ha comentado en otros apartados, sus representaciones, necesidades y estrategias. Esto, gracias al enfoque cualitativo, ya que con “la producción y análisis de discursos contribuye a la contextualización significativa de los hechos observados.”<sup>186</sup>

En pocas palabras, la contraposición de estos enfoques, el cuantitativo y cualitativo, a pesar de ser diferentes, permiten acceder a la misma realidad social.

La técnica cuantitativa, al cuantificar y medir los hechos, permite darles una explicación más o menos objetiva. Pero no va más allá de reportar estadísticamente ciertas posturas y respuestas prediseñadas. Esto limita a la técnica, en principio, “para captar y analizar en profundidad el discurso hablado de los sujetos encuestados”.<sup>187</sup>

Por ello, es conveniente el uso de las ciencias interpretativas, mediante la aplicación de las técnicas cualitativas, ya que a través del análisis del discurso facilita la comprensión previa de las desviaciones ideológicas y de las representaciones de cada actor y grupo.

---

<sup>185</sup> Ortí, Alfonso. Op. Cit. p. 172

<sup>186</sup> Ortí, Alfonso. Op. Cit. p. 172

<sup>187</sup> Ortí, Alfonso. Op. Cit. p. 174

El análisis del discurso mediante las técnicas cualitativas y el enfoque interpretativo, es una alternativa complementaria, que al devolverle la voz al encuestado, la libertad de opinión, permite acceder a su preconsciente ideológico e interpretar las claves de su conformación.

Esto se debe a que el discurso espontáneo manifiesta los deseos, creencias, valores, necesidades y fin del actor, lo que rebasa a las técnicas cuantitativas y exigen su comprensión e interpretación, lo cual sólo puede hacerse con la ayuda de lo cualitativo.

Hay que recordar que al analizar e interpretar el discurso de una persona, no estamos conociendo sus creencia y valores, estamos conociendo las creencias, valores y estrategias de un grupo, ya que el discurso no es individual, es colectivo. Al hablar uno, está hablando y representando al grupo al que pertenece.

Es importante señalar, que las técnicas cualitativas comenzaron poco a poco a usarse desde los años 60s en las investigaciones sociológicas. Y los grupos de discusión, como una modalidad de las técnicas cualitativas, han sido aplicados para definir las imágenes sociales de algunas organizaciones o instituciones.

Ahora, estas técnicas son importantes para las organizaciones, ya que al hacer un diagnóstico como este, ayuda a conocer el factor que hace de las organizaciones un sistema complejo, al ser humano. Al hacerlo, se pueden proponer estrategias comunicativas a la organización para así lograr que ésta alcance una mayor habitabilidad y eficiencia.

En el caso de la Secretaría Particular de la Seduvi, como en muchas organizaciones, sólo se ocupan de lo cuantitativo, lo medible, sólo se interesan por medir los resultados mediante estadísticas, pero no se preocupan por su principal motor, por sus integrantes. Sólo les interesa que éstos den resultados, más no les importa saber qué necesitan para llevar a cabo su trabajo, qué necesidades e inquietudes tienen, ni si están a gusto en su espacio laboral.

Los integrantes de la Seduvi son vistos como un número, una pieza de una máquina, la cual no tiene intereses, objetivos ni necesidades personales ni laborales, es decir, son vistos como simples roles, no como personas.

Para lograr que cambie este concepto que tienen la mayoría de los directivos sobre los trabajadores de la Seduvi, es necesario hacerles ver aquello que no han podido ver, que conozcan la imagen que se tiene de la misma a nivel interno, explicarles la importancia que tiene una estrategia comunicativa en la organización, ya que permitiría evitar los cuellos de botella, disminuir su costo generalizado y mejorar la eficiencia y ambiente laboral, con lo cual se haría de la Seduvi una organización habitable y eficiente.

Todo esto no puede lograrse sin la aplicación de un enfoque cualitativo, es necesario ir más allá de lo cuantitativo, de lo objetivo, hay que entrar en el terreno de la subjetividad para poder comprender mejor a la Seduvi, sus distintas subculturas, representaciones y complejidad dada por su naturaleza humana.

### **3.5. El enfoque cualitativo como herramienta para conocer las representaciones de los actores y grupos de la Seduvi.**

Cómo ya se ha explicado, la comunicación no tendría razón de ser si no hubiera diferencias y conflictos en las relaciones interpersonales existentes entre los seres humanos, pero para evitar un quiebre comunicativo entre ellos, dichas diferencias y conflictos tienen que administrarse.

En la Secretaría Particular de la Seduvi se han encontrado una serie de problemas, los cuales tienen sus orígenes en una mala planeación del trabajo y la organización, en la existencia de cuellos de botella, en una mala emisión de información y en la ausencia de una comunicación eficaz entre sus miembros.



Estos problemas se han venido acentuando debido a la coyuntura que la Seduvi, como organización pública, ha venido viviendo. Con el ingreso de la nueva administración, se han dado una serie de modificaciones, como son cambios de jefes, personal que ha sido cambiado de área, nuevas formas de trabajar y distintas percepciones e ideas sobre el trabajo por parte de la gente nueva.

Pero no todo ha sido negativo, y podría parecer contradictorio a lo dicho anteriormente, pero también se han implementado cosas que de acuerdo a lo observado por el investigador, han sido sorpresas agradables para el personal de la Seduvi. Algunas de estas implementaciones han sido la colocación de una tabla de felicitación al personal que cumple años en cada mes, también están comenzando a “reconocer” el trabajo de algunos de ellos con el llamado reconocimiento al “empleado del mes”.

Reconocer se ha puesto entre comillas, porque de acuerdo a lo que se ha comprendido hasta ahorita de lo que es una organización habitable, un liderazgo eficiente, etc. Se piensa que para llegar a implementar este tipo de acciones, la organización primero tiene que comenzar por conocer a sus integrantes, conocer sus necesidades, objetivos, sus motivaciones, estrategias y representaciones, ya que sólo así tendrá la certeza de qué es lo que necesitan y así ser más eficientes en el trabajo y como personas, lo que llevará a que la Seduvi se convierta en una organización habitable para sus miembros.

En este capítulo y nivel de diagnóstico, se conocen las distintas representaciones de la Seduvi, lo cual se hace mediante el análisis del discurso de algunos miembros de la misma, esto con la ayuda de técnicas cualitativas, como son los grupos de discusión o las entrevistas semidirigidas.

Pero, ¿qué se entiende por representaciones? Las representaciones, de acuerdo con Revilla, “son modelos de percepción y evaluación que articulan las interacciones sociales y les otorgan sentido”<sup>188</sup>, es decir, son ideas formadas acerca del mundo en el cual al nacer fuimos arrojados y del cual fuimos construyendo nuestras propias representaciones.

Otra acepción de representaciones es que son “ideas sobre el mundo que ordenan a la sociedad”<sup>189</sup> En este caso la función ordenadora de las representaciones implica la regulación de las interacciones entre los actores sociales. Y estas interacciones del ser humano con los otros y con su mundo, son las que hacen que vaya construyendo sus propias percepciones y representaciones de su realidad social.

En el caso de las interacciones, es importante mencionar que son un factor determinante para el desarrollo social del ser humano, ya que la manera como se relaciona con los demás afecta su personalidad, lo que lleva a la lógica de que las relaciones enfermas, enferman a las personas. Como decía Gregory Bateson: una madre esquizofrénica, es una mujer esquizogénica.

Uno de los temas que han estado presentes a lo largo de la historia de las ciencias sociales y humanísticas, es la relación entre la realidad material y la conciencia. En donde por conciencia se entiende como el plano de las ideas o pareceres, definidos por Marx como superestructura, es decir, las representaciones. Y por Realidad material, el plano de los haceres y manipulación de objetos, definidos por Marx como la estructura.

En pocas palabras es lo que es sistema y mundo de vida para Habermas, donde sistema es lo objetivo y mundo de vida lo subjetivo.

---

<sup>188</sup> Revilla Basurto, Mario. Comunicación y reproducción. Una reflexión desde el caso Telmex, México 2001. p. 43

<sup>189</sup> Revilla Basurto, Mario. Op. Cit. p. 7

Esta relación se ha dirimido en tres líneas que son explicadas por Revilla en su tesis:

1. Los pareceres determinan los haceres. Determinismo idealista.
2. Los haceres determinan los pareceres. Determinismo materialista.
3. Ambos planos tienen una relativa autonomía, es decir, son capaces de afectarse mutuamente. Posición indeterminista.

En este caso los pareceres se traducen en representaciones y tienen su origen en los patrones expresivos<sup>190</sup> los cuales al convertirse de patrones corporales a expresivos, se convierten en un recurso para ahorrar energía, ya que representan o suplen conductas.

Otro factor importante en las representaciones es la información, la cual, como se ha mencionado en otros capítulos, se define como “poner o dar forma”<sup>191</sup> Y los patrones expresivos y las representaciones de conductas sólo son posibles si se parte de esta condición del orden/forma. Las cuales más adelante se convierten en representaciones sociales, en donde el lenguaje y la comunicación, juegan un papel decisivo.

Cada ser humano al nombrar las cosas que observa, está distinguiendo, y en la “medida que somos capaces de nombrar, describimos y en la descripción introducimos una cósmica, es decir, distinciones ordenadoras: arriba//abajo; cerca//lejos”.<sup>192</sup>

En suma, las representaciones son la clave para comprender la dinámica y la complejidad de las relaciones sociales, ya que del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de una comunidad, surgen las experiencias colectivas consolidadas. Es por eso que el discurso de una persona no es individual, es colectivo, ya que se construye desde la colectividad.

Para entender las representaciones de la Seduvi, el análisis del discurso será de gran utilidad para conocer y profundizar en ellas.

---

<sup>190</sup> Secuencia de expresiones. Revilla Basurto, Mario. Op. Cit. P. 8

<sup>191</sup> Revilla Basurto, Mario. Op. Cit. P. 9

<sup>192</sup> Revilla Basurto, Mario. Op. Cit. P. 10

Toda representación antecede a la experiencia de la persona debido a que las representaciones personales se configuran, desde las representaciones culturales e ideológicas, en la lógica de prueba y ajuste. En suma, “las representaciones encuadran y guían la experiencia y las intenciones de los sujetos”<sup>193</sup>

Las representaciones culturales se adquieren en la vida en comunidad, en las prácticas y relaciones benéficas, las cuales se traducen en valores explícitos que son aceptados por todos los miembros de la comunidad en la que se desarrolla el individuo. En estas representaciones se fincan la identidad y la cohesión de los grupos.

Las representaciones ideológicas tienen una función importante en las organizaciones sociales, ya que ayudan en los procesos de cohesión, pero contrariamente, impiden o retardan los ajustes y el cambio social.

Estas representaciones forman parte decisiva de las personas, ya que los individuos aprenden desde su niñez los modelos representacionales, es decir, aprenden a interactuar socialmente en la escuela, familia, etc.

Estas representaciones que el individuo adquiere desde su infancia, influyen en su vida social. De ahí la necesidad de conocerlas, ya que sólo así se podrá comprender por qué actúan como actúan, cuáles son sus necesidades y objetivos, etc.

Otro punto importante de mencionar, es que las representaciones que tiene cada persona de las cosas, vienen a partir de su desarrollo en sociedad.

Hay que recordar que cada una tiene distintas percepciones de la realidad, las cuales se relacionan con sus representaciones. Además, de acuerdo al concepto de mediación, la realidad nunca le es dada al ser humano de manera inmediata, sino de manera mediata, como diría Moles, lo que hace que coincida con Kant, ya que Kant mencionaba que ningún ser humano tiene acceso directo a la realidad.

---

<sup>193</sup> Revilla Basurto. Op. Cit. P. 11

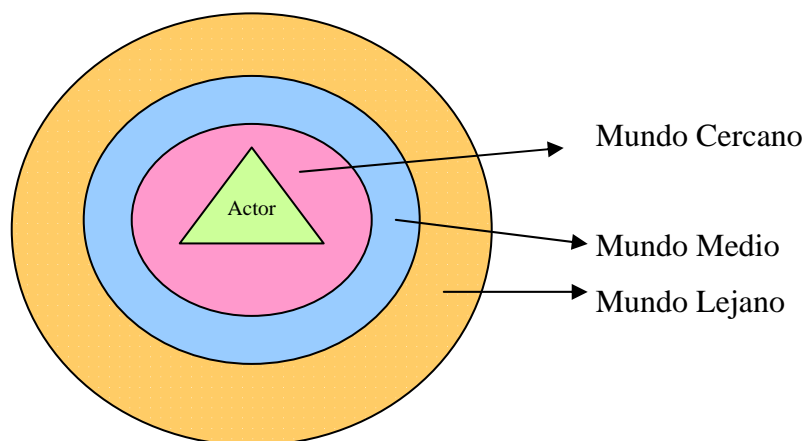
Esto se debe a que cuando nos comunicamos, operamos sobre nuestras representaciones, las cuales se basan en lo que como sujetos hemos recibido de los demás, del mundo de los demás, es decir, de las distintas percepciones que tenemos de la realidad.

El ser humano siempre estará negociando su concepto de realidad en distintos niveles, los cuales, se basan en distintos mundos que hay para cada uno, dependiendo el nivel de cercanía e identificación con sus representaciones y percepciones de la realidad.

A diferencia de las ciencias clásicas, en dónde el hombre giraba alrededor de su objeto de estudio, ahora el sujeto se ubica al centro. En la actualidad no hay ser sin realidad y no hay realidad sin ser, puesto que todo ser construye un mundo y todo mundo construye un ser. Aquí la comunicación juega un papel importante, ya que es la interacción entre actor y mundo, es decir, tiene un valor ontológico.

Moles habla de estos mundos, los cuales define como categorías perceptivas, las cuales son: Mundo Umwelt (Mundo cercano) el Mertwelt (mundo medio) y el Fertwelt (mundo lejano).

El Umwelt es el propio o el más cercano al actor; el Mertwelt, es el mundo conocido, no es el propio, pero sí es compartido; y el Fertwelt, el cual, es el más lejano al actor. Dichos mundos se muestran en la siguiente imagen.



Estos mundos, se encuentran muy relacionados con las distintas percepciones que el sujeto tiene de su realidad y de las cosas. Para conocerlas se tiene que partir de sus discursos.

Para acceder e identificar las distintas percepciones y representaciones de los grupos y actores de la Seduvi, se realiza el análisis del discurso. ¿Cómo producir los discursos de los demás? Mediante la aplicación de técnicas cualitativas. Estas le regresan la voz al informante y permiten saber qué se dice, cómo se dice, y lo más importante, quién y por qué lo dice.

El discurso es aquello que “los sujetos dicen o manifiestan espontáneamente, es decir es la expresión manifiesta de los deseos, creencias, valores y fines del hablante”<sup>194</sup> Lo cual, al ser interpretado y analizado nos permite llegar a las representaciones.

El enfoque cualitativo, traducido en técnicas cualitativas se refiere a una forma de aproximación empírica a la realidad social adecuada a la comprensión del significado e interpretación de las motivaciones profundas de la conducta de los actores sociales en su orientación interna, como creencias y valores, impuestas paulatinamente durante su desarrollo como seres sociales.

Las técnicas cualitativas, como son el grupo de discusión y la entrevista abierta semidirigida, en la actualidad son ampliamente aplicadas de manera complementaria con las técnicas cuantitativas, ya que son de mucha utilidad para producir el discurso espontáneo en los seres humanos.

En el grupo de discusión se reproduce de manera preconsciente la “estructura simbólica dominante que es la motivacional de los “grupos de referencia” que orientan la conducta de consumo en una clase o en una situación social determinada”<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup> Ortí, Alfonso. Op. Cit. P. 180

<sup>195</sup> Ortí, Alfonso. Op. Cit. P. 187

Debido a que este enfoque se encuentra inevitablemente vinculado por el ejercicio de la interpretación, en el estudio de las interacciones sociales representa el último nivel de toda investigación social, ya que “ésta se convierte más problemática, menos precisa y objetiva, pero precisamente para obtener las conclusiones de mayor relevancia posible”<sup>196</sup>

Esta importancia de lo cualitativo ha sido reconocida poco a poco debido a que el enfoque cuantitativo se encuentra limitado a la recolección de datos, los cuales requieren ser interpretados mediante los discursos, cuestión que se logra mediante técnicas cualitativas.

Esto lleva a la conclusión de que ambos enfoques no pueden ni deben utilizarse de manera autónoma, ya que los resultados que arroja uno, deben ser reinterpretados por el otro mediante los discursos abiertos de las personas encuestadas. Esto los sitúa en “una mutua colaboración y complementariedad en la investigación sociológica motivacional, que viene a suceder y a superar al exclusivismo cuantitativista de otros tiempos”.<sup>197</sup>

Las técnicas cualitativas, regularmente suelen aventajar a las cuantitativas en cuanto a significatividad y relevancia de sus conclusiones y a la cantidad de información sobre las dimensiones simbólicas a determinadas situaciones. Por ello tienden a ser más eficaces metodológicamente que las técnicas cuantitativas.

Cuando se utilizan estas técnicas para estudios sobre problemas complejos como las imágenes y actitudes ante un fenómeno como la salud, el aborto, etc, en un determinado medio social, su capacidad informativa es desbordada por la abundancia del significado e información que arrojan.

Para este nivel de diagnóstico de la Seduvi, se aplica el enfoque cualitativo, con el fin de complementar y encontrar respuestas más allá de lo detectado en el capítulo II con el enfoque cuantitativo.

---

<sup>196</sup> Ortí, Alfonso. Op. Cit. P. 191

<sup>197</sup> Ortí, Alfonso. Op. Cit. P. 191

En esta investigación no se dieron las suficientes condiciones para realizar un grupo de discusión, ya que no fue posible reunir a parte de los miembros de la SP en un lugar y horario en común. Lo que se considera refleja la desintegración que existe entre ellos.

En el caso de la Secretaría Particular de la Seduvi, se optó por utilizar la entrevista abierta semidirigida para producir el discurso espontáneo de sus miembros, con la finalidad de obtener las representaciones de los grupos existentes en la Seduvi.

Ya que al producir el discurso espontáneo de los mismos, “hacen emerger, más allá de su apariencia informal, relaciones de sentido complejas, difusas o más o menos encubiertas; relaciones que sólo se configuran en su propio contexto significativo global y concreto.”<sup>198</sup>

En la entrevista abierta semidirigida se da la máxima interacción personal entre entrevistador y entrevistado. Ya que consiste en una conversación cara a cara, directa y espontánea y su función metodológica se limita a la reproducción del discurso motivacional de “una personalidad típica en una situación social bien determinada y/o ante objetos sociales sólo relativamente definidos”<sup>199</sup>

Esta técnica contribuye al análisis de significados, ya que ayuda, con el apoyo del entrevistado, a encarnar en toda su riqueza el modelo ideal de una determinada actitud, y puede dar lugar a una complicidad entre el entrevistado y el entrevistador.

Por ello, se optó por la aplicación de la técnica cualitativa en su modalidad de entrevista abierta semidirigida. La cual, se describe a continuación.

---

<sup>198</sup> Ortí, Alfonso. Op. Cit. P. 195

<sup>199</sup> Ortí, Alfonso. Op. Cit. P. 196



### 3.6. Aplicación técnica cualitativa en la Seduvi: Entrevista abierta semidirigida.

La técnica utilizada para producir el discurso espontáneo de algunos integrantes de la Secretaría Particular de la Seduvi es entrevista semidirigida, que consiste en una serie de preguntas temáticas que se realizan al entrevistado y la cual sirve para que éste conteste libremente sobre los temas mencionados y no se sienta limitado al elegir una respuesta ya definida como sucede en las encuestas de carácter cuantitativo. Se aplicó del 3 al 8 de enero de 2007.

Se realizaron entrevistas a cuatro miembros de la Secretaría Particular de la Seduvi, tomando como requisito que pertenecieran a distintos grupos informales de la misma. A continuación se muestran los datos básicos de cada entrevistado y del grupo informal al que pertenecen.

Actor	Edad	Cargo	Antigüedad	Características de personalidad	Grupo al que pertenece	Observaciones
1	32	Administrativo Esp.	13 años	Flemático, Locus de Control Interno, social y sensible/persuasivo	"C"	Mencionado en capítulo II
2	45	Auxiliar Técnico	13 años	Melancólico, Locus de Control Externo, realista y organizador/clown	"C"	Mencionado en capítulo II
3	37	Subdirector de Enlace Administrativo	2.5 años	Melancólico, Locus de Control Externo, artístico y Visionario/organizador	"E"	Grupo integrado por dos personas de otras áreas de la Seduvi
4	39	Coordinador de Técnicos Especializados	6 años	Flemática, Locus de Control Interno, social y visionaria/analítica	"D"	Mencionado en capítulo II

El grupo "C", como se especifica en la tabla, se integra por miembros del Grupo B, mencionado en el capítulo 2, que son las personas D, E, F, G, y la persona B del Grupo A, referido en el mismo capítulo. El actor 1 y 2 forman parte de este grupo informal, que a su vez es su grupo informal.

El Grupo “D”, está integrado por el actor H del capítulo anterior y las recepcionistas de la Secretaría Particular de la Seduvi. El actor 4 pertenece a este grupo informal de la Secretaría Particular, el cual es uno de los dos grupos detectados en el capítulo anterior.

El Grupo “E” está conformado por el Subdirector de Enlace Administrativo de la Seduvi, actor 3, y dos actores pertenecientes a otras áreas de la misma. Este grupo informal no se había mencionado anteriormente, debido a que el actor aparentaba estar aislado y resistente a integrarse a la Secretaría Particular, a nivel formal está integrado, pero a nivel informal, su grupo se encuentra conformado por actores que se encuentran en otras áreas de la Seduvi, como es el caso de la Dirección Ejecutiva de Administración y Servicios Generales, lo que pudo reflejarse en el diagrama que mostró el flujo que siguió la instrucción en la técnica aplicada en el capítulo II.

La técnica se realizó durante una semana, en la cual se invitó a cada actor a tener una conversación, dos fueron entrevistados fuera de la Seduvi, en un parque el primero y en su casa, el segundo.

Los otros dos, debido a la ausencia de facilidades en cuestión de tiempos y distancias, fueron entrevistados en su área de trabajo, en horarios adecuados para ellos y benéficos para la aplicación de la entrevista, ya que no hubo interrupciones de ninguna índole.

Para su aplicación, se diseñó un cuestionario, a manera de guía, para que de alguna manera salieran a relucir temas que fueran de utilidad para el análisis. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 45-60 minutos y las versiones estenográficas de las mismas se encuentran en el anexo 2.

Los temas que salieron a relucir durante la aplicación de la técnica fueron los siguientes: jefes, características del trabajador, satisfacción laboral, cambio, integración y trabajo en equipo, capacitación, percepción de la Seduvi, comunicación, ambiente laboral y otras temáticas.

Los que predominaron fueron los referentes a los jefes con 27 menciones, características del trabajador de la Seduvi, con 26 menciones, satisfacción laboral con 21 menciones, el tema del cambio con 19, 12 en Integración y trabajo en equipo, 11 en capacitación, 10 referentes a la percepción que se tiene de la Seduvi, 7 sobre comunicación, 5 sobre ambiente laboral y 4 en otras lexias.

Para llevar a cabo el análisis, se vaciaron las lexias<sup>200</sup> mencionadas por los actores en su discurso en una matriz de doble entrada, de acuerdo al tema y al actor que hizo mención de ella. Esto con la finalidad de realizar una lectura vertical, es decir, lectura por temas; y una lectura horizontal, o bien, discurso de actores.

Esto con el objetivo de detectar las distintas posturas sobre cada tema y analizar la congruencia o incongruencia de los discursos de cada actor. Cuyos resultados se muestran a continuación.

### 3.6.1. Grupos y actores: sus representaciones.

#### **Jefes:**

Sobre el tema más mencionado se encontraron dos posturas, por un lado, el grupo del actor 1, el cual no hace críticas fuertes a los jefes, pero sí resaltan que debe haber reciprocidad, apoyo y respeto a los derechos de los trabajadores, además de mencionar que hay un distanciamiento entre jefes y trabajadores.

La otra postura, la más dominante, es sobre las críticas a los jefes, en donde son descritos como individualistas, “ineptos, transas”, herméticos, “sin compromiso, no toman en cuenta al trabajador”, con trato “vertical, que no saben mandar” y que tienen “preferencias”.

En esta postura sobresale la necesidad de los trabajadores a ser tomados en cuenta, que no se les mire como simples trabajadores de la Seduvi, sino que se les considere como seres humanos.

---

<sup>200</sup> Oraciones más significativas que reflejan el sentido más importante de lo que se dice.

### **Características de los Trabajadores de la Seduvi:**

En este tema destacó el concepto que se tiene sobre el mismo. Por un lado, el actor 1, hace énfasis en que el trabajo “debe hacerse de corazón, empezar por lo personal y después por lo laboral, cumplir con el trabajo”, además de que enfatizó que el trabajador de la Seduvi “debe saber resolver los problemas”, no esperar a que los jefes le resuelvan todo, además de que debe “hallarle el gusto a su trabajo”.

La otra postura, la mencionada por los actores 2, 3 y 4, fue la más predominante, en dónde contrario a la anterior, se tiene una imagen de los trabajadores de la Seduvi de gente “lambiscona, conformista, con una cultura laboral negativa, que confunde los derechos con los excesos”, ya que ponen en primer lugar sus intereses, que “existe mucho egoísmo, individualismo”, que no tienen “cultura de compromiso de equipo, que se supeditan a los que llegan”, no apoyan, algunos son definidos como “parásitos” porque sólo llegan, checan y se van. Y la frase que encierra todos estos conceptos es que son descritos como “buenos mexicanos, es decir, como cangrejitos”.

También, en esta misma postura, se pide que se “comprometan al 100%”, que “transmitan sus experiencias y conocimientos a los demás”, que tengan una filosofía del trabajo en equipo, ya que “son personas capaces, con mucho potencial, pero que están subutilizados”.

Aquí sobresalió la necesidad de una integración entre los miembros de la Seduvi, ya que predomina la cultura individualista y la filosofía de no hacer o apoyar más de lo que se les pide o de lo que se les paga.

Esta postura predominó en los actores 2, 3 y 4, los cuales, pertenecen a distintos grupos informales. Cabe mencionar que el actor uno, comparte el grupo informal del actor 2, lo que hace pensar que dentro del grupo informal “C”, mencionado en el capítulo II, existen otros subgrupos.

### **Satisfacción laboral:**

Sobre este tema, se forman dos grupos, por un lado, el que menciona “estar a gusto, sentirse útil y conforme con su trabajo”. Lo que ocasiona que muchos los envidien. Además de comentar que a pesar de haber cambios en algunas prestaciones, “no se han violado los derechos de los trabajadores”.

Otro punto que resalta es la convicción de no trabajar nunca en algo que no les gusta. Al mencionar a los demás, comenta que muchas personas “no están a gusto con el trabajo, que están frustrados”, pero al señalar que “es cosa de ellos” se hace evidente el individualismo mencionado en el tema anterior.

Las causas mencionadas de esta frustración en los trabajadores son el que no tengan funciones relacionadas con su preparación académica, es decir, están frustrados porque no ejercen lo que estudiaron. Y resalta que “ésta es la característica del trabajo en el gobierno, que regularmente no tienen funciones relacionados con su preparación”.

Otro dato importante de resaltar, es la mención que hacen de que cuando uno está a gusto en el trabajo, el dinero es lo de menos y ejemplifican con personas que ganan mucho, pero están frustrados.

Aquí se denota mucho la frase, yo estoy bien, los demás no, pero es cosa de ellos. Para este grupo, la organización está bien, el ambiente es bueno y no le dan mayor importancia a los demás.

El segundo grupo, denota mucha frustración e insatisfacción laboral, ya que predominaron mucha las menciones sobre un ambiente “apático”, que todos están “cruzados de manos”, muchos no desarrollan más de lo que se les paga porque piensan que merecen más. Lo anterior, debido a que “no hay motivación por parte de los jefes, ya que sólo ellos toman las decisiones y los trabajadores no tienen voz ni voto, no son tomados en cuenta”, además de que dicen que no se les da la oportunidad de subir, sólo los jefes tienen esa oportunidad, por lo que ellos se estancan.

Otro factor mencionado es la incertidumbre en que viven, debido a la coyuntura que se está viviendo en las organizaciones públicas, el cual hace que se sientan incómodos y que en ocasiones les cueste llegar al trabajo “por la negatividad existente en las personas”.

**Cambio:**

En este tema salen dos posturas, una neutra, en donde se dice que “no hay muchos cambios”, pero están a favor del mismo. Aquí se menciona que las modificaciones que se dan en un cambio de administración, en este caso de la Seduvi, es de “jefes, del trato con la gente y el ritmo laboral”, pero que esto no afecta al trabajador ni laboral ni económicamente.

A pesar de que manifiestan la no afectación a sus “intereses”, sí resaltan que es importante que haya cambios, por ejemplo con los “trámites” de la organización y el “trato a la gente”, ya que dicen que un “cambio siempre es bueno”.

En esta postura se muestran a favor y esperanzados con la nueva administración, ya que resaltan que todo cambio es bueno, y en este caso de acuerdo a lo que el titular de la Seduvi ha anunciado, habrán cambios, y “parece ser que ésta administración será más humana”. Además de mencionar que “por los pequeños detalles, como una felicitación de cumpleaños, se empiezan las grandes cosas.”

Aquí se muestra una disposición al cambio, siempre y cuando, éste sea relacionado al reconocimiento de los trabajadores, que se les tome en cuenta como personas, es decir, que sean más humanistas.

Por otro lado, los que critican que no hay cambios, dicen que debe haberlos, pero que el que se está dando en la Seduvi no es bueno. Aquí, fueron los grupos de los actores 2 y 3. Esto al mencionar que “ha habido cambios en jefes, pero avances ninguno”, que los cambios que ha habido “han sido hacia atrás y que muchos trabajadores añoran los gobiernos anteriores”, es decir, no aceptan el cambio. Resaltan que “la gente debe abrirse a los cambios”, ya que las cosas deben modernizarse, a pesar de que dichos cambios provocan una natural ansiedad y preocupación.

### **Integración:**

En este tema se encontraron dos grupos, los que dicen que sí hay integración en el trabajo y los que resaltan la ausencia de ésta.

Los primeros destacan que “no se puede cambiar a las personas, que hay que sobrellevarse”. Además de que añoran las reuniones que se hacían anteriormente entre todas las áreas, puesto que “ahora cada área las hace por su lado y eso lo ven mal.”

Y los otros, mencionan que no hay apoyo entre compañeros, que “se hace pantalla de lo que no existe”, ya que no hay identificación entre los mismos. Afirman que “si hubiera apoyo, si hubiera unión, las cosas serían mejor”.

También resaltaron que la integración sólo se dará cuando “no haya preferencias y la gente sea tomada en cuenta”, es decir, que se les de el mismo valor a todos y se sientan tomados en cuenta. Ya que al no existir eso, se dan las envidias, la negatividad y por ende la desintegración.

### **Capacitación:**

Sobre el tema de la capacitación, se encontraron tres posturas.

La primera, dice que la capacitación es buena, que es algo que antes no había. Pero resalta el problema de que “luego no se aplica en las funciones que uno desempeña”.

Propone que “debería de haber un área de capacitación para que por medio de ésta se capacite y coloque al trabajador en un área o trabajo relacionado con lo aprendido.”

La segunda postura, se refiere a que “no hay capacitación a pesar de estar en las condiciones generales del trabajo”, y la que hay es “pésima”. Y resalta que sólo con “capacitación la gente puede desarrollarse en otra área que a uno le guste realmente”, ya que “la gente se hace conformista y se estanca al no haberla”.

Y la tercera postura, en la que dicen no haber recibido ninguna capacitación, pero que sería bueno tenerla. Se mostraron esperanzados, debido a que “la nueva administración al parecer impartirá capacitación y cursos de inglés”.

Aquí resalta la falta de capacitación del personal de la Seduvi, además de que muchos hacen funciones que no están relacionadas con su preparación académica.

### **Seduvi:**

Sobre la Seduvi, hay dos visiones, por un lado, es vista como una organización que siempre estará, todo depende de quien la dirija. Pero que debería de ser la instancia más importante de todas, y que si se llevan a cabo los cambios proyectados por la nueva administración, será una Secretaría mejor.

Pero resaltan que lo malo de ella, es la “corrupción”, ya que debido a que “algunos se venden por unos cuantos pesos”, dejan mal a la Seduvi y a sus trabajadores, ya que los generalizan. En suma, “deberían de sacar a la gente corrupta”.

Y por el otro, actor 2, es vista como “una organización que no tiene ni pies ni cabeza, que no cumple para lo que fue diseñada y que no va a servir después”, es decir, “que tiende a desaparecer”.

Aquí se denota la frustración y el rechazo a la Seduvi por parte del grupo que representa el informante.



**Comunicación:**

Sobre este tema, cabe destacar, que no fue mencionado más que por una persona, el actor 3.

El concepto que ésta tiene de la comunicación, es que “es integral, que existen cosas en la Seduvi con gran valor comunicativo pero que no son explotadas adecuadamente”. Con respecto a la comunicación con los nuevos funcionarios, manifiesta que “no existe comunicación ni información de los jefes a los subordinados, lo que causa incertidumbre, ansiedad y desánimo”.

Se sienten fuera de la jugada, como simples espectadores. Piden “claridad, uniformidad para evitar duplicidad de información, ya que sin claridad de información, el funcionamiento de la Seduvi será muy complicado”. El resto de los integrantes no hicieron mención sobre el tema.

**Ambiente laboral:**

Sobre este tema, también resaltó sólo una postura, conformada por los actores 2, 3 y 4, en la cual se hace evidente un ambiente de “confusión, incertidumbre, fricciones y malos entendidos”. Esto puede deberse a las preferencias y a las envidias causadas por las mismas. Ya que mencionan que de “no haber preferencias ni envidias, todos se llevarían bien”.

Esto denota el ambiente que está viviendo la Seduvi con el cambio de administración que se está dando, pero no por eso se afirma que las preferencias no existían anteriormente, sino que es algo que ya viene de tiempo atrás.

Hasta ahora ya se tienen ubicados dos grupos predominantes en la Seduvi, los que están a favor de la organización y su trabajo, y los que la rechazan, que no están a gusto en ella.

Pero, es importante saber qué dijo cada actor sobre los distintos temas, y si estos fueron congruentes en sus posturas.

**Actor 1:**

En el discurso del actor 1, de 32 años, quien tiene un cargo de Administrativo Especializado, es una persona que tiene 13 años laborando en la Seduvi, es flemática, con Locus de Control Interno, social y sensible / persuasivo. Y forma parte del grupo informal "C", mencionado en capítulo II.

Este actor, mostró congruencia en la mayoría de sus comentarios, el tema que más mencionó y por ende, le dio mayor importancia, fue sobre la satisfacción laboral, en el cual resalta que “él se siente a gusto, útil y satisfecho en su área laboral”, pero que los demás no se sienten así, ya que “muchos están frustrados porque no trabajan en lo relacionado con su preparación”, aquí se refleja lo encontrado en el capítulo I referente a que no hay un reclutamiento de personal adecuado, además de que los perfiles de puesto no están actualizados y no se utilizan para el mismo.

Se muestra positivo ante la Seduvi, pero también hace la propuesta de que los perfiles deben tomarse en cuenta para colocar al personal en lo relacionado con su capacitación.

En ningún momento arremete contra la organización y sus compañeros, más bien hace referencia a la reciprocidad y al trabajar en lo que a uno le gusta.

Pero en el tema integración, se contradice, ya que dice estar contento porque hay unión, pero por otro lado lamenta que no la haya entre las áreas, unión que hace tiempo sí había.

No mencionó los temas referentes al ambiente laboral y a la comunicación, lo que hace pensar que está realmente a gusto y contento con la organización.

**Actor 2:**

Este actor, de 45 años de edad, es Auxiliar Técnico y tiene 13 años en la Seduvi. Es una persona melancólica, con Locus de Control Externo, es realista y organizador / clown. Pertenece al grupo informal "C", detectado en el capítulo II.

Los temas que más mencionó fueron los referentes a los jefes y a la satisfacción laboral. Su postura es radical y negativa, la organización, de acuerdo con Moles, se encuentra en su Fert Welt, es decir, en su mundo lejano, ya que rechaza a la Seduvi, puesto que la percibe ajena a él.

Sin embargo, al hablar de satisfacción, menciona por un lado que “sino está a gusto en el trabajo, pues tampoco está inconforme”, cuestión que desmiente al decir que “no le llena la organización ya que no hace nada en la misma”. Y al mencionar el tema de la capacitación, menciona que no hay, por lo que la gente no busca desarrollarse y se estanca. Siendo que con la actitud manifestada en el tema anterior, muestra ese mismo conformismo y poca disposición a desarrollarse.

### **Actor 3:**

Este actor de 37 años, es Subdirector de Enlace Administrativo de la Seduvi, tiene dos años y medio de haber ingresado. Tiene una personalidad melancólica, su Locus de Control es Externo, es artístico y Visionario / organizador. El grupo informal al que pertenece es el "E", el cual está integrado por dos personas que pertenecen a otras áreas de la Seduvi.

El tema en el que mostró mayor interés, y en el cual hizo más comentarios, fue el referente a los trabajadores de la Seduvi, esto puede entenderse desde su visión de jefe, en el cual resaltó la cultura laboral individualista y de abuso en los trabajadores de la Seduvi, principalmente de Confianza y Base.

Otro tema, al que le dio importancia fue al de la comunicación, de hecho, fue el único que sacó el tema a relucir, y en donde hace un llamada a la apertura de información a los jefes, a los funcionarios que se están integrando a la Seduvi, ya que percibe un hermetismo por parte de ellos.

En general, fue congruente en su discurso, aunque, al momento de hablar sobre el cambio, se contradijo, ya que por un lado “pide apertura a los mismos” y por el otro, critica y dice “no estar a gusto con los cambios” que se están dando en la Seduvi.

**Actor 4:**

Es de 39 años, tiene el puesto de Coordinador de Técnicos Especializados y es secretaria del Secretario Particular de la Seduvi. Tiene 6 años trabajando en la misma, y tiene una personalidad flemática, con Locus de Control Interno, es social y visionaria / analítica. Pertenece al grupo informal "D", mencionado en capítulo II.

Los temas que señaló más fueron los referentes al cambio y a la integración. En los cuales resalta la confianza en que la nueva administración haga cambios positivos en la Seduvi, que sea más humana y tomen en cuenta al trabajador. En el tema de integración se muestra desilusionada, debido a la desunión evidente y poca disposición de apoyo a los demás por parte de los trabajadores de la Seduvi, lo que resume en la frase “como buen mexicano, como los cangrejitos”.

### 3.6.2. Grupos de la Seduvi: Los negativos y apáticos; y los positivos y cooperativos.

Cómo se pudo observar, en la Secretaría Particular de la Seduvi, existen dos grupos predominantes: los positivos / cooperativos, es decir, los que están a gusto en la Seduvi, y los negativos / apáticos, los que la rechazan, no están a gusto.

El grupo predominante es el que no está a gusto con el trabajo ni con el ambiente de la Seduvi, es decir, la Seduvi se encuentra en el mundo lejano de sus miembros, de acuerdo con el modelo de Moles.

Este grupo no está a gusto con la Seduvi debido a que no se siente reconocido por la misma, ni se siente tomado en cuenta, además de percibir una serie de preferencias hacia algunos compañeros, lo que hace que su ambiente laboral se torne pesado, apático y con envidias. Lo que da como resultado una desintegración e individualismo entre ellos.

Pero, ¿por qué si no están a gusto permanecen en la organización? De acuerdo a lo encontrado en sus discursos, porque tal vez, con el cambio de administración, tienen la expectativa de que las cosas cambien, de que la Seduvi sea más humana y los reconozca, que los tome en cuenta como seres humanos que sienten, que tienen objetivos y necesidades.

Por otro lado, el grupo de los positivos y cooperativos, se percibe que están a gusto en la Seduvi, pero no por eso, se abstienen de dar su opinión y sugerencias de lo que podría mejorar el ambiente de trabajo y la relación entre jefes y subordinados.

Estos, de acuerdo con Moles, ubican a la Seduvi en su mundo medio, debido a que la conocen, no es propia de ellos, pero si la comparten.

La estrategia para permanecer de este grupo, es mostrando disposición al cambio y a la reciprocidad, es decir, si quiero recibir algo, tengo que dar primero. Cumpló en mi trabajo, para no temer ante la incertidumbre y el cambio. Pero no dejan de mencionar que los jefes no se acercan a ellos, algo que sería bueno que sucediera.

Estos proponen mejorar la capacitación y el proceso de reclutamiento de personal, debido a que perciben que la causa de la frustración de muchos de sus compañeros, viene de no ejercer lo estudiado, de no trabajar en lo que se prepararon. Cabe mencionar que este grupo es el minoritario.

Durante este capítulo y el anterior se ha podido ver cómo es que se forman los grupos formales e informales en la Seduvi, en el caso del grupo informal C, que se integra por algunos miembros del grupo formal B, y por uno del grupo formal A. Entre ellos se percibe que tienen puntos de vista y representaciones de algunos temas en común.

Pero, algunos miembros de este grupo, se identifican con el grupo de los negativos/apáticos, lo que refleja que dentro del primer grupo detectado en el capítulo II, grupo B, se encuentran más subgrupos.

Con lo encontrado en los discursos, se observa también que el actor 4, ubicado en el grupo informal D mencionado en el capítulo anterior, se ve identificado con el grupo de los positivos / cooperativos, el cual está representado por algunos miembros del grupo informal B.

En el grupo de los positivos/cooperativos, sus integrantes se identifican entre sí, debido a que las representaciones que tienen de sus compañeros, del trabajo, de los jefes y de la integración, son muy similares, lo que hace que entre ellos se sientan a gusto y puedan convivir.

En el caso de los negativos/ apáticos, se sienten identificados entre sí, porque entre ellos se consuelan, debido a que para ellos, los jefes son unos ineptos y coinciden en que no son valorados ni tomados en cuenta por ellos. A pesar de eso, no están tan unidos entre sí, ya que tiene esa cultura individualista mencionada por el grupo de los positivos y cooperativos.

Entre estos dos grupos no existe una buena relación, debido a que mientras unos (positivos/cooperativos) buscan la cooperación de los otros (negativos/apáticos) éstos no ponen de su parte y simplemente no hacen más de lo que se les solicita. Lo que ha ocasionado que existan roces y conflictos entre sus integrantes, lo cual se ve reflejado en el trabajo.

Como se puede observar, el problema de fondo de los conflictos y diferencias encontradas anteriormente, se deben a que no hay una comunicación eficaz en la Seduvi. Ya que como se mencionó en el capítulo II, existe la cultura del individualismo, no hay retroalimentación y no existe una eficiente emisión del mensaje.

Por ello, es importante recordar a Habermas, quien menciona que en una comunicación eficaz siempre se busca el acuerdo, no importa lo que se acuerde, lo que importa es que se acuerde. Para ello, plantea, se tienen que establecer una serie de reglas de diálogo, es decir, una ética comunicativa.

Habermas menciona cuatro principios básicos para lograr que haya comunicación eficaz, en donde dice lo siguiente:

1. Hay comunicación si y sólo si hay IGUALDAD: esto porque comunicativamente todos somos iguales, todos tienen derecho a ser escuchados, no se puede descalificar a los demás, el diálogo debe darse de igual a igual.
2. Hay comunicación si y sólo si hay AUTENTICIDAD: Aquí las personas deben ser auténticas, no deben buscar engañar al otro, deben ser auténticos.
3. Hay comunicación sí y sólo sí hay PERTINENCIA: Es decir, respetar las reglas que han sido acordadas en un grupo determinado; y
4. Hay comunicación si y sólo si se busca un ACUERDO con el otro: Debido a que la comunicación no es una imposición, siempre se debe negociar, ya que saber negociar es saber ceder para ganar en otra cosa.

En suma, para que en Seduvi se de una comunicación eficaz, es necesario que se den estos principios básicos entre sus miembros.

### **3.7. Hallazgos**

De acuerdo con Moles, el ser humano no accede a la realidad directamente, sino que accede a ella mediante representaciones. Cada persona tiene sus propias percepciones de las cosas, de la realidad, lo que hace que éstas se conviertan en mediadoras para acceder a la misma.

En la Seduvi se encontraron a personas y grupos con referentes y percepciones distintas, debido a su generación y contexto que ellos han vivido. Se detectaron diferencias. Pero uno como ser humano siempre busca interactuar con personas que tengan los mismos referentes, por lo que se da la formación de grupos, en los cuales se busca el sentido de pertenencia y empatía.

En el caso de la Secretaría Particular de la Seduvi, se encontraron dos grupos, los positivos y cooperativos y los negativos y apáticos. Los positivos, de acuerdo con el modelo de Habermas, están ubicados en las acciones dramáticas, ya que hablaron sobre cómo se sentían ellos, pero también cómo se sentían los demás y dieron su percepción de lo que podría ser la causa de que se sintieran así.

Con esto mostraron empatía hacia los demás, ya que tratan de entender por qué están insatisfechos, al mencionar que muchos trabajan en lo que no se prepararon, es decir, no ejercen funciones de acuerdo a sus estudios, lo que causa su molestia y frustración.

En el caso de los negativos, como ya se mencionó, se encuentran en el mundo lejano planteado por Moles, en donde la Seduvi para ellos es ajena, ya que no se sienten identificados con sus objetivos ni se sienten reconocidos por ella.

Hasta ahora se han encontrado problemas en la estructura, funcionamiento y heteroimagen de la Seduvi. Estos hacen que la Seduvi y sus miembros paguen un alto costo generalizado, el cual, la mayoría de las veces, son sus miembros los que sufren más el precio a pagar debido a un mal funcionamiento, problemas productivos, una deficiente información y ausente comunicación eficaz en la Seduvi.

También se detectaron problemas referentes al adecuado reclutamiento del personal, ya que no toman en cuenta los perfiles de puesto, ni se busca colocar al personal en base a sus características, personalidad y habilidades, lo que, de acuerdo a lo encontrado en la aplicación de la técnica cualitativa, hace pensar que es la causa de la frustración percibida en el grupo de los negativos y apáticos.

En suma, los miembros y grupos de la Seduvi, requieren de una comunicación eficaz, de reconocimiento a su trabajo e igualdad en el trato por parte de sus jefes.



Para ello, es importante buscar el acuerdo entre los miembros de la Seduvi, ya que al lograrlo, se estaría logrando una comunicación eficaz, para ello es necesario cumplir con los principios básicos de la comunicación, es decir, una ética comunicativa.

Para lograr la ética comunicativa, mencionada en el apartado anterior, en la Seduvi es necesario ejercer la igualdad, autenticidad, pertinencia y acuerdo en la comunicación que se da en todas las actividades de la Seduvi y en las interacciones de sus miembros.

En el caso de la Igualdad, en la Seduvi se podría conseguir si se impulsa una comunicación horizontal entre todos sus miembros, en la cual, los jefes estén abiertos a las opiniones, sugerencias y propuestas de los demás; esto puede lograrse en primera instancia, si como buen inicio, los nuevos jefes se presentan personalmente con los integrantes de la misma, ya que con ello, ya se les estaría reconociendo y dando importancia.

Otro punto importante sería implementar la emisión de mensajes de acuerdo al grupo al que va dirigido, es decir, no se puede enviar el mismo mensaje a los directivos y a los técnico-operativos y a los sindicalizados, ya que no todos entienden lo mismo por sus mismas diferencias.

La autenticidad es importante, aquí debe haber congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Por ejemplo, si los funcionarios se muestran abiertos al personal y se les informa que cualquier propuesta será recibida y tomada en cuenta, no serviría de nada si en verdad no lo llevan a cabo.

Debe haber pertinencia y acuerdo, esto es importante, ya que si la Seduvi se abre a una comunicación horizontal y se logran acuerdos entre los jefes y subordinados, es de suma importancia llevarlos a cabo, porque al romperse las reglas acordadas sin haber una negociación de por medio, se pierde la comunicación y por ende, se intensifican los conflictos.

Con la aplicación de estos principios básicos, la Seduvi podría lograr una comunicación más eficaz, en base a la igualdad y la negociación. Ya que al momento de negociar, necesariamente, se tiene que diferenciar, encontrar las necesidades e intereses de los otros, reconocerlos.

Y precisamente es el reconocimiento lo que buscan los miembros de la Seduvi, buscan que sus opiniones sean tomadas en cuenta, que no los traten como piezas de una máquina, sino como personas.

De alguna manera, si los jefes, los directivos, en sí, la Seduvi, comienza a aplicar estos principios para obtener una comunicación, se lograría en principio, reducir el costo generalizado de la Seduvi, se obtendría una comunicación eficaz, con la que se evitarían los cuellos de botella de información, habría una retroalimentación entre jefes y subordinados, lo que haría el trabajo más eficiente y productivo, además de que los trabajadores, al sentirse reconocidos y tomados en cuenta, estarían a gusto en su ambiente laboral, y por ende, serían más eficientes en el trabajo.

En suma, una estrategia comunicativa para reducir los problemas encontrados hasta ahora, sería en primer lugar, buscar siempre en la manera de lo posible, el consenso, o bien, un mínimo acuerdo que se lleve a cabo, que los jefes se acerquen a los trabajadores mediante reuniones, abrir un medio en el que los miembros de Seduvi puedan emitir sus quejas, sugerencias, necesidades y propuestas.

Además de realizar reuniones formales e informales entre jefes y trabajadores, en donde haya un representante de cada grupo para discutir los problemas y mediante el acuerdo llegar a soluciones.

Lo anterior sería un bosquejo de la estrategia comunicativa, que de aplicarse, puede ser de mucha utilidad y beneficio para la Seduvi, ya que con esta se busca llegar a una organización habitable para sus integrantes, los cuales, como seres humanos, siempre buscarán el sentido de pertenencia y el reconocimiento de los demás, además de lograr sus objetivos y cubrir sus necesidades.

Para elaborar una estrategia comunicativa más completa y realista, es necesario conocer un factor muy complejo de la Seduvi, su cultura organizacional, la cual, se encuentra inmersa entre las percepciones y representaciones de sus miembros, quienes como seres humanos le dan esa complejidad a la organización. Esto se profundiza en el siguiente capítulo, en el cual se elabora una propuesta de intervención comunicativa para la Seduvi, a partir del conocimiento de las culturas y subculturas existentes en la misma.

#### **Capítulo 4. Propuesta de intervención comunicativa para la secretaría particular de la Seduvi**

Durante este trabajo se han realizado una serie de diagnósticos a distintos niveles. El primero fue a nivel de la organización, es decir, de su estructura, funcionamiento, y entorno. Y en los siguientes se hizo un diagnóstico de la comunicación tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Esto ha permitido conocer mejor a la Seduvi y sus problemas, los cuales están muy relacionados con la ausencia de la comunicación entre sus miembros.

Se puede decir que en Seduvi hay “comunicación”. Pero si se entiende a la comunicación como la coordinadora de acciones con la cual se ahorra energía y los seres involucrados en ella logran escuchar y comunicar, es decir, logran una comunicación eficaz, entonces se concluye que en Seduvi no existe una comunicación diseñada ni planeada.

En el presente capítulo, con ayuda de los resultados obtenidos en los capítulos anteriores, se realiza una sistematización de los mismos con la finalidad de conocer, analizar y reflexionar sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Seduvi, sobre su cultura organizacional y la importancia que tiene el comunicador organizacional en ella.

Ya se conocen los problemas productivos, informativos y comunicativos de Seduvi, también se han detectado los grupos formales e informales existentes en ella, y además ya se analizaron las distintas representaciones que tienen éstos grupos de la Seduvi, de los líderes y de ellos mismos.

Lo que servirá de partida para elaborar un diagnóstico de la cultura y subculturas existentes en Seduvi, el cual es de gran utilidad para hacer la propuesta de intervención comunicativa, que tiene como fin solucionar los problemas principales de la misma y buscar que se convierta en una organización eficiente, productiva y habitable para todos sus miembros.

Que la Seduvi cambie para conservarse y diferencie para integrar, sólo así evitará caer en la decadencia y logrará una organización eficiente y habitable en base a la negociación y al consenso. Pero, ¿Cómo lograr esto? Sólo lo logrará recurriendo a una comunicación eficaz.

Una organización es una aspiración a concretarse. Siempre será un problema a resolver, una meta a lograr. Y en esta ocasión la meta a lograr es la habitabilidad.

#### **4.1. El comunicador organizacional y su papel en la Seduvi.**

Si se recuerda que toda organización es compleja debido a que están conformadas por seres humanos, y que estos tienen distintas historias de vida, referencias, percepciones y representaciones las cuales desembocan en la cultura, ya que ésta está inmersa en las mismas, se puede entender la razón de ser de este capítulo.

En este capítulo se analiza y evalúa la cultura organizacional de la Seduvi a través de una reflexión y análisis de los resultados obtenidos en los diagnósticos realizados anteriormente.

Al entender la cultura de una organización se abren las posibilidades de lograr un cambio en ella, un cambio que la lleve a transformarse en un lugar habitable para sus integrantes, donde el factor humano sea el más importante para que sea eficiente y productiva.

Pero, ¿Cómo se puede impulsar este cambio? A través de la comunicación, ya que ésta, como diría Habermas, coordina y genera acciones; y ahorra energía, como señalaría Moles.

##### 4.1.1. El comunicador organizacional

Pero ¿Qué es un comunicador? En la actualidad los comunicadores todavía son vistos como operadores de medios, quienes se dedican a elaborar boletines, revistas, periódicos murales, etc; pero no se les identifica como alguien que puede impulsar una comunicación eficaz en las organizaciones para lograr la eficiencia y habitabilidad en ellas.

El papel de un comunicador no es sólo operar medios, su función es mucho más importante y determinante en las organizaciones, ya que una de ellas es administrar los quiebres que se dan en las mismas.

Un quiebre “revela el nexo de relaciones que son necesarias para cumplir una tarea”<sup>201</sup>. Los quiebres comunicativos se dan cuando no se es capaz de obtener buenos consensos y compromisos en las organizaciones.

Para administrar o evitar los quiebres, es importante que la Seduvi, como todas las organizaciones sea autopoietica, tome en cuenta su entorno y sea capaz de verse a sí misma, ya que “las organizaciones se enfrentan continuamente a una doble contingencia”<sup>202</sup>. Al hacerlo tiene la capacidad de prever y actuar ante esa doble contingencia, es decir, de reajustarse y reorganizarse de acuerdo a lo que lee tanto adentro como fuera de ella.

Para que un ser humano se comunique, requiere de espacio y ambiente agradable para ello, ya que si no hay un buen ánimo, un buen escenario, la comunicación no se da.

#### 4.1.2. El significado de escuchar, hablar y convencer

Para impulsar un cambio en la Seduvi, primero se tiene que cambiar el ánimo de las personas y sus actitudes. Para lograrlo, primero debe reconocer que todos sus miembros enfrentan sentimientos y estados de ánimo, lo que determina la manera en que se comunican en la organización.

¿Y cómo lograr ese cambio de actitudes? Cambiando la imagen que la organización tiene de sus miembros de una máquina y comenzar a reconocerlos, valorarlos, escucharlos y diferenciar, es decir, conocer sus necesidades y aspiraciones.

---

<sup>201</sup> Flores, Fernando. Inventando la empresa del siglo XX. Océano, Argentina. p. 34

<sup>202</sup> Capítulo III. p. 134

Esto, porque la mayoría de las organizaciones, las cuales son racionales, les exigen a sus miembros comportamientos poco humanos, siendo que son personas, no máquinas. En suma, se puede modificar a las organizaciones si se impulsan los valores y cambios de actitud en las personas.

Es necesario reconocer al otro, saber que es diferente a uno y tratar de entender por qué es diferente. Si se comienza por cambiar las actitudes de uno mismo, se pueden lograr muchas cosas. Ya que toda organización es inviable si deja de lado su principal recurso, el humano, el cual es subjetivo y complejo por naturaleza.

Ahora, para lograr el cambio organizacional es necesaria la comunicación, pero no la comunicación entendida en su concepto clásico y obsoleto donde hay un emisor, receptor y canal, sino como una visión global y multidisciplinaria, es decir, como una herramienta para articular y orientar la acción social.

En suma, la organización siempre será un problema a resolver, una meta a lograr y una aspiración, ya que está en constante movimiento y siempre debe innovarse para permanecer.

El objetivo del comunicador organizacional es recuperar al ser humano de las organizaciones a partir de la comunicación.

#### 4.1.3. La importancia del comunicador en las organizaciones para lograr el consenso y el compromiso

La comunicación es el medio para lograr el consenso y el compromiso, ya que sin ellos, no se puede hacer ni impulsar nada en la organización.

De aquí surge la importancia del papel del comunicador organizacional en las organizaciones, ya que su función es atender la complejidad, la pluralidad y diversidad funcional de la organización al proponer soluciones comunicativas a los conflictos y quiebres dados en la misma.

Para lograrlo se debe reconocer al otro como un ser diferente, tener disposición al diálogo y a modificar nuestra posición, ampliar criterios para hallar puntos de consenso y evitar los prejuicios. Esto con el fin de establecer el compromiso y la lealtad entre los miembros de la organización.

Para entender la importancia de la comunicación como herramienta para lograr consensos y compromisos, es necesario comprender el papel del lenguaje en la misma, ya que así se entenderá la importancia del comunicador organizacional en las organizaciones.

El lenguaje se da en las conversaciones. El lenguaje ya no se entiende como instrumento, sino como “un fenómeno que no puede ser comprendido a parte del vivir en el mundo, ya que el mundo es lo que se revela en el lenguaje”<sup>203</sup>

Y en las conversaciones, también es importante el entendimiento, el cual busca “distinguir pensamiento e intuición, sin reconocer su profunda unidad”<sup>204</sup>. Lo que sucede regularmente con las organizaciones racionales, ya que se interesan por lo objetivo y dejan de lado lo subjetivo.

De acuerdo con Flores, la conversación es “la unidad mínima de interacción social orientada a la ejecución de acciones”<sup>205</sup>. Es importante mencionar que cuando uno se comunica, cuando uno habla contrae automáticamente un compromiso. Esto es importante señalarlo, ya que forma parte de la ética de cualquier comunicador y cualquier persona que se comunica con los demás.

---

<sup>203</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 25

<sup>204</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 26

<sup>205</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 26



El habla es un acto de lenguaje, y cuando hablamos adquirimos distintos tipos de compromisos. Dichos compromisos adquiridos a través de actos lingüísticos o bien actos ilocucionarios, como los define John R. Searle en la teoría de los actos del lenguaje, son los asertivos, directivos, comisivos, declarativos y expresivos.

En los asertivos el hablante se compromete a la credibilidad y se evalúa mediante el verdadero y falso. Los directivos se traducen en solicitudes y órdenes, ya que “son intentos del hablante para conseguir que el auditor realice alguna acción futura”.<sup>206</sup>

En los actos comisivos el hablante se compromete a realizar una acción futura, se traducen en promesas y se da una doble autorreferencialidad del compromiso. Los declarativos son actos que repercuten en el sistema y los expresivos son estados de ánimo pero a nivel social.

Otro factor importante para un comunicador organizacional es el escuchar y el comprender. Ya que el buen comunicador es el que sabe escuchar, no hablar. Porque si no hay público dispuesto a escucharlo, de nada sirve.

Si no se aprende a escuchar ni a comprender, es muy probable que se den los quiebres en las organizaciones. Ya que se debe tener la capacidad de hacer frente a los quiebres. Se debe tener la capacidad del entendimiento y el estado de ánimo.

El entendimiento “es la habilidad de anticipar de una forma tal que a uno le permite ver inmediatamente lo que es posible hacer”<sup>207</sup>, y el estado de ánimo es “algo que somos, que creamos con nuestra presencia”<sup>208</sup>. Es decir, estos dos factores son el trasfondo en el que reside la capacidad de escuchar e interpretar.

---

<sup>206</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 29

<sup>207</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 35

<sup>208</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 36

#### 4.1.4. El comunicador como administrador de quiebres organizacionales.

En suma, el papel del comunicador organizacional, lejos de ser un operador de medios, es administrar los quiebres. Los quiebres “son las fuentes de peticiones ocasionadas en la esperanza de conseguir la acción cooperadora de otros”<sup>209</sup>.

Es decir, el comunicador debe tener la capacidad de prever, si se puede prever, lo que va a pasar y planear qué se puede hacer en un caso “A” o un caso “B”. Todo esto puede lograrse si sabemos realizar una comunicación eficaz.

Existen factores que pueden ocasionar que se rompa la comunicación y el consenso dentro de la interacción comunicativa. Estos son la inteligibilidad, la verdad, la sinceridad y la legitimidad.

De acuerdo con Searle, en la inteligibilidad se refiere a que si la comprensión de la expresión es cuestionada, la comunicación puede tener éxito sólo si se elimina el mal entendido durante la conversación.

Referente a la verdad, el consenso se pone en peligro “si se duda de la verdad de lo que uno dice”<sup>210</sup> En la sinceridad se arriesga cuando una parte cuestiona la intención de la otra acusándola de mentir o fingir.

Y la legitimidad, aquí puede romperse el consenso si se “pone en tela de juicio el derecho de una parte para ejecutar ciertos actos ilocucionarios”.<sup>211</sup>

Estos factores tienen que ser cuidados por el comunicador organizacional, para evitar el quiebre y la ruptura del consenso alcanzado mediante la comunicación en la organización. De no ser así, no habría posibilidades de impulsar un cambio en las actitudes y cultura de los miembros de la misma.

---

<sup>209</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 39

<sup>210</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 51

<sup>211</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 52

Cuando se da un quiebre en las organizaciones, surgen una serie de preguntas, las cuales pueden responderse a través del diseño. El diseño es el conjunto de “prácticas cuyo propósito es anticipar los quiebres”<sup>212</sup> Es decir, éste se encuentra en la prudencia, la cual se da anticipando lo que puede suceder.

Para que un comunicador organizacional logre evitar los quiebres, es necesario que los administre a través del diseño. Ya que su tarea es la de reorganizar las formas de vida que tienen las personas para relacionarse con las cosas.

Para ello, el comunicador debe contar con competencia comunicativa e impulsarla y enseñarla a los integrantes de la organización. Competencia no se refiere a su definición literal, sino a “la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse de la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan.”<sup>213</sup>

En suma, si se recuerda que al hablar nos comprometemos, la sobrevivencia de la Seduvi y toda organización, será en la medida en que pueda contraer compromisos y cumplir con ellos.

Hasta ahora, se han detectado una serie de problemas en la Seduvi, tanto productivos como comunicativos- informativos. Estos problemas y quiebres se dan en ella porque la organización no reconoce a sus integrantes y no están conscientes de que cada que se expresa algo, se comprometen a algo.

Para que la Seduvi logre permanecer, tiene que reconocer la importancia de esto y tener la capacidad de administrar los quiebres mediante el consenso, la negociación y la prevención.

---

<sup>212</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 60

<sup>213</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 63

#### 4.1.5. Redes conversacionales como vía para detectar y solucionar problemas.

Al hacer compromisos y cumplir con ellos, la organización y sus miembros se encuentran involucrados en una red de conversaciones, la cual incluye “peticiones y promesas para llevar a cabo los compromisos”<sup>214</sup> Si la Seduvi y toda organización hace un análisis de estas redes, podrá detectar puntos susceptibles como fallas comunicativas, atrasos y cuellos de botella.

En la medida en que logre solucionarlos y administrar los quiebres, podrá ser más eficiente, y lo más importante, al recurrir al consenso y a la negociación con todos sus integrantes, estará reconociéndolos, lo que la convertirá en una organización habitable.

Lo que se busca mediante una comunicación eficaz, la cual se puede lograr con la ayuda del comunicador organizacional y la elaboración del diseño, es un lugar habitable y humano, donde todos sus integrantes se sientan reconocidos y como seres humanos, no como máquinas.

#### 4.1.6. En busca de una organización habitable.

En la actualidad es difícil hablar de la existencia de organizaciones habitables en México. Ya que si se hace la comparación del estilo de vida en las organizaciones del extranjero, como es el caso de Canadá, el cual ejemplifica Pérez Dávila, se puede uno dar cuenta que las organizaciones en México viven en un caos y quiebre institucional constante.

En Canadá las personas tienen una jornada laboral de ocho horas contando su hora de comida, lo que les deja tiempo para compartir con la familia o amistades el resto del día. Sin que esto signifique la ineficiencia y baja productividad en las empresas.

Esto no se vive en México, en la mayoría de las organizaciones, la gente trabaja más horas, de lunes a sábado y en el mejor de los casos cuentan con las prestaciones de ley.

---

<sup>214</sup> Flores, Fernando. Op. Cit. P. 65

¿Cómo puede lograrse una habitabilidad en estas organizaciones, siendo que el personal es visto como un número, trabaja más de 8 horas diarias y la mayoría de las veces invierten 4 horas al día para desplazarse de su casa al trabajo y viceversa?

Para lograr esa habitabilidad, es importante sensibilizar a las organizaciones sobre esta situación y buscar un cambio de actitud en las personas que las conforman.

La mayoría de las instituciones actuales sufren constantemente de quiebres, los cuales, como define Pérez Dávila, “son 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 problemas.”<sup>215</sup>

Estos problemas y quiebres institucionales pueden administrarse mediante la comunicación, pero, ¿Cómo lograrlo? Si recordamos que para que haya una comunicación eficaz se debe recurrir al consenso y a la negociación y que cada que hablamos nos estamos comprometiendo, el punto a intervenir sería la actitud de cada ser humano.

Si se comienza por sensibilizar a la gente y hacer que reflexione sobre el problema que se tiene, esto hará que “no lo vean como algo normal, sino como algo extraño”<sup>216</sup> Y por ende, se den cuenta de que las cosas no deben ser de cierta manera y buscar una solución.

Esto tiene que derivar en la búsqueda de nuevas opciones, nuevas estrategias, se le debe dar un giro al asunto, aquí descansa el papel del comunicador organizacional, en su habilidad como estratega, en sensibilizar a ambas partes, a la organización, a su factor humano.

Para lograr esto, es necesario cambiar, y los cambios más importantes “tienen que ver con las actitudes y expectativas de los individuos, e igualmente, con una reconfiguración del trabajo o de los vínculos que se pueden establecer con la sociedad.”<sup>217</sup>

---

<sup>215</sup> Pérez Dávila, Jaime. El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación. México, 1997. p.9

<sup>216</sup> Pérez Dávila, Jaime. Op. Cit. p. 15

<sup>217</sup> Pérez Dávila, Jaime. Op. Cit. p.16

La comunicación debe ser aprovechada para esto y comenzar por comunicarnos mejor, rearticular lo que encontremos desarticulado en la organización, lo cual puede lograrse con prácticas comunicativas.

“Nuestra especialidad tiene que hacer algo, y lo tiene que hacer en este contexto. Si las actividades y los estudios de comunicación no hacen nada en función de resolver estos problemas fundamentales para la sociedad mexicana, entonces nuestro saber y nuestra especificidad profesional son completamente inocuos.”<sup>218</sup>

Se tiene que revalorar el papel del comunicador organizacional, y para lograrlo, el acto comunicativo, la administración de los quiebres, la búsqueda del consenso y la negociación, impulsar el cambio de actitudes, serán las principales bases del comunicador.

En el caso de la Seduvi, para lograr que se convierta en una organización habitable y administrar los quiebres, se elabora una estrategia de intervención comunicativa con base a lo encontrado en los diagnósticos realizados en los capítulos anteriores.

## **4.2. La cultura organizacional de la seduvi**

### 4.2.1. La cultura organizacional y su influencia para enfrentar las crisis y conflictos.

En la actualidad, con todos los cambios que se están dando en el mundo, como es la globalización, las organizaciones se han visto obligadas a reaccionar ante los cambios de su entorno, lo que ha representado un reto continuo para ellas.

Sin embargo, no todas las organizaciones han logrado enfrentarlo y salir victoriosas ante estos cambios, lo que las ha llevado a sufrir una serie de crisis.

---

<sup>218</sup> Pérez Dávila, Jaime. Op. Cit. p.16

Pero ¿que se entiende por crisis? A menudo este término no se comprende bien, por lo que es necesario definirlo. Una crisis se entiende como “un suceso inusual que es valorado alto en por lo menos tres variables: Importancia, proximidad e incertidumbre”.<sup>219</sup>

Esto significa que las organizaciones al enfrentarse a una situación inusual la conciben como algo que podría impactarlas fuertemente o como algo de lo que se tiene poca información y existe incertidumbre sobre las consecuencias de dicha crisis.

Por esta razón, las crisis no se perciben sólo de manera objetiva, sino también de forma subjetiva, y de la percepción que se tenga de la misma, dependerá la manera en que las organizaciones las enfrenten. Y un factor determinante en la percepción, será el tipo de cultura organizacional que exista en la empresa o institución.

Las crisis siempre han existido en el transcurso de la historia, del mundo, de un país, de una organización y de los seres humanos. Todos están expuestos a ella.

Si se recuerda lo mencionado por Ruiz Olabuénaga, sobre los modelos de producción que existían tanto en la cultura occidental como la japonesa, en donde habla del desgaste que tuvieron los modelos de producción occidentales y el éxito de los modelos de producción japoneses. Se puede comprender que el tipo de cultura es un factor determinante en ambos casos.

En el modelo japonés, explica, “la mayoría de los expertos coinciden en reconocer que han sido la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas los que constituyen la clave fundamental de tal éxito”.<sup>220</sup>

---

<sup>219</sup> Andrade, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. México, 1996.p.

1

<sup>220</sup> Ruiz Olabuénaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. p.213

Esto hace comprender la influencia que tiene la cultura sobre las organizaciones y su forma de percibir y reaccionar ante las crisis. Ya que la cultura se define como “la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad, que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.”<sup>221</sup>

Es decir, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad. Lo que hace recordar el papel de las percepciones y representaciones de los seres humanos.

Las crisis y los quiebres en las organizaciones, se encuentran muy relacionados con la percepción que tienen de ellas mismas. Es decir, muchas de las organizaciones creen que el camino de la racionalidad es el único para hacerlas eficientes y productivos.

Tal es el caso de la Seduvi y de muchas otras organizaciones. Ya que tienen la falsa creencia de que la racionalidad es la única vía a la eficiencia y productividad, dejando a un lado la subjetividad, la cual predomina en ella por el simple hecho de estar constituida por seres humanos.

La Seduvi se basa más en la racionalidad que en la subjetividad, puesto se concentra más en cumplir con sus objetivos y proyectos, que en preocuparse por lo que le hace falta a la organización, es decir, condiciones laborales de sus miembros, capacitación, la cultura y la comunicación entre ellos. En suma, le da prioridad a lo objetivo sobre lo subjetivo.

La racionalidad no es la única verdad en las organizaciones, la racionalidad se impone al concepto, porque toda organización es la fusión de varias culturas. Es decir, el factor cultural está más fincado en la racionalidad que en la racionalidad.

---

<sup>221</sup> Andrade, Horacio. Op. Cit. p. 2



Esto se debe a que toda organización va a estar influenciada por su contexto y las distintas culturas del país donde se encuentra. Ya que “por su relación dinámica con su respectivo entorno, ninguna organización es ajena a su circunstancia histórica, a lo que acontece en su entorno inmediato, la sociedad”.<sup>222</sup> Es decir, por el simple hecho de estar integrada por seres humanos, “las ideas, valores y creencias vigentes atraviesan a la organización y la vida de la misma influye en la vida social”.<sup>223</sup>

Por lo que se puede comprender a la cultura organizacional, como el resultado de la suma e integración de diversas culturas y subculturas de la misma.

Esto hace que se entienda por qué dentro de las organizaciones lo objetivo deja de funcionar y se recurre a lo subjetivo, es decir, a la nacionalidad.

Las organizaciones, entre ellas la Seduvi, “tienen culturas y estas culturas tienen que ver con supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros”<sup>224</sup> y la gente utiliza estos rasgos culturales para solucionar los conflictos y afrontarlos.

Pero también a través de la cultura se busca a la organización perfecta, una organización eficaz, competitiva y productiva. Ruiz menciona dos tipos de empresa. “La cultura se transforma, de este modo, en un puro instrumento de la empresa ideal.”<sup>225</sup>

#### 4.2.2. Las corrientes de la Cultura Organizacional y su influencia en la Seduvi

Dos expresiones resumen la tendencia de esta búsqueda, la de una empresa fuerte y la de una empresa excelente como las formas ideales de las mismas.

---

<sup>222</sup> Serrano, Rafael y autores, Op. Cit. P. 42

<sup>223</sup> Serrano, Rafael y autores, Op. Cit. P. 42

<sup>224</sup> Ruiz Olabuénaga. Op. Cit. p. 215

<sup>225</sup> Ruiz Olabuénaga. Op. Cit. p. 216

La empresa excelente se basa en la efectividad, y la fuerte se basa en los criterios culturales. La mayoría de las organizaciones buscan la empresa excelente, ya que se concentran en la eficiencia, en la acción y en la productividad. Pero una empresa exitosa sólo lo es cuando tiene a ambas.

Tal es el caso de la Seduvi, ya que sólo se preocupa por cumplir los objetivos, que haya productividad y deja de lado el factor humano y la cultura. No se interesa por buscar una cultura fuerte.

Con la propuesta de intervención comunicativa se busca la cultura fuerte, la cual se basa en el fomento de los valores como núcleo de la cultura y la red cultural como medio primario de comunicación dentro de la organización, ya que “la red cultural es la correa de transmisión de los valores empresariales.”<sup>226</sup>

Los valores, creencia y representaciones son factores que deben tomarse en cuenta en toda organización, porque el ser humano, es decir, sus integrantes son los que crean la cultura y el sistema de creencias y valores dentro de una organización.

Ruiz menciona dos corrientes para el análisis cultural, la orientación funcionalista y la orientación crítica.

En la corriente funcionalista se manifiesta el control y la eficacia. Es decir, “pretende aplicar el concepto de cultura para garantizar y potenciar la regulación y la eficacia empresarial, por lo que concibe la cultura como una variable interna”<sup>227</sup> cuya buena administración y dirección se puede convertir en la clave del éxito de la organización.

En suma, reduce el fenómeno de la cultura organizacional a un proceso de culturización esencial, ya que la cultura es utilizada como un medio para conseguir objetivos.

---

<sup>226</sup> Ruiz Olabuénaga. Op. Cit. p. 217

<sup>227</sup> Ruiz Olabuénaga. Op. Cit. p. 227

Esta corriente es la que predomina en las organizaciones mexicanas, ya que buscan armar una cultura de la organización, con el fin de que ésta sea el modelo general a seguir de la misma.

En la Seduvi, con el reciente cambio de administración de gobierno que se dio a principios de año, está sufriendo una serie de cambios, quiebres organizacionales y crisis, que se están reflejando en sus miembros.

Por ello, la Seduvi está buscando crear, cosa errónea, una cultura para la organización, una cultura en la que, según ella, sus miembros deben apegarse. Lo que hace evidente la manera funcionalista de actuar de la misma.

No se da cuenta que la cultura no es una sola, ni se crea desde arriba, sino que la cultura es la suma de varias y diferentes culturas. La cultura surge de las bases, que es a lo que se enfoca la corriente crítica y lo que se busca llevar a cabo en la Seduvi.

La corriente crítica es la que ve varias culturas en la organización, está consciente de la existencia de subculturas y que éstas pueden ayudar o minar en un momento dado a la organización.

Aquí se resalta que la cultura surge de las bases y se busca la diferenciación como motor de la organización. Lo que se pretende con la estrategia comunicativa, es que la Seduvi se sensibilice y comprenda que las bases deben hablar, que deben expresar lo que deseen de forma ordenada, en sí, que comprenda la importancia que sus miembros tienen en la organización y los escuche.

Todos los seres humanos pertenecemos a grupos diferentes, tenemos distintas percepciones y representaciones de la realidad, por ende, la Seduvi, se encuentra conformada por subculturas que están inmersas en sus miembros.”Las organizaciones se caracterizan por la existencia de subculturas múltiples, solapadas y, a veces, conflictivas entre sí”.<sup>228</sup>

---

<sup>228</sup> Ruiz Olabuénaga. Op. Cit. p. 237

Los diagnósticos realizados, específicamente a nivel cualitativo, han dado como resultado un claro panorama de las distintas culturas y subculturas de la Seduvi.

#### 4.2.3. Grupos y Subculturas de la Seduvi

Para entender a una organización, en este caso a la Seduvi, es importante conocer a sus miembros, qué es lo que hacen y cómo se relacionan entre ellos y con la organización.

Como bien se comentó, la cultura organizacional es la suma de las subculturas de una organización. Y si se entiende que la cultura es el conjunto de valores, creencias y representaciones de un grupo específico, es necesario entender los valores que la organización tiene.

Un factor importante también es la habilidad de las personas y grupos para tener una interacción comunicativa más efectiva y pertinente y así evitar los quiebres. Y para evitar estos quiebres, es necesario identificar las distintas culturas que existen en Seduvi.

En el capítulo anterior, se detectaron dos grupos predominantes de la Seduvi, es decir, dos subculturas. Los **positivos / cooperativos**, que son los que están a gusto en la Seduvi, y los **negativos / apáticos**, los que la rechazan y no están a gusto.

Pero dentro de estas culturas se encuentran tres grupos, el grupo “C” que está conformado por integrantes del Grupo formal B, ubicado en la Coordinación de Apoyo Logístico de la Secretaría Particular, el cual llamaremos “**Los Joviales**”, ya que es un grupo que se lleva bien entre ellos en el ámbito laboral y social.

Dentro de este grupo se manifiestan los dos grupos detectados en el capítulo anterior, los **positivos / cooperativos** y los **negativos / apáticos**.

El actor 4 (capítulo 3) pertenece al Grupo informal “D”, (capítulo 2), el cual se nombró como **Los Delicados** ya que siempre se están quejando de las actitudes negativas de los demás. Pero este actor se ubica en el grupo de los positivos/cooperativos.

Y el actor 3, (capítulo 3) se ubicó en el Grupo “E” conformado por el Subdirector de Enlace Administrativo de la Seduvi y dos actores pertenecientes a otras áreas, a éste se le llama **Los olvidados**, ya que este grupo informal no se había mencionado debido a que el actor aparentaba estar aislado y resistente a integrarse a la Secretaría Particular. Este grupo se encuentra entre los **negativos / apáticos**.

Esto confirma lo dicho por Ruiz Olabuénaga acerca de que la cultura organizacional es la suma de varias subculturas. No existe una sola cultura en las organizaciones, sino varias culturas.

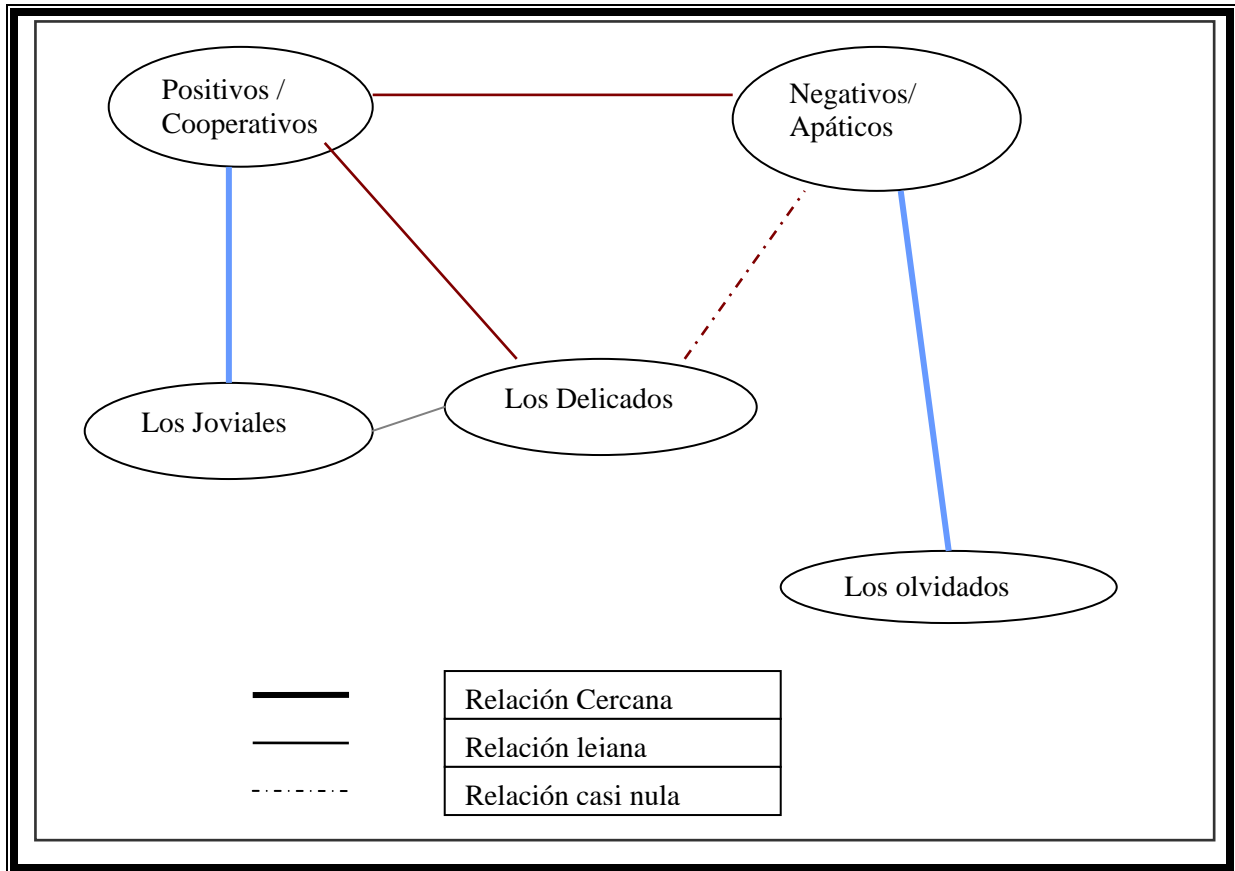
Por ello, es necesario que toda organización tome en cuenta al otro, es decir, a los otros proyectos, intereses, fines, objetivos, ideas y propuestas, y analizar la posibilidad de lograr algún tipo de articulación entre esas diferencias del otro.

Para comprender mejor la existencia de éstas subculturas, a continuación se muestran gráficamente los grupos o subculturas detectadas en la Seduvi.

#### 4.2.4. Mapa Cultural de Seduvi.

Las líneas y su forma definen la relación y el tipo de relación entre estos grupos.

## CARTOGRAFÍA



## CÓDIGO DE RELACIONES

TIPO DE RELACIÓN	DE	COLOR IDENTIFICACIÓN	DE	CARACTERIZACIÓN DE LA RELACIÓN
Amistosa		Azul		Cercana
Indiferente		Gris		Lejana
Conflictiva		Roja		Casi nula

## PRIMERA CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS

GRUPOS	ORIGEN DE SU NOMBRE	RAZONES DE SU AGRUPACIÓN INICIAL	RAZONES DE SU EXISTENCIA ACTUAL
Positivos/Cooperativos	Porque son los que se sienten satisfechos en Seduvi y tienen disposición para participar y mejorar a la organización.	Es parte de un grupo formal, la Coordinación de Apoyo Logístico de la Secretaría Particular y del área de recepción de Seduvi.	Existe porque es el más unido que los otros grupos, puesto que conviven más de manera informal y les gusta su trabajo.
Negativos/Apáticos	Son los que no están a gusto en Seduvi, se sienten ignorados por los líderes y jefes, se muestran apáticos en el trabajo.	Forma parte del grupo formal de los positivos/cooperativos, pero su relación con ellos es lejana y conflictiva. Es un grupo informal y se integra por miembros de la Coordinación de Apoyo Logístico, Oficialía de Partes y la Recepción.	Es el grupo informal predominante en Seduvi, tienen las mismas representaciones de ella y no están satisfechos con las condiciones laborales, ni se sienten tomados en cuenta, ni por los jefes ni por los demás.
Los Joviales	Son los más alegres, menos conflictivos y están dispuestos a mejorar. Nunca se quejan.	Es parte del grupo formal de la Coordinación de Apoyo Logístico.	Es un grupo formal que convive de manera informal. Tienen una percepción del trabajo de reciprocidad y apoyo. A pesar de que algunos miembros no se integran ni conviven mucho, la mayoría se sienten satisfechos con lo que hacen.
Los Delicados	Están a gusto con su trabajo pero no tanto con la Seduvi, ni con los compañeros, ya que les molesta sus actitudes para el trabajo.	Está conformado por miembros de la recepción de la Secretaría Particular de la Seduvi.	Son las recepcionistas, son personas que tienen una percepción del trabajo de reciprocidad y apoyo, el cual creen que se necesita mejorar. Aunque están a disgusto con otros miembros de Seduvi, ya que no reciben de ellos apoyo ni disposición a un trabajo de equipo.
Los Olvidados	Son los que casi no se relacionan con nadie y se quejan de que nadie los escucha ni toma en cuenta. No están a gusto con en Seduvi.	Pertenece al grupo formal de la Subdirección de Enlace Administrativo, pero se conforma también por miembros de otros grupos formales de Seduvi.	A pesar de sentirse desplazado e ignorado, ha seguido cumpliendo sus funciones. Trata de llamar la atención sin tener mucho éxito. Este grupo se siente identificado con los negativos/apáticos, ya que comparten el mismo sentir.

Como se puede ver en las tablas anteriores en Seduvi destacan 5 subculturas, entre ellas, 2, son las predominantes. El grupo de los **positivos/cooperativos** y el de los **negativos/apáticos**.

De estos dos grupos se desprenden otros tres, que son Los Joviales, Los Delicados y Los Olvidados. Los primeros dos tienen mayor relación con los Positivos/Cooperativos, ya que tiene algunas percepciones en común, como es la búsqueda de reciprocidad en el trabajo y el apoyo de equipo.

Los Olvidados tienen una relación cercana y amistosa con la de los Negativos/Apáticos, debido a que se sienten identificados y coinciden en que en Seduvi no son tomados en cuenta ni valorados. Cabe mencionar que estos dos grupos son los predominantes, ya que a pesar de haber detectado tres grupos con una percepción no negativa de Seduvi, son minoría.

La relación entre los dos principales grupos es lejana y conflictiva, debido a sus distintas percepciones del trabajo y el trabajo en equipo.

Con lo anterior, se reafirma lo mencionado por Ruiz, ya que en Seduvi existen culturas y subculturas. Entendiendo por cultura “como 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.”<sup>229</sup>

Pero para entender mejor a la Seduvi y su cultura organizacional, es necesario tipificarla de alguna manera. La cultura de una organización puede clasificarse en base a su grado de fortaleza y funcionalidad.

Horacio Andrade, explica las características de una cultura funcional y una cultura fuerte, las cuales se enlistan a continuación.

---

<sup>229</sup> Andrade, Horacio. Op. Cit. p. 2



Una cultura es fuerte cuando:

- Los valores están claramente definidos y difundidos
- Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- Los valores están jerarquizados en función de su importancia

Y una cultura es funcional cuando:

- Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas
- Motiva y compromete a sus integrantes, y
- Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Estas variables, si se cruzan, dan como resultado cuatro clases de cultura organizacional que Andrade plantea:

- **Cultura débil-disfuncional.-** En ella existen pocos significados compartidos. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, por lo que responde reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.
- **Cultura débil-funcional.-** Como en la anterior, hay pocos significados compartidos, y ante las crisis se cree que debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones puestas en otras ocasiones siguen siendo válidas. Aquí el riesgo de equivocarse es alto.
- **Cultura fuerte-disfuncional.-** Existen significados compartidos, pero no dan una guía para la acción, la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Genera desorientación y resistencia al cambio. Aplican principios viejos en situaciones nuevas.

- **Cultura fuerte-funcional.-** Hay gran cantidad de significados compartidos, permite una percepción de la realidad homogénea y realista y sus acciones son planeadas de antemano.

En el caso de Seduvi, si hablamos desde el punto de vista del modelo funcionalista, la cultura se percibe como fuerte-disfuncional, debido a que no busca ningún cambio en ella para preservar y conservarse como toda organización.

Al contrario, sigue aplicando acciones como en el pasado, no se da cuenta que tiene que cambiar para conservar y no desaparecer o llegar a la decadencia.

Si se ve desde el punto de vista crítico y se entiende que la organización tiene distintas subculturas, se puede concluir que en Seduvi existe una cultura fuerte-disfuncional.

Esto porque entre sus miembros hay significados compartidos, aunque de una mayoría, como es el caso de los **negativos/apáticos**, estos significados, estas actitudes, son negativas para la Seduvi, debido a que sus acciones y representaciones del trabajo son dañinas para ella y hacen que el trabajo sea ineficiente.

Sus miembros no están motivados y existe una desintegración debido a las distintas representaciones que tienen acerca del trabajo, de sus jefes y de sus propios compañeros.

Esto representa un gran obstáculo, ya que es necesario lograr un cambio de conductas radical y rápido, pues los patrones de comportamiento están muy arraigados y están siendo dañinos para la organización. A continuación se presenta de manera gráfica el tipo de cultura de la Seduvi desde el punto de vista del modelo crítico, el cual es el eje de todo el diagnóstico.

## TIPO DE CULTURA DE LA SEDUVI

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

Hasta ahora se ha comprendido que existen culturas y subculturas en las organizaciones, en este caso en Seduvi, y que hay distintos tipos de cultura organizacional de acuerdo a su grado de funcionalidad y fortaleza.

Es necesario resaltar que la cultura organizacional está muy ligada al factor humano, ya que de éste depende si hace o no las cosas.

Con esto se entiende también que la manera de mejorar a la organización es comprendiendo e interviniendo en los factores culturales de la misma, como diría Jaime Pérez Dávila. La cultura tiene que aprovecharse para lograr una mejoría y optimización de la organización.

Para que la organización pueda optimizarse y articularse, se necesita del consenso y el compromiso de sus partes y de las personas que las constituyen.

También es necesaria la cohesión, ya que sin cohesión no hay organización. Pero ¿cómo puede lograrse la cohesión de los miembros de Seduvi con esta serie de representaciones y subculturas distintas? Por medio de la búsqueda del mínimo acuerdo y el consenso.

Si se entiende que la cultura es la que determina la voluntad y el grado de compromiso de las personas y a su vez influyen en su comportamiento, como menciona Jaime Pérez, entonces, la solución es actuar eficientemente sobre estos rasgos culturales para hacerlos compatibles con el tipo de cualidades y metas que exige una organización, en esta ocasión, la Seduvi.

El capital humano es un recurso cultural que se puede manejar, por ello, lo que se tiene que hacer es modificar el factor cultural y humano a partir de las representaciones que existen en la Seduvi, ya que su cultura está conceptualizada en ellas. Sólo así, gradualmente se irá conquistando la voluntad de sus integrantes lo que derivará en un comportamiento funcional de la organización.

Para ello se tiene que trabajar en las actitudes y realizar una socialización o enculturización de sus miembros. Para lograrlo se tiene que reflexionar sobre los distintos factores culturales existentes dentro de la organización.

A continuación se analizan en la siguiente tabla los factores culturales de Seduvi, los cuales pueden instrumentarse para lograr la cohesión, el consenso y el compromiso de sus miembros y así adquirir un beneficio para ellos y Seduvi.

### **INSTRUMENTOS DE MODELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

FACTOR CULTURAL	EXISTE	DEBILIDAD/FORTALEZA
Procesos de socialización y enculturización	No	Debilidad
Misión/propósito	No	Debilidad
Conocimiento	No	Debilidad
Participación	No/Sí*	Debilidad/Fortaleza*
Liderazgo	Sí*	Debilidad/Fortaleza*
Consistencia	No	Debilidad
Selección/reclutamiento	No	Debilidad
Claridad organizacional	No	Debilidad
Rituales	Sí*	Fortaleza*
Tótems corporativos	No	Debilidad
Ideología	No	Debilidad
Comunicación	No	Debilidad
Negociación	No	Debilidad

**\*Se reflexionó sobre ambas culturas, la de la organización y la de las bases, es decir, las subculturas detectadas.**

#### 4.2.5. Diagnóstico cultural de la Seduvi

A partir de lo anterior se puede entender la raíz de la desintegración y frustración existente entre los miembros de Seduvi.

En ella, debido a la inexistencia de un liderazgo participativo, a que los líderes formales de la misma no escuchan a su personal ni buscan una comunicación mediante la negociación y el consenso, existen 5 subculturas, de las cuales dos son predominantes, la de los negativos/apáticos y los olvidados.

Estas subculturas dañan a la organización debido a su cultura individualista y a la apatía permanente ante su trabajo, lo que obstaculiza el funcionamiento eficiente de la misma. Pero esto se debe a la ausencia del reconocimiento a su trabajo y a sus capacidades y habilidades como seres humanos.

En Seduvi, de acuerdo a lo encontrado y reflexionado con anterioridad, existe una cultura fuerte-disfuncional, debido a que a pesar de que entre sus miembros existen significados compartidos, la subcultura predominante, que es la de los negativos/apáticos, es dañina para la organización, debido a que sus acciones y representaciones del trabajo son negativas y hacen que el trabajo sea ineficiente

Además, tiene como debilidades la ausencia de valores, misión e ideología, lo que hace que la organización camine sin un rumbo claro y no dé certidumbre y seguridad a sus integrantes.

No existe el factor del conocimiento, ya que a pesar de haber capacitación y cursos, éstos no son aplicables en el trabajo y son muy esporádicos. Esto ha provocado la frustración en los miembros ya que no obtienen un reconocimiento ni valoración de su preparación, ni posibilidades de crecer en la organización.

Otra debilidad, es la ausencia de participación, ya que en Seduvi no se da la negociación ni se toman en cuenta las propuestas ni inquietudes de los trabajadores para buscar un cambio en ella.

Aunque, en las subculturas que existen, en el grupo de los positivos/cooperativos y joviales, si se da esa participación, por lo que este grupo y este factor, será de utilidad para lograr una conexión con los otros grupos o subculturas.

Una debilidad/fortaleza es el liderazgo, esto se refiere a que el formal, el que se da a nivel dirección y mandos medios, no es funcional, debido a que está basado en la autoridad, lo que bloquea cualquier posibilidad de consenso, cohesión e integración de sus miembros, es un liderazgo no participativo.

Todo esto se refleja en la inconsistencia de los jefes, en la poca información que dan a los trabajadores sobre la organización en general, en la no participación de los líderes y la ausencia de reconocimiento a su personal.

Sin embargo, el liderazgo informal que existe en las bases, es decir en las subculturas, es una fortaleza debido a que puede ser de gran utilidad y fortaleza para integrar y lograr la cohesión de los miembros de Seduvi, el cual será de mucha beneficio en la elaboración de la estrategia comunicativa.

En Seduvi no hay claridad organizacional. Puesto que sus miembros no están informados sobre todos los procedimientos y acciones de Seduvi, ni tienen mucha información de cómo se evalúa su trabajo ni un conocimiento claro de sus puestos. Sólo conocen algunas condiciones laborales.

Pero lo que podría ayudar a lograrla es un liderazgo participativo, el cual pueda aprovechar los ritos existentes en la organización, los cuales, a pesar de ser pocos, ayudan a que sus miembros convivan.

En el caso de la Seduvi, un rito que se lleva a cabo cada año, son las reuniones de fin de año, las cuales regularmente las hacen por área. Cabe mencionar que éste rito se hacía antes en conjunto, es decir, las fiestas de fin de año se hacían en algún salón de eventos en donde se realizaba con todas las áreas. No se festejaba por a parte como ahora.

En el caso de la Secretaría Particular, miembros que forman parte del grupo de los positivos/cooperativos, tienen una relación de cumpleaños de todos los integrantes de la misma, con la que van organizando una pequeña reunión para el festejado en su día. Estas reuniones incluyen pastel y refrescos y regularmente duran aproximadamente una hora.

Usualmente se busca la participación de todos, es decir de los jefes y todos sus miembros, pero a veces participan y a veces no.

Si estos ritos se saben aprovechar, ayudará a buscar el consenso y la negociación entre los miembros de la Seduvi, y así lograr el reconocimiento, la integración y las voluntades de todos sus miembros.

Todo esto daría como resultado una comunicación eficaz, que actualmente no existe, ya que es deficiente y no logra coordinar acciones ni el consenso y la negociación, por lo que la consistencia, la claridad organizacional, la negociación, los ritos y el liderazgo participativo juegan un papel muy importante para lograrla.

Por ello, es muy importante tomar en cuenta el factor cultural de Seduvi para trabajar con el liderazgo y las subculturas de la misma, y aprovechar las fortalezas que tiene para realizar una estrategia comunicativa acertada y funcional. La cual, se presenta en el siguiente apartado.

### **4.3. Propuesta de intervención comunicativa**

#### 4.3.1. Plataforma Estratégica

##### 4.3.1.1. Paradigmas viejos y nuevos.

En la actualidad existen todavía organizaciones en las que el ser humano no es considerado como la parte más importante de ellas. Son vistos como piezas de una maquinaria, números, roles o como un cero a la izquierda.

La comunicación en ellas está basada en el modelo de control, en donde todo se maneja bajo reglas e instrucciones. Aquí la negociación y el consenso no figuran. Además de que la información es vista como un factor de poder.

La Seduvi es una de ellas. A pesar de tener algunos rasgos de la escuela humanista de la administración, como se mencionó en el capítulo 2, predominan características de la escuela clásica. Es decir, no ven al ser humano como piezas importantes, como personas con necesidades, inquietudes y distintas percepciones, sino como números o en el mejor de los casos, como roles.

Con esta estrategia se busca alcanzar un grado de habitabilidad en la Seduvi, en donde ésta sea capaz de reconocer y diferenciar, lograr mayor eficiencia mediante la colaboración y el consenso, integrar a sus miembros y grupos con el fin de cubrir sus necesidades y las de sus integrantes.

En suma, se pretende que se convierta en una organización en donde el factor más importante sean sus trabajadores, los seres humanos complejos y contradictorios que la conforman.

Éstos, al ser reconocidos y tomados en cuenta, estarán contentos y satisfechos, lo que se verá reflejado en su trabajo y en sus interacciones.



#### 4.3.1.2. Problemática detectada al sistematizar la información

A partir de los diagnósticos realizados en la Seduvi, los cuales se hicieron con ayuda de variadas técnicas de investigación, como fue la documental, cuantitativa y cualitativa, se llegó a la conclusión de que el principal problema de ella es la ausencia de una comunicación eficaz entre sus miembros.

En la Seduvi no existe una comunicación eficaz, lo que deriva en cuellos de botella en la información, distorsiones en la misma, una cultura de individualidad y una desintegración entre sus miembros y grupos. Esto se debe a que no hay líderes que diferencien, reconozcan a sus trabajadores y busquen el consenso y el acuerdo para mejorar las condiciones de la organización y sus miembros.

No hay líderes que ayuden a la organización a verse y a escucharse a sí misma, para convertirse en una organización habitable. Y esto no puede lograrse si las representaciones de los jefes y de los trabajadores son de unos ineptos, individualistas, sin disposición para reconocer a los demás ni capacidad de lograr una comunicación eficaz para coordinar acciones.

Estas representaciones y percepciones, las cuales se encuentran inmersas entre sus miembros y los hacen diferentes unos de otros. Son la causa del conflicto y desintegración entre ellos.

La falta de una comunicación eficaz es la raíz de los problemas encontrados en la Seduvi, como es la ausencia del consenso y la negociación, la falta de reconocimiento y acercamiento al personal por parte de los jefes, la desintegración y el retraso de respuesta a las solicitudes de la población, entre otros.

Por lo que en esta estrategia el principal problema a intervenir es la falta de reconocimiento y acercamiento al personal por parte de los jefes, y la desintegración existente en la Secretaría Particular, lo que se hará a través de la comunicación eficaz.

#### 4.3.1.3. Cuadro FODA

Para dar un panorama más claro de los problemas que tiene la Seduvi, a continuación se desglosan en una tabla sus fortalezas, lo que hace bien; sus oportunidades, lo que puede hacer mejor; sus debilidades, lo que hace mal o no hace; y sus amenazas, lo que la puede dañar.

FODA

		FORTALEZAS (Lo que hace bien)	DEBILIDADES (Lo que no hace o hace mal)
Interno	<b>Estructura</b>	<b>Estructura</b>	<b>Estructura</b>
		Tiene un organigrama que trata de respetar	No tiene un ideario establecido.
		Los trabajadores conocen bien el proceso informal de trabajo de su área específica.	La secretaría Particular no cuenta con un organigrama formal
		Rotación de personal muy bajo	Los puestos y funciones de sus miembros no coinciden
			No tiene perfiles de puesto definidos
			El equipo tecnológico está obsoleto
			No se realiza el reclutamiento de personal de manera adecuada
			Inexistencia o desconocimiento de los procesos formales de trabajo de las principales áreas de la Secretaría Particular
	<b>Funcionamiento</b>	<b>Funcionamiento</b>	<b>Funcionamiento</b>
	Aunque tarde, pero se logran los objetivos planteados	Toma de decisiones tardías.	
	Existe buena coordinación en algunos grupos para trabajar	Elaboración tardía de documentos	
	Algunos miembros procuran cumplir las tareas encomendadas.	No cumplimiento de las funciones asignadas	
	Poco ausentismo de parte de los trabajadores	Ausentismo de funcionarios	
	Sus miembros tienen disposición de mejorar	No identificación o desconocimiento de los objetivos de la Seduvi	
		Respuesta tardía de las áreas ante solicitud de información	
		No identificación o desconocimiento de los objetivos de la Seduvi	
	<b>Entorno</b>	<b>Entorno</b>	<b>Entorno</b>
	Ha realizado acciones positivas en pro de la mejora urbana en la Ciudad de México, las cuales no han tenido precedente..	No hay capacitación para el personal	
	Creo el Sistema de Información Geográfica, con el cual se reducen los tiempos de trámite referentes a los usos del suelo y programas delegacionales por parte de la población.	Atención tardía al público en general, de la Oficialía de Partes y Control de Gestión	
	<b>Comunicación</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Comunicación</b>
	Sus miembros tienen la capacidad de comunicarse entre sí a nivel informal.	Seguimiento inadecuado de la información	
	Algunos trabajadores tienen disposición al cambio y a la búsqueda de la reciprocidad.	No se ha preocupado por equipar a su personal con material tecnológico rápido y eficaz	
	Algunos de sus trabajadores se sienten útiles en la organización	Se preocupa por mostrar avances tecnológicos hacia fuera sin preocuparse por innovar desde adentro	
	Sus trabajadores quieren un cambio	Inexistencia de un liderazgo adecuado	
		No hay un adecuado reclutamiento de personal	
		<b>Entorno</b>	
		No da suficiente información, atención ni respuesta puntual a su entorno	
		Disminución de presencia en los medios, y las menciones que se hacen, son negativas	
		Mala imagen de los trabajadores de gobierno	
		Limitante en las norma, lo que en ocasiones le impide actuar de manera rápida	
		Vacíos legales que ocasionan confusiones o distintas interpretaciones en la aplicación de la norma	
		Su imagen ante los medios y la población ha decaído, la perciben como incongruente, arbitraria, Y burocrática	
		<b>Comunicación</b>	
		Cuellos de botella de información entre las áreas	
		No existe comunicación horizontal	
		No hay reconocimiento	
		Existen preferencias por parte de los jefes	
		Hay desintegración	
		No hay retroalimentación	
		Distanciamiento entre jefes y trabajadores	
		No se busca el consenso ni acuerdos entre jefes y trabajadores	
		Existe una cultura individualista entre sus miembros	
		No hay oportunidad de subir, de desarrollarse	
		Filosofía del trabajador de no hacer más de lo que se pide	
		No hay motivación	
		No existe la comunicación cara a cara entre jefes y trabajadores	
		Frustración e insatisfacción laboral	

		OPORTUNIDADES (Lo que puede hacer mejor)	AMENAZAS (Lo que dañaría a la org)
<b>E x t e r n o</b>	<b>Estructura</b>		<b>Entorno</b>
		Definir los perfiles para cada puesto	Su imagen ante los medios y la población ha decaído, la perciben como incongruente, arbitraria, burocrática y que no aplica la norma
		Se pueden actualizar el equipo de trabajo para mejorar y eficientar los procesos de trabajo.	No da suficiente información, atención ni respuesta puntual a los medios ni a la población
		Definir las funciones de cada área de la organización	Limitante en las normas, lo que en ocasiones le impide actuar de manera rápida
			De continuar la desintegración y el nulo reconocimiento a sus trabajadores, la atención al público de será eficiente, lo que reforzará la mala imagen y poca credibilidad que se tiene de la organización.
	<b>Funcionamiento</b>		
		Realizar un adecuado reclutamiento de personal, creando y utilizando los perfiles indicados para cada puesto.	
		Dar a conocer los objetivos de la organización a sus trabajadores	
		Evitar el ausentismo de los principales funcionarios	
		Dar capacitación de calidad y adecuada para cada área	
	Buscar agilizar y reducir el tiempo de respuesta de Oficialía de Partes a la población.		
<b>Comunicación</b>			
	Evitar los cuellos de botella entre las áreas		
	Buscar una comunicación horizontal y vertical abajo-arriba		
	Buscar la comunicación cara a cara, con el fin de que haya retroalimentación, consenso y acuerdos		
<b>Entorno</b>			
	Sí se mejoran las condiciones laborales, el equipo de trabajo y se reconoce a sus miembros, habrá mayor eficiencia en la organización y mejor respuesta a la población, lo que mejorará la imagen de la organización.		

(Para su mayor revisión, la tabla se encuentra también en los anexos)

#### 4.3.1.4. Diagnóstico sobre los diagnósticos realizados

Los problemas detectados en la Seduvi se encuentran a nivel de su estructura y funcionamiento, como son la ausencia de un ideario establecido, perfiles para cada puesto, de un adecuado proceso de reclutamiento de personal, la falta de una capacitación de calidad, retrasos de respuesta a la población, entre otros mencionados anteriormente.

Pero la raíz de estos problemas está en uno mayor, en la deficiente comunicación que hay entre los miembros de Seduvi.

Como puede verse en el cuadro FODA, los problemas referentes a la comunicación encontrados en la Seduvi son los cuellos de botella, la ausencia de una comunicación horizontal, la desintegración de sus miembros, no hay buen liderazgo, negociación y acuerdos entre jefes y trabajadores.

En suma, no existe la comunicación cara a cara entre jefes y personal técnico-operativo con la cual se de una retroalimentación, acuerdos y reconocimiento.

#### 4.3.1.5. Proyecto

- **¡Porque Seduvi sabe escucharse!**

#### 4.3.1.6. Objetivos

Integrar a los miembros de la Seduvi mediante el reconocimiento, el consenso y la negociación.

Que sus integrantes se sientan reconocidos, ya que así cambiarán su actitud ante el trabajo y por ende habrá una mayor integración entre ellos y mejores líderes en la Seduvi.

Enseñarle a la Seduvi a escucharse a sí misma. Al lograrlo estará reconociendo a sus miembros como seres humanos, lo que a la larga derivará en la satisfacción del personal y en una cultura de equipo.

Evitar los cuellos de botella y quiebres comunicativos entre sus miembros mediante el mínimo acuerdo.

Convertir a la Seduvi en una organización eficiente y habitable para todos sus miembros.

#### 4.3.1.7. Finalidad

Lograr un puente de comunicación entre los funcionarios nuevos y los antiguos, para que se comuniquen mediante el consenso y la negociación.

Conseguir que los distintos grupos de la Seduvi se comuniquen y se integren para alcanzar un mejor ambiente laboral y mayor eficiencia.

Sensibilizar a los miembros de la Seduvi, principalmente a los de alto mando sobre la importancia que tienen los trabajadores de la misma como seres humanos, los cuales también deben ser escuchados y tomados en cuenta.

#### 4.3.1.8. Justificación

De no impulsar este cambio, la Seduvi permanecerá en la decadencia, seguirá funcionando como organización pública que es, pero su imagen, su credibilidad y sus resultados, siempre dejarán que desear.

En su interior persistirá la frustración, la desintegración y la cultura individualista entre sus miembros. Lo que derivará en un trabajo ineficiente y a una pobre imagen de la Seduvi tanto hacia adentro como hacia fuera de la misma.

El costo generalizado de Seduvi, seguirá siendo alto tanto para la organización como para sus integrantes. (Capítulo 2).

En suma, si los jefes, los directivos y la organización, comienzan a aplicar esto para obtener una comunicación, se reduciría el costo generalizado de la Seduvi, se obtendría una comunicación eficaz, con la que se evitarían los cuellos de botella de información, habría una retroalimentación entre jefes y subordinados, lo que haría el trabajo más eficiente y productivo.

Además de que los trabajadores, al sentirse reconocidos y tomados en cuenta, estarían a gusto en su ambiente laboral, y por ende, serían más eficientes en el trabajo.

#### 4.3.1.9. Políticas o Normas de Acción

Para sensibilizar a los funcionarios, es necesaria la creación de redes conversacionales, reuniones semanales en las que estén presentes tanto jefes como personal técnico-operativo, con la característica de que ambos tengan voz y voto para sugerir, opinar y proponer acciones para el trabajo.

El titular de la Seduvi y los directores de cada área deben presentarse directamente ante el personal y hacerle saber que cualquier opinión o sugerencia será recibida y tomada en cuenta para las decisiones a tomar en la organización.

Los jefes al acercarse a sus trabajadores, deben tener una comunicación con igualdad y ser congruentes con lo que dicen y lo que hacen. Así obtendrán poco a poco la confianza de sus trabajadores, quienes a su vez, tendrán la libertad de interactuar cara a cara con el jefe y expresar sus propuestas y necesidades.

Los puntos de vista, sugerencias y expresión de las necesidades de sus integrantes deben discutirse y solucionarse en las reuniones que se realicen mensualmente, en donde sus miembros podrán expresarse con confianza.

Implementar la emisión de mensajes de acuerdo al grupo al que va dirigido. No puede enviarse el mismo mensaje al grupo de los positivos/cooperativos, que a los negativos/apáticos, ya que no todos lo entienden de la misma manera. Es decir, se tiene que diferenciar a los públicos.

Definir un espacio, un corcho o un muro específico, en Seduvi en donde todos sus miembros puedan pegar libremente comunicados, propuestas, convocatorias, quejas, etc. Y así comiencen a comunicarse entre ellos.

Impulsar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de las áreas, es decir, darles una mejor preparación a los miembros de cada una, para que realicen sus funciones asignadas y así tengan posibilidades de crecimiento en la Seduvi.

Los jefes deben dar información general de la dirección que encabezan, de sus principales funciones y la importancia que tienen los miembros de ésta para que sea eficiente, con el fin de que se sientan tomados en cuenta, además de reconocer su trabajo.

#### 4.3.1.10. Estructura y funcionamiento

El área que coordinará la estrategia, será la Dirección Editorial por medio de la persona encargada de la Comunicación Interna de la Seduvi., en coordinación con representantes de cada área, los cuales serán elegidos por los mismos miembros del área.

En cada área de la Seduvi se realizarán mensualmente reuniones formales e informales de intercambio y soluciones de conflictos. Aquí el representante de cada área motivará la participación de todos, con el fin de buscar mediante el acuerdo y la negociación las soluciones a los problemas expuestos. Como resultado de cada reunión se elaborará una minuta, en donde se plasmarán los acuerdos y soluciones propuestas durante la misma. Ésta minuta será discutida con las demás áreas en juntas bimestrales.

En la Dirección Editorial se mantendrán abiertos los canales de comunicación con las demás áreas, es decir, siempre se tendrá la disposición de recibir información por parte de los representantes de otras áreas. Esto con la finalidad de darles seguimiento a las conclusiones que arrojen las reuniones que éstas realicen.

La información proveniente de estas reuniones será revisada y discutida bimestralmente entre la encargada de la comunicación interna, los representantes de cada área y el titular de la Seduvi o un representante del mismo, con esto se buscará llegar a acuerdos y soluciones mediante el consenso y la voz representante de los miembros de la misma.

Finalmente, los acuerdos y soluciones alcanzadas se emitirán en un boletín, el cual será distribuido a todos los miembros de la Seduvi, para mantenerlos informados sobre las propuestas, soluciones y acciones a realizar al respecto.



## 4.3.2. Estrategia de Comunicación

### 4.3.2.1. Mensaje Institucional

- Porque la voz de Seduvi somos nosotros y nosotros somos parte de ella, el consenso, la negociación, las propuestas y el trabajo de todos la harán mejor.

### 4.3.2.2. Metas del Mensaje

Que los miembros de la Seduvi sean escuchados y se sientan parte de la organización.

Que el titular de Seduvi y los funcionarios de alto mando reconozcan a los trabajadores como seres diferentes y parte esencial de la organización. Que sus propuestas, sugerencias y necesidades sean tomadas en cuenta para lograr un mejor ambiente laboral y alcanzar así la eficiencia y productividad de la misma.

Que los miembros de Seduvi aprendan a escucharse, se den cuenta del valor de la comunicación y comprendan la importancia del acuerdo y el compromiso, para así lograr coordinar acciones. Sólo así se logrará una comunicación que integre y sea eficaz, siempre mediante el cumplimiento de los acuerdos.

Que los integrantes de la Seduvi comiencen a comunicarse entre ellos y tengan la confianza de emitir sus inquietudes y propuestas hacia arriba. Es decir, se comuniquen entre ellos y con sus jefes.

### 4.3.2.3. Sentido del Mensaje

Que los miembros de Seduvi se sientan reconocidos y tomados en cuenta, para así lograr una comunicación eficaz entre ellos y por ende conseguir que se integren y se elimine la cultura individualista que existe en ella.

#### 4.3.2.4. Proceso comunicativo

El mensaje, “Porque la voz de Seduvi somos nosotros y nosotros somos parte de ella, el consenso, la negociación, las propuestas y el trabajo de todos la harán mejor”, se emitirá mediante la comunicación cara a cara y redes conversacionales, se imprimirá en los carteles, folletos y documentos de la Seduvi, se mencionará al final de cada reunión con el fin de que se tenga presente.

#### 4.3.2.5. Públicos

Se dirigirá a nivel interno, es decir, a los funcionarios de alto mando y al personal técnico-operativo de la Seduvi. Los cuales forman parte de los distintos grupos detectados hasta ahora: los positivos/cooperativos, negativos/apáticos, joviales, delicados y los olvidados.

#### 4.3.2.6. Aproximación

Se utilizarán redes conversacionales, reuniones formales e informales entre jefes y personal técnico-operativo tanto nuevo como viejo de Seduvi.

La comunicación cara a cara será el principal medio para explicar y retroalimentar el trabajo en la Seduvi.

Se emitirá la información de manera diferenciada dirigida a los distintos grupos existentes en la Seduvi.

Al grupo de los negativos/apáticos y los olvidados, además de hacerlo de manera escrita, se les emitirá la información de manera directa a través de reuniones formales e informales con el fin de recibir propuestas y despejar dudas o inquietudes al respecto. El discurso no debe ser agresivo ni se deben hacer comparaciones, ya que esto haría que el grupo se siente agredido y pierda el interés.

En el caso del grupo de los positivos/cooperativos, joviales y delicados, se les informará a través de sus líderes, mediante una reunión informal. De igual manera, se recibirán sugerencias y se despejarán dudas. En este caso no se hace directamente con los trabajadores, debido a que son grupos que se perciben un poco más unidos.

Cuando exista un proyecto importante, se informará a los miembros de la Seduvi, se les dirá cómo está pensado hacerse, se solicitará la colaboración de todos y se les pedirá sugerencias u otras alternativas de cómo realizarlo. Las opciones se discutirán, se negociarán y se decidirá mediante el acuerdo qué hacer, lo cual se informará en el momento.

#### 4.3.2.7. Medios y Productos comunicativos

##### **Medios**

Las redes conversacionales, la comunicación cara acara, los cursos de capacitación, los ritos para el reconocimiento del personal y la integración del mismo, y las reuniones formales e informales de intercambio y solución de problemas, serán los medios y acciones utilizadas para lograr el reconocimiento y la integración.

##### Reuniones:

Cada que surjan proyectos importantes en la Seduvi, se realizarán reuniones para informar al personal sobre los mismos y la importancia de sus integrantes para lograrlos en forma eficiente. En estas reuniones se procurará que asista el titular de la Seduvi, o en su defecto, un representante del mismo, quien solicitará la colaboración de todos, y a su vez, informará sobre los resultados y acciones que se han dado a raíz de las reuniones de intercambio de conflictos y soluciones de cada área.

Hacer juntas mensuales por área, las cuales deben ser ligeras, con ética comunicativa, que participen todos, que se busquen acuerdos, y que sean en horas laborales. Al final de éstas, se debe elaborar una minuta. La política de estas reuniones será siempre impulsar la participación de todos con igualdad y buscar el mínimo acuerdo y cumplirlo.

Cada minuta será discutida en las reuniones bimestrales donde cada jefe o representante del área se reunirá con el titular de la Seduvi para emitir los resultados, problemas y acuerdos logrados en cada una. Éstos resultados se discutirán y se llegará a acuerdos y soluciones al respecto, los cuales se emitirán en un boletín, que será distribuido a los miembros de la Seduvi, para informarlos sobre las soluciones y acciones planteadas al respecto.

Cada representante de área y la Dirección Editorial, en su horario de trabajo siempre tendrán la disposición de recibir quejas o sugerencias que los trabajadores emitan fuera de las reuniones mensuales, es decir, habrá una política de puertas abiertas, con el fin de mantener abiertos los canales de comunicación y los miembros de Seduvi tengan la confianza de emitir sus inquietudes a sus representantes y al área de Comunicación Interna.

Realizar rituales para el reconocimiento del personal, a nivel académico, especialidad, dominio de sus funciones, etc. Éstos consistirán en reuniones en donde se entregue el reconocimiento a la(s) persona(s), además de publicarlo en un cartel de reconocimiento de personal en la Seduvi.

Buscar el acercamiento entre los grupos de los Positivos/Cooperativos y Joviales con los negativos/apáticos mediante reuniones informales, aprovechar los ritos existentes, en donde se realicen juegos o ejercicios de interacción para lograr que comiencen a integrarse y se conviertan en un puente de mediación entre los demás grupos, ellos y la organización.

Hacer reuniones con los líderes de los grupos de los Positivos/cooperativos y de los Joviales para buscar integración entre ellos y después buscar acercamiento con el de los negativos/apáticos, olvidados y delicados.

Aprovechar el rito de los festejos de cumpleaños para buscar una mayor integración entre los miembros y un mayor acercamiento a los jefes, para que éstos se sientan contagiados.

Proponer que las reuniones de fin de año sean integrales, no área por área, para que todos los integrantes de la Seduvi comiencen a interactuar con otros pertenecientes a otras áreas y se vayan integrando.

Cursos:

A través de reuniones o cursos, dar a conocer qué es la Seduvi, el por qué de su existencia, sus procedimientos más importantes, sus acciones y proyectos y la importancia del trabajo de sus integrantes en la misma.

Curso que describa las condiciones generales de trabajo, cómo se evalúa y en el caso de áreas específicas, describir las funciones de los puestos que se ocupan en cada una.

Curso para sensibilizar a los miembros de la Seduvi sobre el valor de la comunicación, de la ética comunicativa, el valor del compromiso y el cumplimiento de acuerdos, para comprender que cuando uno habla se compromete y sobre la importancia de las actitudes en el trabajo.

Capacitación de acuerdo a las funciones de sus miembros y como vía de crecimiento laboral. Esto para buscar la reubicación de sus miembros a puestos y funciones que vayan de acuerdo a su preparación y habilidades.

Otras acciones:

Se definirá un espacio en las instalaciones de la Seduvi, un muro o un corcho, en el que todo su personal pueda emitir sus mensajes, como avisos, invitaciones, convocatorias, quejas y propuestas. Esto con el objetivo de que comiencen a comunicarse entre ellos.

Proponer la creación de los valores de la Seduvi con la participación de sus miembros. Esto podría hacerse en primera instancia mediante un concurso en el cual se reciban propuestas de todos los trabajadores de la Seduvi. Y así llegar a un acuerdo y crear los valores de la Seduvi que hasta ahora no están definidos.

Impulsar la reubicación del personal, de acuerdo a sus habilidades, conocimientos, experiencia y preparación académica, a puestos que coincidan con los perfiles de cada uno.

**Productos:**

Se emitirá mensualmente un boletín, en donde se vean reflejados los resultados de las reuniones realizadas por cada área y los representantes de las mismas.

Se elaborarán carteles en donde se presente la foto de los miembros que han recibido reconocimientos por su preparación y desempeño laboral y personas que se les festejó su cumpleaños cada mes.

Tazas, plumas o playeras que tengan la imagen y mensaje de la Seduvi. Éstos serán entregados a los miembros de la Seduvi en las reuniones informales y en las ceremonias de reconocimiento y festejo de cumpleaños.

Elaborar folletos en donde se describa brevemente qué es la Seduvi, el por qué de su existencia, sus proyectos y procedimientos más importantes. Éstos servirán como material de apoyo en los cursos para el conocimiento de la Seduvi, que se le imparta al personal de la misma. Los cuales se distribuirán a todos sus miembros.

Un manual de inducción en donde se describan las condiciones generales de trabajo, las funciones de los puestos que se ocupan en cada área y cómo se evalúa el trabajo en la Seduvi. Éste material se entregará en los cursos que se impartan sobre este tema.

Diseñar un manual de capacitación para la sensibilización sobre la comunicación, los acuerdos, el compromiso y las actitudes en el trabajo.

Diseño de manuales de capacitación para cada área. Se realizará en base a una primera evaluación sobre las necesidades de las mismas.

Diseñar manuales básicos de procedimientos de los procesos más importantes de la Seduvi. Como es el caso de los procesos de trabajo de la Oficialía de Partes y Control de Gestión, ya que en la actualidad no cuenta con ellos, lo que ayudaría a mejorar su trabajo.

Se informará mediante un boletín a todo el personal sobre la existencia del espacio libre, el cual será presentado en una pequeña ceremonia, para que los miembros de la seduvi lo ubiquen y sepan que en ese espacio podrán publicar los mensajes que deseen bajo ninguna restricción ni control.

Cabe mencionar que en todos estos medios y productos, siempre se mencionará el mensaje institucional de la Seduvi.

#### 4.3.2.8. Distribución

Se colocarán carteles con imágenes del personal de Seduvi y el mensaje institucional, “Porque la voz de Seduvi somos nosotros y nosotros somos parte de ella, el consenso, la negociación, las propuestas y el trabajo de todos la harán mejor”.

Se elaborará un video institucional en donde la mayoría de las imágenes estén conformadas por los miembros de la Seduvi e incluya el mensaje. Éstos serán distribuidos a los directores de cada área y jefes de unidad, con el fin de que en cada reunión sea proyectado.

También se proyectará en los cursos de capacitación e inducción, realizados en la Seduvi.

En las reuniones formales e informales se regalará al personal plumas, tazas o playeras con la imagen y el mensaje institucional de la Seduvi.

Los representantes de cada área y de la Dirección Editorial, principalmente del área de Comunicación Interna, mantendrá una política de puertas abiertas, con el fin de recibir información, sugerencias y quejas del personal de la Seduvi.

En las reuniones que encabece el titular de Seduvi, además de informar sobre las acciones de la misma, se emitirán las soluciones y acuerdos alcanzados para los problemas emitidos por los representantes de cada área en las reuniones mensuales y al final siempre se proyectará el video y se mencionará el mensaje institucional.

#### 4.3.2.9. Evaluación/retroalimentación

La persona encargada de la Comunicación Interna, en coordinación con los representantes de cada área, revisarán mensualmente las sugerencias y acuerdos alcanzados en las reuniones mensuales de cada área y la información que se emite en el espacio libre del personal, para analizar los puntos de vista y monitorear si los acuerdos y soluciones realizados se están cumpliendo.

Se aplicarán técnicas cualitativas, como grupos de discusión y entrevistas semidirigidas, periódicamente para evaluar los resultados de la estrategia, el ambiente y la satisfacción del personal.

#### 4.3.2.10. Límites y Alcances de la Comunicación

Uno de los limitantes es que no todo el personal tenga la confianza de expresarse mediante las reuniones, por lo que la información recibida, en un principio puede estar incompleta.

Las personas encargadas de encabezar las reuniones, tienen que tener una actitud abierta y comprensiva, es decir, que no sean agresivas y que permitan que todos participen y se expresen con confianza, ya que de no ser así, los trabajadores no tendrán la libertad de expresarse.

Con la comunicación cara a cara se busca también que se mejoren las interacciones comunicativas entre los miembros de la organización, pero también se busca la igualdad de la misma, es decir, una comunicación horizontal.



Las actitudes de los jefes pueden llegar a ser una limitante, ya que primero deben entender que todos son iguales, que la comunicación vertical no es la única vía y las ventajas que obtendrán de una comunicación multidireccional.

#### 4.3.3. Planes, programas y productos comunicativos

##### 4.3.3.1. Presentación

En las organizaciones el ser humano es la pieza más importante para que éstas avancen, pero su importancia no es valorada por ellas y se limitan a verlos como simples números o roles.

La Seduvi tiene problemas en su estructura y funcionamiento. Como son los trámites lentos, ausencia de procesos formales de trabajo, entre otros.

Todo esto repercute en su entorno, ya que al no existir un trabajo eficiente y ágil, la población no se ve atendida ni satisfecha, lo que ha dañado la imagen de Seduvi.

Estos problemas se derivan de una deficiente comunicación entre sus miembros. Pues al no tener una comunicación eficaz, no se pueden coordinar acciones por medio del consenso y la negociación.

Otros problemas, a nivel comunicativo, son: La falta de reconocimiento, no hay acercamiento de los jefes a los trabajadores, no se les toma en cuenta para la toma de decisiones, cuellos de botella y discrecionalidad en la entrega de información.

Esto provoca una actitud individualista de sus miembros, la desintegración y la frustración de los mismos. Esta frustración se da porque la mayoría de ellos no trabajan en lo que se prepararon.

Las representaciones que los trabajadores tienen de la organización, los jefes y de sus propios compañeros son negativas. En el caso de los jefes, las representaciones podrían modificarse con la realización de las reuniones formales e informales en donde estén presentes los jefes, demostrando que éstos tienen la disponibilidad de trabajar en equipo y escuchar sus sugerencias.

En el caso de los compañeros, mediante el aprovechamiento de los ritos existentes en la Seduvi, se harán reuniones informales entre los dos grupos predominantes: los positivos/cooperativos y los negativos y apáticos, en donde se harán juegos y ejercicios encaminados a la colaboración, apoyo y trabajo en equipo, lo que ayudará a que comiencen a integrarse y aprendan a trabajar en equipo.

Con este plan comunicativo se busca alcanzar un grado de habitabilidad en la Seduvi, en donde ésta sea capaz de reconocer y diferenciar, lograr mayor eficiencia mediante la colaboración y el consenso, integrar a sus miembros y grupos con el fin de cubrir sus necesidades y las de sus integrantes.

#### 4.3.3.2. Objetivos

Sensibilizar a los jefes y hacerles comprender que escuchar a los trabajadores es la base para impulsar un cambio positivo en la Seduvi, ya que como seres humanos también tienen que ser escuchados, reconocidos y tomados en cuenta.

Que los jefes escuchen y se acerquen a los trabajadores, ya que sólo así se sabrá qué es lo que necesita la Seduvi para mejorar las condiciones laborales y que estos sean más eficientes.

Lograr mayor eficiencia del personal, todo por medio de la comunicación, la negociación y el mínimo acuerdo.

Que los resultados de Seduvi, como son trámites internos y externos, sean más ágiles y eficientes, para que tanto el personal de Seduvi, como la población, se sientan contentos y satisfechos.

Mejorar la imagen de Seduvi.

#### 4.3.3.3. Políticas de Comunicación

- Cada que haya un cambio de directores o jefes, éstos deberán acercarse a los trabajadores y presentarse personalmente ante ellos, sólo así se sentirán reconocidos como parte de la organización.
- Los jefes comenzarán a comunicarse de manera formal con los trabajadores, para que se sientan tomados en cuenta como personas y tengan la confianza para expresar directamente a sus jefes sus propuestas o inquietudes.
- Se utilizarán redes conversacionales, reuniones informales bimestrales entre jefes y personal operativo, con el fin de abrir un puente de comunicación entre ellos.
- En las reuniones mensuales el personal de Seduvi y los jefes intercambiarán problemas y soluciones, en las cuales siempre se buscará el mínimo acuerdo.
- La congruencia será la base de todo. Si los jefes y los trabajadores no cumplen con los acuerdos y cumplen con lo acordado, comenzará nuevamente la desconfianza y los conflictos. Para ello, se impartirá un curso de sensibilización sobre la comunicación, el acuerdo, el compromiso y la actitud en el trabajo.
- La comunicación cara a cara debe ser el principal medio para explicar y retroalimentar el trabajo en Seduvi.

- Los jefes deben estar abiertos ante el personal para aclarar dudas, recibir propuestas y así retroalimentar el trabajo. Debe haber apertura de los jefes para recibir sugerencias y puntos de vista del personal.
- Se emitirá la información de manera diferenciada dirigida a los distintos grupos existentes en Seduvi. Al grupo de los positivos/cooperativos quién dé la instrucción lo hará a través del líder del grupo, quien a su vez informará a los demás a través de reuniones, y a los negativos/apáticos, mediante reuniones directas, es decir, con quien emita la información o instrucción, sus líderes y el grupo, ya que requieren mayor cercanía de los jefes para sentirse tomados en cuenta.
- Las inquietudes y sugerencias surgidas en las reuniones mensuales, se analizarán y evaluarán por la Dirección Editorial mediante el área destinada a la Comunicación Interna y los representantes de cada área.
- Por medio de reuniones entre trabajadores y jefes de cada área se buscarán cubrir las necesidades e inquietudes del personal mediante la negociación, el consenso y el mínimo acuerdo.
- Crear el Espacio Libre. La persona encargada de la Comunicación Interna y los representantes de cada área revisarán el espacio y la información emitida en las reuniones mensuales de cada área, para analizar los puntos de vista de los trabajadores y monitorear si los acuerdos se están cumpliendo.
- Crear o actualizar los perfiles de puesto, con el fin de que el reclutamiento del personal sea adecuado.
- Buscar que las personas ejerzan sus estudios y aporten a la organización. Con esto se reduciría su frustración.

- Retroalimentación dentro de los grupos de trabajo y entre la Seduvi. Es decir, que los miembros de cada área puedan acceder a comentarios del jefe, compañeros de trabajo y de equipos, tanto buenos y malos, con el fin de saber en qué marchan bien y en qué hay deficiencias que pueden mejorar.
- Esto hará que la seduvi comience a verse y a escucharse, lo que la llevará a obtener una mayor eficiencia, productividad y habitabilidad.

#### 4.3.3.4. Programas específicos

##### 4.3.3.4.1. Programa Interno

El mensaje “Porque la voz de Seduvi somos nosotros y nosotros somos parte de ella, el consenso, la negociación, las propuestas y el trabajo de todos la harán mejor”, se presentará a los miembros de Seduvi en una reunión general que encabezará el titular de Seduvi y sus directivos, donde se emitirá el mensaje y los cambios que éste conlleva.

La reunión será en un espacio grande y en una sola sesión. Esto con el fin de que todos sus miembros estén presentes.

Se les hará saber que todos forman parte de Seduvi, que son valiosos para ella y que su voz es importante. Por lo que sus puntos de vista, propuestas y necesidades serán escuchados y tomados en cuenta por los jefes y directivos de Seduvi.

En esa reunión se proyectará el video institucional, se informará sobre la creación del Espacio Libre, sobre los distintos cursos que se impartirán y las reuniones que se llevarán a cabo.

También se distribuirán los folletos de la Seduvi y se obsequiarán plumas, tazas o playeras con la imagen y mensaje institucional de la Seduvi.

A partir de ahí, los jefes o los representantes de cada área, deberán realizar reuniones mensuales con sus trabajadores. En las cuales se escucharán puntos de vista y necesidades de ambas partes y siempre se buscarán los acuerdos.

También se realizarán reuniones con el fin de convivir y tener un mayor acercamiento con los trabajadores. Esto con la finalidad de que se sientan reconocidos como seres humanos.

#### 4.3.3.4.2. Producto comunicativo

Inicialmente se implantarán las reuniones mensuales, las cuales deberán ser dentro del horario laboral y con la presencia de los jefes de cada área y sus trabajadores, mostrando siempre la igualdad comunicativa. El producto de estas reuniones será una minuta.

Las minutas de estas reuniones se discutirán con los demás representantes de cada área, de la dirección editorial y el titular de la Seduvi, en donde se propondrán acciones y soluciones mediante el acuerdo. El resultado de éstas, será comunicado mediante un boletín mensual que se distribuirá a los miembros de la Seduvi.

Se presentará el Espacio Libre, en donde todos los miembros de Seduvi podrán emitir los mensajes que deseen de manera independiente y sin restricciones, como avisos, invitaciones, quejas y propuestas, las cuales serán discutidas cada mes por la persona encargada de la Comunicación Interna y los representantes de cada área, junto con la información emitida en las reuniones.

Las redes conversacionales, la comunicación cara a cara, la apertura de los jefes para recibir sugerencias y puntos de vista de los trabajadores, las reuniones formales e informales, y los cursos de inducción y capacitación, serán los principales medios para lograr el reconocimiento y la integración de sus miembros.

Se abrirán los canales de comunicación de la Dirección Editorial y los representantes de cada área, para que los trabajadores emitan todas sus inquietudes y sugerencias.

Lo más importante es que los miembros de Seduvi se sientan tomados en cuenta y escuchados, pero que también se vean resultados, es decir, que este reconocimiento se vea reflejado en estos medios y en las soluciones acordadas.

#### 4.3.4. Proceso de Comunicación

Se utilizarán las redes conversacionales para mantener los canales de comunicación abiertos entre todos los miembros.

Los jefes se acercarán más a sus trabajadores tanto a nivel formal como a nivel informal.

Cada área abrirá una cuenta de correo electrónico para cada uno de sus miembros, esto con el fin de que puedan comunicarse también vía Internet entre ellos.

Cada día festivo se realizarán reuniones para que haya un mayor acercamiento entre todos los miembros y comiencen a integrarse. En estas reuniones, siempre deberán estar los jefes y en la medida de lo posible, el titular de Seduvi.

Cabe mencionar, que el video y el mensaje institucional siempre estarán presentes en todos los medios y productos comunicativos de Seduvi y en todas las reuniones deberá mencionarse.

## CONCLUSIONES GENERALES

Organización, comunicación y cultura, estos fueron los elementos analizados, estudiados y reflexionados durante el Diagnóstico Comunicativo realizado a la Secretaría Particular de la Seduvi.

Como bien se mencionó al inicio de este trabajo, las organizaciones son sistemas complejos por el simple hecho de estar conformadas por seres humanos, los cuales son complejos, contradictorios y reflexivos.

Para conocer y comprender la manera de funcionar de la Seduvi, fue necesario hacer un diagnóstico en cuatro niveles en donde se analizaron: su entorno y cómo reacciona ante él, su estructura y su funcionamiento; se detectaron y caracterizaron los miembros y grupos que la conforman, sus representaciones y su manera de interactuar, además de las subculturas existentes en la misma. Para a partir de ahí elaborar una propuesta de intervención comunicativa.

En cada capítulo se realizó un nivel de diagnóstico, los cuales arrojaron problemas tanto en la estructura y funcionamiento de la Seduvi, como en su comunicación y manejo de información.

En el primer capítulo se conoció a la Seduvi en distintos niveles lo que permitió observar, detectar y analizar problemas estructurales, productivos y de su entorno. Esto hizo reflexionar sobre la importancia que tiene el entorno para el funcionamiento de la Seduvi, la cual, lamentablemente no lo toma en cuenta, lo que ha provocado que su imagen esté deteriorada.

A nivel de su estructura, los conflictos y deficiencias que tiene son la ausencia de un ideario establecido, organigramas sobrecargados y procesos de reclutamiento que no se llevan a cabo, los cuales derivan en la frustración y desintegración entre sus miembros.



También se encontraron problemas en su funcionamiento, como son las decisiones tardías por parte del titular de la Seduvi respecto a la atención a medios de comunicación masiva, elaboración tardía de documentos, no identificación o desconocimiento de los objetivos de la Seduvi y atención tardía al público en general, por parte de la Oficialía de Partes y Control de Gestión.

Estos problemas se midieron con el fin de determinar el más importante a intervenir. En este caso fue el retraso de respuesta a la población por parte de la Oficialía de Partes y Control de Gestión. El cual sirvió como punto de partida para el siguiente diagnóstico, que fue sobre la comunicación, el cual se hizo en base a técnicas cuantitativas.

En el capítulo 2, se analizaron las características, rasgos y personalidad de la parte más importante de una organización, sus actores y los grupos. También, se explicaron las similitudes que la Seduvi y la Secretaría Particular tienen con las escuelas de la administración y modelos de comunicación. En donde se detectó que tiene rasgos de la Escuela Clásica, por la división del trabajo y la jerarquización, los mensajes formalizados y traducidos en instrucciones y sus procesos de decisión centralizados; de la Escuela Humanista, por la participación y autonomía en el trabajo de algunos mandos medios y personal de estructura y la delegación de responsabilidades, sin dejar de lado la supervisión; y la sistémica, por el intento de la Seduvi de combinar de forma creativa estas dos escuelas.

Toda acción conlleva una inversión tanto energética, psicológica, temporal y económica. Y para realizar cualquier actividad invertimos tiempo, dinero y energía, lo cual se traduce en un costo generalizado, como plantea Moles.

De acuerdo a este planteamiento, se analizó y describió el costo generalizado del problema encontrado en la Seduvi, y se concluyó que tiene un alto costo generalizado, debido al tiempo que se invierte, y el precio psicológico y energético al que se enfrentan sus miembros a causa del rezago que existe en la atención y respuesta a las solicitudes hechas por la población, mostró que es una organización altamente costosa, principalmente en el nivel temporal y económico, sin dejar de lado el energético y psicológico que enfrentan sus integrantes y la misma Seduvi.

Lamentablemente Seduvi no toma en cuenta este costo, ya que se preocupa más por cumplir proyectos específicos y olvida a la variable más importante de su entorno, la población en general y a sus miembros.

Al analizar a sus miembros se comprendió que cada ser humano es diferente, cada uno tiene un temperamento, personalidad, Locus de control distintos. Estas características son determinantes para la selección de personal y la eficiencia en el trabajo por parte de sus miembros.

Pero en la Seduvi no se toman en cuenta estas características, ya que la mayoría de sus integrantes tienen una personalidad, de acuerdo con Holland, con un alto grado de incongruencia con la personalidad que deberían tener acorde a las funciones que desempeñan. A pesar de esto funciona. Pero podría funcionar mejor si se considerara la personalidad y las habilidades de las personas en la selección de personal y en la designación de funciones.

Esta incongruencia entre personalidad y puestos es la causa de que los miembros de Seduvi se sientan insatisfechos, apáticos, y por ende, poco interesados por el trabajo.

Todo ser humano, crece y se desarrolla en la colectividad, necesita de los demás para conocer su mundo. Es decir, crece, interactúa y forma parte de ellos.

Existen dos tipos de grupos, el formal y el informal. El formal es donde no hay lazos afectivos y la relación es fría. Y en el informal, que regularmente es donde se desarrolla el ser humano desde pequeño, se dan los lazos afectivos, metas en común, como es el caso de un grupo de amigos, la familia, etc.

En la Seduvi se detectaron estos grupos, los cuales fueron el Grupo Formal A, que representan a la Oficialía de Partes y Control de Gestión, y el Grupo B, que es la Coordinación de Apoyo Logístico, el Grupo Informal C, donde se encuentran miembros pertenecientes a los grupos formales A y B, y el D, que está integrado por miembros de la recepción y la Subdirección de Enlace Administrativo.

Con la aplicación de la técnica de diagnóstico del flujo de información se encontró que los grupos de la Secretaría Particular, no están integrados, tienen una cultura individualista, la mayoría están en un nivel de evitación, lo que hace que no haya comunicación ni un adecuado flujo de información.

En suma, los problemas informativos-comunicativos que se detectaron en la Seduvi fueron: el individualismo, falta de planeación, de reconocimiento, medios de información inutilizados y falta de comunicación entre sus miembros.

Estos grupos, fueron el punto de partida para el tercer nivel de diagnóstico, realizado en el capítulo 3, en donde con ayuda de técnicas cualitativas se conocieron las distintas representaciones existentes en sus miembros y los grupos a los que éstos pertenecen.

Aquí se comprendió que el ser humano no accede a la realidad directamente, sino que accede a ella mediante representaciones. Cada persona tiene sus propias percepciones de las cosas, de la realidad, lo que hace que éstas se conviertan en mediadoras para acceder a la misma.

En la Seduvi se encontraron a personas y grupos con referentes y percepciones distintas, debido a su generación y al contexto en que han vivido. Se detectaron diferencias, las cuales son causa también de los problemas comunicativos-informativos descubiertos en Seduvi.

En el caso de la Secretaría Particular de la Seduvi, se encontraron dos grupos, los positivos y cooperativos y los negativos y apáticos. Los positivos, quienes se mostraron a gusto con la organización, de acuerdo con el modelo de Habermas, se ubicaron en las acciones dramáticas, ya que hablaron sobre cómo se sentían ellos, pero también cómo se sentían los demás y dieron su percepción de lo que podría ser la causa de que se sintieran así.

Los negativos, quienes se quejan de la organización, se encontraron en el mundo lejano planteado por Moles, en donde la Seduvi para ellos es ajena, ya que no se sienten identificados con sus objetivos ni se sienten reconocidos por ella.

En suma, los miembros y grupos de la Seduvi, requieren de una comunicación eficaz, de reconocimiento a su trabajo e igualdad en el trato por parte de sus jefes. Esto pudo reafirmarse al elaborar el último nivel de diagnóstico, que fue sobre la cultura organizacional de Seduvi el cual se realizó en base a los resultados obtenidos en el capítulo 1, 2 y 3, donde, a partir de técnicas cuantitativas y cualitativas se conocieron y analizaron a la Seduvi, sus miembros y grupos, la comunicación entre ellos, sus características y sus representaciones.

Toda esta información se sistematizó y se elaboró el FODA de la Seduvi, es decir, se desglosaron sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A partir de ahí se hizo el diagnóstico de su cultura organizacional en donde se detectaron varios grupos y su manera de interactuar.

Se concluyó que la Seduvi tiene una cultura fuerte-disfuncional, debido a que entre sus miembros hay significados compartidos, aunque de una mayoría, como es el caso de los negativos/apáticos, estos significados, estas actitudes, son negativas para la Seduvi, ya que sus acciones y representaciones del trabajo son dañinas para ella y hacen que el trabajo sea ineficiente.

Sus miembros no están motivados y existe una desintegración debido a la falta de reconocimiento y a las distintas representaciones que tienen acerca del trabajo, de sus jefes y de sus propios compañeros. Esto representa un gran obstáculo, ya que es necesario lograr un cambio de conductas radical y rápido, pues los patrones de comportamiento están muy arraigados y están siendo dañinos para la organización.

Por ello, es necesario hacer una propuesta de intervención comunicativa, en donde la negociación, el consenso, la búsqueda del acuerdo y la comunicación sean los principales ejes, en donde se logre que la Seduvi sea una organización autopoietica, es decir, que tenga la capacidad de reproducir y autorregularse, que pueda readaptarse y reaccionar ante las circunstancias de su entorno.

Habermass menciona que en una comunicación eficaz siempre se va a buscar el acuerdo, y para lograrlo es necesario cumplir con los principios básicos de la comunicación que plantea, es decir, una ética comunicativa.

Para que haya comunicación eficaz, Habermas plantea cuatro principios, los cuales son: Igualdad, Autenticidad, Pertinencia y Acuerdo. En el caso de la Igualdad, en la Seduvi se podría conseguir si se impulsa una comunicación horizontal entre todos sus miembros, ya que con ello, ya se les estaría reconociendo y dando importancia.

Otro punto importante sería implementar la emisión de mensajes de acuerdo al grupo al que va dirigido, ya que no todos entienden lo mismo por sus mismas diferencias.

La autenticidad es importante, aquí debe haber congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Debe haber pertinencia y acuerdo, esto es importante, ya que si la Seduvi se abre a una comunicación horizontal y se logran acuerdos entre los jefes y trabajadores, es importante llevarlos a cabo, porque al romperse el compromiso, se pierde la comunicación y se intensifican los conflictos.

Con la aplicación de estos principios, la Seduvi podría lograr una comunicación eficaz, en base a la igualdad y la negociación. Ya que al momento de negociar, necesariamente, se tiene que diferenciar, encontrar las necesidades e intereses de los otros, reconocerlos.

Precisamente en la propuesta de intervención comunicativa lo que se busca es el reconocimiento, el mínimo acuerdo, la negociación, integración y una mejor comunicación entre sus miembros.

## COMENTARIOS FINALES

No cabe duda que cuando uno piensa que sus metas son lejanas, es cuando más cerca se puede estar de ellas y lograrlas.

Durante esta experiencia del Seminario Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”, he aprendido muchas cosas, entre ellas, que no todo lo que crees conocer y saber siempre es verdad, siempre hay más por aprender, por analizar, profundizar y reflexionar.

En este camino, en donde conocí más a la Seduvi, me di cuenta que en realidad no la conocía y, antes de este Seminario, creía que era toda perfección.

La elaboración del diagnóstico comunicativo, me llevó a conocer su entorno, estructura y funcionamiento, ahí fue el primer golpe. ¡oh sorpresa! Seduvi estaba mal, tenía y tiene muchos problemas tanto hacia fuera como hacia adentro. En ese momento comprendí que a mi castillo en el aire le faltaban los cimientos, le faltaba conocerse y retroalimentarse.

Después se llegó al terreno más interesante que fue el de la comunicación y los miembros que integran a Seduvi. Ese fue otro golpe, me di cuenta que la mayoría de sus integrantes no realizaban funciones de acuerdo a sus habilidades y personalidad, lo que me llevó a entender muchas actitudes de ellos y comenzar a comprenderlos.

Pero lo más triste fue darme cuenta de que no se comunicaban ni se apoyaban entre sí, lo que resultó ser una de las principales causas de los problemas productivos encontrados en el primer nivel del diagnóstico.

Finalmente, habiendo detectado estos problemas de comunicación, en el siguiente nivel se profundizó en lo subjetivo, es decir, a lo cualitativo. Comencé a escuchar a los demás, su sentir y sus distintas representaciones de las cosas.

En ese momento se encontró la raíz del resto de los problemas. Mis compañeros, los miembros de Seduvi, no son escuchados por la organización ni por sus jefes. Son vistos como piezas de una máquina o como roles, lo que hace que se sientan ignorados, no reconocidos y como un cero a la izquierda.

Por ello, entre ellos mismos no se comunican, porque reina la envidia, la frustración, la apatía y la cultura del individualismo. Y si a eso se le suma la existencia de preferencias, nos lleva a comprender la desintegración existente en Seduvi.

Con esto descubrí que Seduvi tenía que humanizarse, tenía que escuchar al otro, es decir, diferenciar para integrar y comunicarse con sus miembros mediante la negociación y el consenso.

¿Pero cómo lograr esto? Esa fue la pregunta que rondaba en mi cabeza durante el tercer y cuarto módulo del seminario, y en éste último lo comprendí, entendí que sólo entendiendo la cultura y las subculturas existentes en los miembros y grupos de Seduvi, podía trabajar en esa meta, lograr que la organización, sus miembros y grupos se comunicaran, para hacer de ella una organización eficiente y habitable. Lograr que Seduvi se escuchara y sus miembros se sintieran parte de ella.

No cabe duda que en este Seminario aprendí mucho, conocí mi organización, cambié mi percepción sobre muchas cosas, no es mera coincidencia que su nombre sea “Organización, comunicación y cultura” porque eso es lo que aprendí en él, y conocí a Seduvi en estos tres niveles, conocí a la organización, conocí su comunicación y su cultura.

Este seminario para mi se convirtió en una pista de despegue, en la cual ya comencé el vuelo y pienso seguir volando.



Esto confirma lo que dije en un principio, quiero ir más allá, quiere aprender más, y eso quiero lograrlo a un corto plazo, porque creo que esto es importante para mi y para las organizaciones, necesitamos más comunicadores organizacionales en México. Por ello, seguiré preparándome, ya que como muchas veces comentó un compañero, somos jóvenes y tenemos mucho camino por delante, mucho por aprender. Y eso es lo que haré.

Quiero con esto ser un granito más para que el comunicador se siga revalorando y ganando terreno en la vida y funcionamiento de las organizaciones en México, para así lograr no sólo una organización habitable para los mexicanos, sino poco a poco ir buscando un país más habitable para todos.

## Bibliografía

- Andrade, Horacio. El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. México, 1996.
- Ávila Guzmán, Xavier. Guía para la aplicación de Técnicas Cualitativas, FES Acatlán, Diciembre 2006.
- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983.
- Costa, Joan. La Comunicación en acción. España, 1999.
- Diccionario enciclopédico Éxito, Tomo 3, España 1989, Gpo. Editorial Océano.
- Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986, pp. 1-7
- Etkin, J. y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós. 1989, pp. 243-284.
- Fernández Carlos, La Comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991
- Flores, Fernando. Inventando la empresa del siglo XX. Océano, Argentina.
- Habermas, Jurgen. Teoría de la acción comunicativa. Tomo I. Taurus. Buenos Aires. 1987.
- Ibáñez, Jesús. El Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación 1992. Madrid. Alianza
- Lodge, George, Administrando la globalización en la era de la interdependencia, México 1996.
- Luhmann. N. Sistemas Sociales. Apuntes para una teoría general. México. Alianza/UIA. 1993

- Mayntz, Renate. Sociología de la organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990, pp. 75-172
- Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a
- Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer, Teoría de los Actos, México, Trillas, 1991
- Olmsted, Michael. El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1996.
- Ortí, Alfonso. En Ibáñez, Jesús. El análisis de la realidad social, Madrid, 1992.
- Pérez Dávila, Jaime. El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación. México, 1997.
- Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales. México, 1997.
- Revilla Basurto, Mario. Teoría de la Representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001
- Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Edit. Pearson Educación, México, 1999.
- Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999, pp. 43-45
- Ruiz Olabuénaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones.
- Serrano, Rafael. Et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001
- Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. Capítulo XXII
- Ulloa, Adriana, La Comunicación mas que una Habilidad para el Trabajo, Enep Acatlán, México 1997

- -- --- De la cibernética a la organización comunicante. En: cuadernos de Trabajo No. 1, Colegio de Educación y Comunicación. ENEP. Acatlán. UNAM. 1997

### **Documentos de la Seduvi**

- Anexo 4. Entrega Recepción de Secretaria Particular. Reporte Oficialía de Partes y Control de Gestión, octubre 2006.
- Circular Uno 2006, Normatividad en Materia de Administración de Recursos
- Gaceta Oficial del Distrito Federal, 29 de enero de 1996.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal del 29 de diciembre de 1998.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal, Capítulo I , 23 de julio de 2004
- GDF, Programa de Gobierno del Distrito Federal, México DF, diciembre de 2000
- Guía de entrevista/ revista Trabajo Social UNAM, p.8, julio 2006.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, Artículo 24.
- Manual Administrativo, p. 10, 16 de agosto de 2001.
- Primer Informe Trimestral 2006, Seduvi, 6 de diciembre 2005 a 21 de marzo 2006.
- Quinto informe de trabajo Seduvi, p. 14, septiembre 2005
- Sexto informe de trabajo Seduvi, p. 16, septiembre 2006.

### **Documentos electrónicos**

- López, Andrés. <http://www.comsoc.df.gob.mx/noticias/bandos>, 7 de diciembre de 2000
- Página de la Seduvi del DF, <http://www.seduvi.df.gob.mx>
- <http://www.seduvi.df.gob.mx/transparencia/presupuesto2006.html>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Códigos utilizados en la Técnica de Diagnóstico de Flujo de Información

<b>Códigos encuestado</b>	
Nombre	Código
Arq. Manuel Santiago	<b>01</b>
Carlos Vázquez	<b>02CAL</b>
Carmen Olvera	<b>03R</b>
Claudia Guzmán	<b>04SP</b>
CP. Enrique Flores Sánchez	<b>05SP</b>
Ezequiel Borja	<b>06SEA</b>
Guadalupe Romero	<b>07R</b>
José Manuel Medina	<b>08SEA</b>
Laura de la Torre	<b>09OP</b>
Luz Pastrana	<b>10A</b>
Marco Mejía	<b>11CAL</b>
Mayta Landa	<b>12SEA</b>
Ricardo Mejía	<b>13CAL</b>
Roberto	<b>14CAL</b>
Roxana López	<b>15SP</b>
Saul	<b>16CAL</b>
Sr. José Luis Morales	<b>17OP</b>
Violeta Aguirre	<b>18R</b>
Xochitl Reyes	<b>19OP</b>
Juan	<b>20OIP</b>

<b>Actores</b>	
Nombre	Número
Arq. Manuel Santiago	1
Carlos Vázquez	2
Carmen Olvera	3
Claudia Guzmán	4
CP. Enrique Flores Sánchez	5
Ezequiel Borja	6
Guadalupe Romero	7
José Manuel Medina	8
Laura de la Torre	9
Luz Pastrana	10
Marco Mejía	11
Mayta Landa	12
Ricardo Mejía	13
Roberto	14
Roxana López	15
Saul	16
Sr. José Luis Morales	17
Violeta Aguirre	18
Xochitl Reyes	19
Juan	20
Otros	21
Polícías	22

<b>Código Áreas</b>	
Área	Clave
Archivo	A
Coordinación de apoyo logístico	CAL
Coordinación de Asesores	CA
Dirección de Administración Urbana	DAU
Dirección Ejecutiva de Administración	DEA
Dirección Ejecutiva de Servicios Jurídicos	DESJ
Dirección General de Desarrollo Urbano	DGDU
Oficialía de Partes y Control de Gestión	OP
Oficina de Información Pública	OIP
Recepción	R
Secretario Particular	SP
Subdirección de Enlace Administrativo	SEA
Servicios Generales	SG

## ANEXO 2

### Entrevista I

**Informante: Roberto Morales Hernández**

**Entrevistador: Mayta Landa**

**Fecha y Hora: 03/ene/07 12:00 hrs.**

ML.- Por favor tu nombre, tu edad, y cuánto tiempo llevas trabajando en la Seduvi

RM.- Mi nombre es Roberto Morales Hernández. Tengo 32 años. Y llevo 13 años trabajando en la Seduvi.

ML.- Y en ese tiempo que has llevado trabajando, qué cambios ha experimentado la Seduvi, cambios que tu hayas percibido?

RM.- Mmmmm. Los cambios que siempre se sienten son de jefes, y a la vez también de las diferentes formas de trabajar, más que nada es la diferencia, no tanto el trabajo. Porque el trabajo sigue siendo el mismo, pero el trato con la gente, el ritmo del trabajo es un poco diferente.

O sea, es más que nada eso. Y el trato con la gente. Digo, los trámites siguen siendo los mismos, para nosotros no ha cambiado en eso mucho. Solamente el área de jefes, de estructura más que nada, ese es el cambio grande que se siente.

ML.- Ok. Y en la Seduvi, tu qué crees que deba de cambiar y qué no?

RM.- Qué debe de cambiar. Pues yo creo que debe de cambiar, aunque siempre se ha pedido, pero, agilizar los trámites, para la gente más que nada porque sabemos que aquí en la burocracia y en el gobierno un trámite pasa por varias manos, y al fin y al cabo, este, se tardan mucho, y pues eso sí molesta mucho a la gente.

ML.- ¿Y en el interior?

RM.- En el interior. No pues la verdad no. No, no, no. Estamos trabajando muy **a gusto**, hemos siempre trabajado bien, no hemos tenido problemas algunos. Sí.

ML.- Y bueno, qué piensas que debe hacer el trabajador de la Seduvi para que la Seduvi sea mejor?

RM.- Más que nada capacitarse, el trato al personal, a las personas que vienen a tramitar algún documento. Más que nada es eso. Y pues sí, más que nada también la actitud de muchos, algunos trabajadores que pues sí, como que nunca están conformes con nada, y entonces, pues por eso luego hay a veces pequeños roces entre compañeros y jefes.

Entonces, más que nada eso.

ML.- ¿Qué tipo de roces?

RM.- Pues roces a veces tontos por, como en todos lugares, de chismes, de unos no quieren apoyar igual, más que nada es eso lo que a veces es luego los problemas que hay. ¿no?

ML.- Y entrando ya con tus compañeros, ¿qué crees que deben de hacer para que las personas sean mejores como trabajadores, y también como personas?

RM.- Mmmmm. Yo creo que más que nada, lo único, siempre lo he dicho, que lo más importante es cumplir con el trabajo que le corresponde a uno, ¿no? Y este, pues de tratar de poder, sí se puede ayudar un poco más allá pero que esté uno totalmente a gusto y no esté obligado ¿no? O sea, que lo haga pues de corazón, ¿no? Como una ayuda normal, sin pedir mucho a cambio. Más que te digo, solamente cumplir con el trabajo que te corresponde como trabajador.

ML.- Perfecto. ¿Qué piensas de los jefes? En específico los que conforman las áreas de la Secretaría Particular.

RM.- Mmmm. Pues mira, como todo jefe, pues tienen sus formas de ser, pero lo vuelvo a repetir, lo importante más que nada es cumplir con el trabajo que nos corresponde, y que ellos también sepan respetar nuestros derechos, no pedir más allá a veces también de lo que son nuestras funciones porque pues sí, no podemos. En primera no, tal vez no estemos muy capacitados, y en segunda, pues no, se violaría a veces también los derechos del trabajador. ¿no?

ML.- ¿Tu crees que se han violado en algún momento ahorita?

RM.- En estos momentos, con las nuevas, con el nuevo gobierno que llegó desde hace, ahora que llegó el cambio con el perredismo, pues no, no fue gran cosa.

Hubo cambios, hubo cambios en ciertas prestaciones y todo, pero sigue siendo igual, sigue siendo igual, no ha cambiado mucho. Yo no siento que se nos haya violado totalmente, como muchos piensan, que ha, que...No, no, no. Ha sido lo mismo, un poco de cambios, pero no nos ha afectado como trabajadores.

ML.- ¿Y cómo has percibido que la gente ha recibido los cambios? Contentos...

RM.- Es de cada sexenio que cada vez que hay un cambio, obvio, se entra a un miedo, más que nada por inseguridad ¿no? Por pensar en que te pueden cambiar de área, a los que no son de base, a veces que pueden perder su trabajo, este, más que nada es ese el miedo. Es un miedo normal que cada sexenio sucede. Pero seguimos terminando igual.

O sea, como base, como trabajador base, no habría por qué preocuparse, conservas tu trabajo. Tal vez siendo, pues eventual, de honorarios, sí creo, pues es normal que te entre un miedo, siempre cada cambio de gobierno.

ML.- Eso es cierto. Y qué opinas de tus compañeros de trabajo?

RM.- Pues son muy buena gente, no me quejo. Y no tendría porqué, porqué yo al fin y al cabo, aquí a lo que vengo es a trabajar. También me gusta mucho convivir, pero si con algunos compañeros no me siento bien, pues simplemente no llevo esa amistad más allá ¿no? Simplemente el trabajo.

ML.- A lo que se te...

RM.- A lo que, sí, sí, sí. Para evitar más precisamente problemas ¿no?

ML.- ¿Y te gustan las funciones que desempeñas aquí en la Seduvi? Estás a gusto?

RM.- Sí. Sí me gustan. Me gustan. Si no, ya hubiera yo pedido mi cambio de cualquier forma. Nunca me ha gustado trabajar en algo que no me gusta.

ML.- ¿Te gustaría desempeñar algo más?

RM.- Mmmm. Un tiempo después yo creo que sí. Pero en estos momentos no. Me siento a gusto, siento que soy útil, y, sí, o sea, me siento conforme. En estos momentos sí.

ML.- Estás conforme, estás contento. Pero por ejemplo, tu que crees que te haría falta para realizar todavía mejor tu trabajo, ¿qué pedirías?

RM.- Para hacer mejor mi trabajo. En estos momentos, la verdad, no es que sea yo presumido, pero en estos momentos, muchos me tienen envidia por mi trabajo, porque estoy muy a gusto, precisamente tengo todas las comodidades y trabajo según mi ritmo, que es lo que a mí me gusta, trabajo según mi ritmo y el área en donde estoy, pues es muy cómoda. Tiene todos los servicios, y este, me siento muy bien.



ML.- ¿No te haría falta ningún implemento?

RM.- No. De hecho no. No. La verdad estoy a gusto.

ML.- ¿Has recibido capacitación para desempeñar tu trabajo?

RM.- Sí. De computación, de superación personal y primeros auxilios.

ML.- ¿Cómo calificas esa capacitación que te han dado?

RM.- Muy bien. Fue algo bueno que nos trajo la administración nueva, sexenios pasados. Fue algo muy bueno que se les ocurrió. Y sí, te digo, fue un buen cambio, o sea, anteriormente no se daban las capacitaciones, o sea, como nos la dieron a nosotros, o sea, que era casi obligatorio.

Y entonces, como que ya también a uno le llamó más la atención.

ML.- ¿Y las dan seguido, te gustaría que te dieran más?

RM.- Pues yo creo que a lo mejor sí. Sería un poco más de, este, estaría bien. Lo que pasa es que aquí, para desempeñar nuestro trabajo aquí en el área, a veces no son las capacitaciones este, pues lo que pasa es que sí te ayuda para que tu puedas hacer otras... pero no mucho aquí.

Porque supongamos, yo soy mensajero y fotocopador. Entonces, tengo estudios de computación, pero yo no las utilizo aquí, lo puedo utilizar en mi casa o en algún otro trabajo, si tuviera, pero aquí no.

ML.- ¿Aquí te gustaría poder utilizarlo, poder utilizarlo en tu trabajo?

RM.- Mmmm. Digo, si somos capacitados obvio que sí, diría sí, va, pues órale. Pero sino, tampoco me sentiría frustrado. Porque hay muchas personas que sí se sienten así, porque piensan que no trabajan en lo que estudian, pero a veces, es lo que tiene aquí el trabajo de gobierno, que a veces no estás, de hecho, yo me siento a gusto donde estoy, pero hay gente que no lo está.

O sea, porque estudia alguna carrera, arquitectura, diseño gráfico, equis. Pero no desempeñan esas funciones aquí, desempeñan unas muy diferentes. Pero hay otras personas que a lo mejor sí te dirían que les gustaría trabajar en otra cosa, que no están a gusto. Pero yo en lo personal me siento bien.

ML.- Y aquí crees, en porcentajes, crees que es la mayoría de la gente que no se siente a gusto?

RM.- Pues yo diría que un 50 por ciento. Porque hay algunos que sí otros que no. Pero, te digo, yo me siento a gusto. Pero los demás, he escuchado o platicado y me han dicho que no se sienten a gusto por lo que te acabo de comentar. Pero, eso ya sería cosa de ellos.

ML.- ¿Tu que crees que se podría hacer para mejorar eso o evitarlo?

RM.- Mmmm. Lo que se podría hacer, este, pues sí buscar algún tipo de área o algo así, pues para que a la gente pues desee buscar algún trabajo de acuerdo a su capacitación, a sus estudios, pueda encontrarlo. Tal vez sería algo bueno. Ahora que me lo estás preguntando, sería algo bueno, porque sí hay mucha gente que se siente así en el gobierno.

Tal vez sería una buena idea ¿no? Que haya un área, una dirección que se encargue de eso ¿no?

ML.- De alguna manera, de acuerdo a sus estudios...

RM.- Exactamente. Colocarlos. Ya lo de los sueldos pues ya dependería. Pero más que nada yo creo que cuando tu estás conforme en tu trabajo y estás haciendo lo que te gusta, no se da tanto por el sueldo, porque yo conozco a mucha gente que gana muy bien aquí, pero precisamente no se sienten a gusto con lo que hacen. Entonces, como que ya se les hace más pesado el trabajo, no se sienten a gusto...

ML.- Y por ende cómo hacen el trabajo.

RM.- Y por ende, exactamente, hacen mal el trabajo, no lo hacen de buena gana. Se sienten frustrados más que nada. Y yo en este momento no, porque, digo, no gano mucho, pero me siento a gusto, pero obvio que yo busque por otro lado ¿no? También no esperarme a que me resuelvan la vida aquí, en el gobierno.

ML.- Tu crees que hace falta que los jefes se interesen más por las necesidades de sus trabajadores?

RM.- Sí. Obvio, obvio. Sí, porque si el jefe pide apoyo, y pide que el trabajador sea responsable, le guste trabajar a sus órdenes, pues debe de dar algo a cambio. O sea, siempre será así ¿no? La ayuda debe de ser recíproca, o sea, tu me das, yo te doy ¿no?

Y tiene que ser una, pues también una idea del jefe ¿no? Que tiene que apoyar en cierta forma al trabajador, para que el trabajador por ende también lo haga ¿no?

ML.- Y ahorita crees que se está dando eso?

RM.- Sí. En mi persona y en algunos compañeros sí. Sí, sí, te digo, no me quejo ahorita en donde estoy, porque sí nos han apoyado en cierta forma, pero donde también nosotros hemos tratado de apoyar lo más que se pueda.

ML.- ¿Qué opinas de tu jefe, en específico?

RM.- Es nuevo, no se podría decir, pero jefe, jefe directo, casi no lo tratamos mucho. Entonces, pues obvio, pues no, pero te digo. O sea, yo trato de cumplir con lo mío, y obvio que siempre será así ¿no? Que tu cumplas con lo tuyo y también pones tus límites, siempre trabajarás a gusto con el que estés. ¿no?

ML.- ¿Y cómo es tu relación con Marco? Por ejemplo.

RM.- Con Marco buena, es buena. Somos buenos amigos. Y precisamente por esa buena amistad nos llevamos porque yo siempre he tratado de apoyarlo cuando él lo necesita y él a mí. Y te digo, y siempre hemos, pues también hemos puesto límites, tanto uno como otro.

O seas, él me da alguna ayuda, algún permiso o algo así, pero yo también trato de no abusar de esa ayuda, de eso.

Y él también conmigo, ha tratado de pedirme apoyo pero pues también no llegar al límite. O sea, también saber hasta donde puedo yo y ahí nada más.

ML.- ¿Cómo calificas el ambiente de la Secretaría Particular, todo el primer piso.?

RM.- Todo el primer piso, sería excelente, pero obvio por algunas personas, como en todos lados, yo lo calificaría como entre 8 o 9 más o menos. 10 sería excelente, pero no se puede pedir perfección, pero yo lo pondría en un 8 más o menos.

ML.- ¿Qué le quita esos dos puntos?

RM.- Pues a veces unos dimes y directes de, por, precisamente como te digo, por chismes y todo eso. Pero yo comprendo que eso en todos lados se da. O sea, no hay una amistad sincera tal vez entre todos los compañeros. Pero, pues te digo, lo que siempre veo es que nunca vas a encontrar la perfección, siempre encontrarás errores, pero mientras sepas manejarlos tu, te irá bien. ¿no?

ML.- Y en general, ¿En la Seduvi?

RM.- No. Excelente. Me llevo muy bien con todos, el área también son, pero también le pondría un ocho por lo mismo. Hay unas personas que te tratan muy bien, cuando hay algún trámite o algo, pero hay personas a las que también este, obvio, el clásico burócrata que sale siempre en los programas de comedia. Pero así es, así es en todos lados.

ML.- ¿Crees que hay integración? Por ejemplo en la Secretaría Particular?

RM.- Integración sí. Yo creo que sí, en cuestiones de trabajo sí, tratamos, pues se trata de hacerlo bien ¿no? Pero te digo, no hay perfección, siempre habrá pequeños errores, pero es normal, es normal.

ML.- ¿Y cómo crees que se podría lograr una mayor integración?

RM.- Pues yo creo que platicando más entre nosotros, entre todos los compañeros, platicar bien y sabernos entender más que nada ¿no? De que todos tenemos errores y tratar pues simplemente de sobrellevarlos, porque no los podemos remediar ¿no? No podemos cambiar a las personas de la noche a la mañana, ni hacerlas que se amolden a nosotros, o sea, hay que tratar solamente de sobrellevarnos. Y tratar de llevarse lo mejor que se pueda.

Siempre he dicho que cuando estudias más la cuestión personal, te ayudará más en lo laboral. Porque si te vas por lo laboral más que en lo personal, es cuando empieza más a haber problemas ¿no?

ML.- Sí, lo importante es trabajar a gusto primero ¿no?

RM.- Exactamente. Como te vuelvo a repetir, hace rato en la pregunta que me hiciste anteriormente. Es que mientras te sientas a gusto, trates tú y el jefe trate también de que el personal se sienta a gusto, nos evitaríamos muchos problemas. ¿no?

ML.- Ese tipo de problemas que mencionas, alguno de esos problemas te ha llegado a afectar en tu trabajo o a que te atrases? Algo por el estilo?

RM.- Sí. Obvio. Sí, algún trámite mal también te afecta a ti. Entonces, eso es una cadenita. Si alguien hace mal un trámite, se entrega mal o se redacta mal, pues ya ahí afecta todo ¿no? Entonces, pues sí, siempre te afectarán en cierta forma. Aunque tú no, no lo puedes evitar.

Te vuelvo a repetir, la perfección no existe porque siempre habrá algún problema, pero lo importante es que sepas como trabajado, sepas resolverlo. Y errores los tenemos todos, pero lo importante es saberlos remediar, no dejarlos al ahí se va y a ver cómo pasa, a ver qué sucede. Si lo puedes remediar y arreglarlo, pues que mejor ¿no?

ML.- Crees que te ha a faltado en alguna ocasión información o conocimiento de algún procedimiento para llevar a cabo tu trabajo?

RM.- No. NO ha pasado, y a parte yo también he preguntado, nunca me he quedado con dudas y yo soy de las personas que me gusta revisar y preguntar más de dos o tres veces, o sea, soy una persona que no me gusta quedarme con la duda y me gusta revisar lo que voy a hacer, antes de hacer algún trámite o alguna entrega, trato de revisarlo más de dos veces. Aunque siempre se te pasará algo, pero digo, uno entre cien ¿no?

ML.- OK. ¿Cómo imaginas a la Seduvi en el futuro?

RM.- Pues bien. Lo que pasa es que ha habido cambios, pero sí ha habido cosas buenas, cosas malas, pero yo digo que seguirá siendo Seduvi, seguirá haciendo su trabajo, no le quedará de otra, pues para eso se les paga, son nuestros impuestos, como dicen por ahí.

ML.- Y de seguir así, cual crees que es el destino de la misma?

RM.- De seguir así como está. En primera, no desaparecerá porque de hecho, pues la mancha urbana en la ciudad crece cada año, entonces nunca terminará, siempre tendrá que haber alguna dirección, alguna secretaría reguladora del crecimiento urbano. Entonces, seguirá y bien o mal dependerá de quién esté arriba, en la cabeza de esta secretaría, pero seguirá activa porque la ciudad no para de crecer. ¿no? Los trámites van y vienen.

Te digo, es una secretaría que es muy importante porque de ella depende también el crecimiento urbano.

ML.- ¿Y hacia el interior? Por ejemplo, con sus trabajadores, el ambiente que comentabas.

RM.- Mmmm. Pues como te estaba diciendo hace rato, que si se llega a crear esas áreas que se necesitan, para, de hecho que sigan los programas de capacitación, se busque esa área que, digo, y no nada más aquí, digo, muchas dependencias, que trate de buscar cómo acomodar a sus trabajadores, que pues ellos tienen deseos de desempeñar sus funciones, pues qué mejor ¿no? Que no tanto por el dinero, pero sí para que se sientan a gusto más que nada.

ML.- Me comentabas que sí se está dando capacitación. Se está dando seguido?

RM.- Como en los primeros años no. Pero sigue habiendo, pero como en otros años no. Anteriormente los primeros años hubo muy seguido, se programaban las capacitaciones. Pero a veces, como te diré, lo malo de aquí es que a veces pues sí se dan las capacitaciones pero no terminaban utilizándolas en su trabajo. Pero digo, mientras tengas una capacitación pues que mejor, te ayudará tal vez no tanto aquí en el trabajo, pero sí en algún otro trabajo que pueda tener uno o cuando se te presente la oportunidad de desempeñarlo aquí y quieras hacerlo, pues que mejor. ¿no?

ML.- Ya casi para finalizar. ¿Cómo crees que impacte a tus compañeros y a ti, este cambio que se está dando de administración?

RM.- Pues como trabajador base, yo te puedo decir que no tenemos gran problema. No sé, yo en lo personal no, porque yo ya he vivido varios cambios, varios cambios de dirección, pues seguimos siendo igual. Ha cambiado un poco el trato y a veces el ritmo de trabajo y todo eso, pero seguirá siendo igual. Pues ya dependerá de algunos trabajadores que no, que dependan directamente del jefe, que algunos otros como de honorarios, eventuales ¿no? Más que nada es el miedo. Nosotros seguiremos aquí, te digo, por reglamento, por derechos que tenemos, o sea, no podemos perder el trabajo así porque sí.

Más que nada ese es el miedo de uno como trabajador.

ML.- O sea, la incertidumbre ¿no?

RM.- Exactamente. La incertidumbre. Me voy, me quedo y todo eso ¿no? Siempre pasará, pero te digo, mientras tu tengas la confianza de que cumpliste bien tu trabajo, no tienes por qué tener miedo, siempre he tratado de pensar eso. Y es cierto, o sea, tu cumples tu trabajo y pues no hay ningún miedo. Hay que tener miedo a otras cosas más importantes, no importantes, sino, que no estén en tus manos. ¿no?

ML.- ¿Cómo cuáles?

RM.- Pues como la muerte o un accidente. Algo así. Lo demás no. Hay que estar seguro de lo que hace uno.

ML.- De todos los cambios que has vivido, con cual te quedarías?

RM.- Mmmm. Tal vez los primeros que estuve yo aquí.

ML.- ¿Quién estaba?

RM.- Era cuando estaba el Arquitecto Gamboa de Buen. Me gustaba porque pues tenía más trabajo. O sea, al haber más trabajo, porque yo en lo personal, me gustaba porque yo salía más seguido a la calle, pues se me iba más rápido. Pero todos tienen sus pros y sus contras. Anteriormente salía más.

Yo soy de las personas que no me gusta estar mucho tiempo encerrado, pero salíamos más, salíamos más.

Ahora no salimos tanto, pero pues ya estamos más cómodos aquí en la oficina, tenemos todos los servicios, o sea, te digo, siempre habrá pros y contras, pero me gustaban más los primeros años ¿no? Yo creo que como todo, como que los primeros años los disfrutas un poco más. Porque es algo nuevo, es algo que precisamente no sabes bien que va a pasar, empiezas a conocer gente, a conocer otro ambiente.

Pero cuando llevas más tiempo como que ya no es tanto la emoción, pero es bueno.

ML.- En que año estuvo el arquitecto gamboa?

RM.- El estuvo si no mal no recuerdo del 93. Bueno yo llegué aquí a la Seduvi en el 93. Anteriormente eran 3 años, cuando yo llegué ya estaba él. Me imagino que llegó en el 90, gobierno priista. Los dos primeros fueron gobiernos priistas. Ya después fueron perredistas.

Lo que pasa es que tú como trabajador tienes que buscarle tú el gusto a tu trabajo, es lo que te digo, volvemos a lo mismo, tienes que tratar de sentirte bien en tu trabajo tu mismo, no tanto que te lo haga el jefe. Porque también es un error que cometemos, ¿no? Que queremos que el jefe nos arregle la vida y nos ponga el área o donde trabajamos como nosotros queramos ¿no?

O sea, también uno tiene que decir, bueno, que puedo cambiar yo en mi área, o sea, que puedo hacer que esté en mis manos para que yo me sienta a gusto ¿no? También tiene que hacerlo uno.

ML.- ¿Y tu has hecho algo así?

RM.- Sí. He tratado de platicar mucho con los amigos, pasárnosla bien, me gusta mucho la música, me gusta poner música para sentirme relajado y activo también ¿no? Entonces, a mí lo que me gusta mucho es la música y trato de siempre en la oficina de poner buena música y que se sientan a gusto los compañeros.

ML.- Y en el trabajo alguna vez has hecho alguna propuesta?

RM.- Sí. Todos la hacemos. Y ya si se nos toma en cuenta pues ya es muy diferente. Pero sí hemos tratado de dar opiniones para, es lo que te digo, o sea, hay que buscar la forma de que estemos a gusto, tiene uno que buscar la manera .

ML.- Y en esas propuestas que has hecho, te han tomado en cuenta?

RM.- Sí. Claro que sí. Se han tomado mucho en cuenta. Y sí más que nada, sí hablar y lo que se ha podido pues que bueno, y lo que no, pues ni modo. De hecho, la propuesta que pedíamos pues era, pues que sí tuviéramos los servicios cerca, estar más cómodos. Precisamente para no perder tiempo nosotros en, digo, un ejemplo, que era irse a tomar un café, lavar un traste, tener acá todo cerca con lo que trabajamos, o sea, no movernos tanto de donde estamos y ser más prácticos para poder trabajar más cómodos.

O sea, no, poder ir, digo, quieres algún documento, tienes que subir no sé cuantos pisos y volver a bajar. O sea, también son pérdidas de tiempo ahí y te afecta tanto a ti como a la secretaría.

Entonces, lo que siempre pedimos es que estuviéramos nosotros compactados, que nuestros servicios también, para que estuviéramos más a gusto y eso ayuda también a nuestra área de trabajo, o sea, a nuestras funciones.

ML.- Tu área está muy relacionada con el área de la Sra. Laura.

RM.- Sí

ML.- Cómo calificas esa relación entre áreas

RM.- Buena en cuestiones laborales. Nos sentimos a gusto. No sé ella, porque nosotros sí.

ML.- Porque no sabes si ella

RM.- No sé. Tendría que preguntarle a ella. Pero nosotros nos sentimos a gusto. Ella yo creo que también. A lo mejor porque también tiene su área independiente para ella sola. Yo creo que se ha de sentir muy a gusto. Igual que nosotros. Precisamente por eso porque pues ya nos movemos mucho mejor, ya más libres y a gusto ¿no?

ML.- Muy bien. Algo que quieras agregar.

RM.- No, pues nada. Darte las gracias por la entrevista. Y espero que te sirva mucho para tu carrera, que esperemos verte en los noticieros. Nada más espero que te acuerdes de los amigos.

ML.- Claro que sí

RM.- Sí. Porque luego ya se olvidan. Te deseo suerte y que sigas con lo que a ti te gusta, que es lo importante. O sea, digo, si estás tratando de hacer algo que a ti te gusta. Y de hecho estás en un área que desempeñas más o menos tus funciones ¿no?

ML.- Un poco relacionado.

RM.- Exactamente. Que bueno.

ML.- Una última pregunta. Si tu tuvieras la oportunidad de ser el Secretario de desarrollo Urbano. Qué harías? Qué es lo primero que harías al interior de la organización?

RM.- No sabría decirte muy bien porque no sé, lo que pasa es que. Mmmm. Mira, yo creo que ha habido últimamente muchos problemas con el crecimiento urbano, con los plantones, con los paracaidistas. Ha habido mucho de eso, pero desgraciadamente es por parte de ellos, de líderes que también tienen algún vínculo con gente del gobierno, últimamente ¿no?

Entonces, yo como secretario, pues yo en primera, sacar a todas esas personas que están prometiendo cosas que no van. Por política barata, por querer agarrar huesos buenos, sacar dinero de esa gente que les promete mucho, y tratar de evitar ese crecimiento y tratar de no dar falsas promesas, pues a la gente, ¿no? Y de sacar a toda esa gente que, pues sí, es un cáncer para el gobierno, porque pues sí existe y se ven todos los días.

Porque vienen y toman el edificio, porque quieren que les resuelvan, que les den un predio, o sabiendo que no...o sea, aquí deben de haber reglas, por eso hay reglamentos, porque se deben de respetar, no pasar encima de ellos, porque son los problemas.

Pero desgraciadamente hay muchas personas aquí en el gobierno que están vinculadas con esos grupos. Y entonces, se aprovechan de la gente que pues sí necesita, prometen cosas que no pueden hacer, porque al fin de cuentas afectan a toda la ciudad ¿no?

Programar mejor algunos trabajos conforme a, digo, dobles pisos fue un ejemplo, ver si es verdaderamente necesario hacerlos. Buscar otras áreas. Utilizar el presupuesto, planearlo mejor. No irse a la carrera, que es lo que yo vió en el sexenio pasado, que hacían obras al vaporazo, y terminaban costando más de lo que deberían haber sido por volverlas a reparar.

Precisamente por esa carrera política que se buscaba. O sea, yo creo que como secretario trataría de evitar eso y ver mejores programas, programas para la ciudad, que sí los necesiten. Esa sería mi propuesta. Lo primordial para mí como secretario de desarrollo.

ML.- Y hacia adentro de la Seduvi.

RM.- Yo creo que está bien. Más que nada capacitación, tratar de que la gente trabaje en lo que tenga algún conocimiento y ver la forma de que puedan hacerlo. Más que nada eso. No se puede ser dios para resolverles a todos la vida, pero sí está en mis manos yo creo que sí. Eso sería más que nada.

ML.- Y por qué crees que este año, bueno, el tiempo que yo llevo aquí tampoco lo he visto, no se haya organizado alguna fiesta, al menos en la secretaría particular.

RM.- Eso también es algo. Y es lo que hace rato me preguntaste eso, cuando tu te llevas en lo personal, tratas de buscar más lo personal que lo laboral, te va a ayudar más. Y es también algo, también a mi se me escapó, pero sí, es algo que también, es lo que yo te decía de que también las otras administraciones me gustaron más. Porque aquí no sé porqué no lo hacen. Deberían de hacerlo.

Porque te digo, voy a lo mismo, y te lo comenté hace rato, que si tu buscas la forma de, o sea, el trato personal antes que lo laboral, te va a ayudar más, pero si tu lo has visto, no ha habido fiestas, no pueden hacer un buen convivio dentro de todo el área. Cada área lo hace por su lado, y yo lo veo mal, deberían de hacerlo como en otros años, que lo hagamos juntos y digo, se siente uno a gusto como trabajador, y no tanto como trabajador, también como jefe. Ayuda bastante.

Pero a veces yo creo que hay ciertas personas que tratan de evitarlo. No sé por qué, pero yo creo que algún problema psicológico han de tener.

ML.- Se podría saber qué personas.

RM.- Podría decirse de nuestra área sí. Tal vez. ¿Esto va a quedar entre nosotros? O va a salir en televisión.

ML.- Claro. Entra en mi y mi tesis.

RM.- A bueno. Sí, porque si no luego ya vez. No, pero yo se los he dicho. No te preocupes. Yo siempre les digo las cosas de frente. De hecho una persona de ellas es Marco, no sé por qué. Tal vez Violeta, algunos otros. Pero no sé por qué. Tal vez algún problema han de tener, pero yo lo que trato de hacer es de tratar de llevarme yo mismo bien con los demás.

Tal vez es algo que se les ha escapado. Pero no sé por qué. No sé si a lo mejor se quieren ahorrar algo o de veras porque algún problema han de tener.

No sé ahora con esta área a ver. Con esta administración a ver.

ML.- Ya hubo algo nuevo ¿no? Las despensas.

RM.- Exactamente. Sí. Ya hubo algo mejor. Ya se nos tomó en cuenta. Y es que eso se agradece. Es algo normal. Es que te digo, si el jefe nos dice apóyeme, de gratitud, pues sabes que, pues orale.

O sea, yo no soy una de las personas que a lo mejor te pueda dar un regalo o algo así. A lo mejor por cuestión económica, pero una ayuda en lo personal sí te la pueda ofrecer. >Y sería bueno. O sea, antes lo hacíamos, pero últimamente se ha parado de hacer, pero esperemos que estos años vuelva a lo mismo. Y es bueno, tanto para el trabajador como para el jefe. La verdad hay algunos amargados por ahí que pues no les gusta, pero ya será cosa de ellos. Pero en lo personal a mi me gustaría también.

ML.- Sí. Porque regularmente en las empresas se hacen.

RM.- Y es bueno, es muy bueno. Más que nada también te ayuda para quitarte ese estress que tienes del trabajo. A lo mejor también por eso no lo quieren hacer, digo, algún, deben tener mucho estress, algún problema, no sé. Pero como trabajador es bueno. A lo mejor sería buena idea proponerlo ¿no? De volver otra vez a lo básico. Porque te ayuda mucho al estress.

ML.- Antes eran más seguido.

RM.- Exactamente. En los anteriores años lo hacían más seguido, mucho mejor. Te ayudaba en lo personal con el trato con los amigos, con los compañeros, con el jefe.

ML.- Con la arquitecta castillo no fue así. ¿Verdad?

RM.- No. Yo creo que también algún problema ha de haber tenido. Porque sí se le veía que no le gustaba. De hecho, cuando lo hacíamos nada más el área de nosotros, no le gustaba hablar en las comidas, no sé. Digo, que para mi deben tener algunos problemas de esos. ¿no? Porque sí se ve, se siente que no les gusta ese trato. No sé por qué. A lo mejor porque tienen algún problema. Pero yo trato de comprenderlos. Pero allá ellos. Pero yo no soy así.

Yo trato de disfrutar la vida y convivir muy bien con mis compañeros. Relajarme, un buen relajo porque te ayuda mucho para tu relajamiento, te quita mucho el estrés, las presiones. Es muy bueno.

ML.- Pues muchas gracias.

RM.- No. De qué. A ti.

ML.- Vas a estar en mis agradecimientos. No te preocupes. Gracias.

## **Entrevista II**

**Entrevistado: Ricardo Mejía**

**Entrevistador: Mayta Landa**

**Fecha y Hora: 6/ene/07 10:45 hrs**

ML.- Su nombre, su edad y cuánto tiempo lleva trabajando en la seduvi.

RM.- Soy Ricardo Mejía, tengo 46 años y 13 años en la Seduvi.

ML.- 3 años en la seduvi. Y durante ese tiempo. ¿Qué cambios ha tenido la seduvi? Cambios que usted haya experimentado, que haya percibido.

RM.- Pues realmente ninguno. Sigue igual. Desde que yo entré los únicos cambios son los jefes. Porque, de que se dé algún avance, no.

ML.- ¿Todo igual?

RM.- Todo igual.

ML.- ¿Internamente con los trabajadores, sus relaciones?

RM.- No. Pues hasta eso, hay buena relación laboral. Dentro de lo que cabe, porque no todos se llevan bien, ni todos nos caemos bien.

ML.- Como todo ¿verdad?

RM.- Como todo.

ML.- Y usted ¿qué cree que se debería de cambiar en la seduvi y que no?

RM.- Que se debería de cambiar en la seduvi...Pues que haya más movimiento, porque está muy apático todo. Los cuates estos que llegaron todo lo quieren hacer ellos y no hay algún, alguien que no se queje de que hay trabajo, todos tienen, todos están ahí cruzados de manos, nadie trabaja.

Que regresáramos como antes, que había más trabajo.



ML.- ¿A qué cree que se debe que no haya tanto movimiento en la Seduvi entonces?

RM.- Pues al cambio de partido. Sinceramente al cambio de partido. Estos cuates llegaron creyendo que ellos pueden solos y ya vieron que no es cierto, ya se vio que no es cierto.

En cualquier área del gobierno está igual. No sé si te has dado cuenta que es lo mismo.

ML.- Sí. Sí, con eso de la austeridad...sí ha influenciado ¿no?, pero negativamente...

RM.- Ajá. Para el bien de ellos nada más, porque para el bien del trabajador no, al contrario, nos perjudicaron en algunas condiciones de trabajo.

ML.- ¿Cómo en cuáles?

RM.- Nos quitaron algunas prestaciones, que supuestamente el sindicato había logrado. Nos la quitaron de buenas a primeras. Compactaron nuestras prestaciones en un solo pago.

Pero nos quitaron. Por mes nos daban un día, ahora hay que hacer mes y medio para que nos den un día. Esa es una de las prestaciones que nos quitaron.

ML.- ¿Es la de nota buena?

RM.- Sí. La nota buena.

ML.- ¿Tienen que estar mes y medio sin retardos ni nada?

RM.- Ajá. Ni faltas. Y te dan un día. Y ahora es mes y medio para que nos den un día. Y antes podías meter una tarjeta para pago. Ahora no, ahora tienes que meter las 6 para que te den 12 días de premio. Eso es lo que nos quitaron.

ML.- Ah. Caray. Usted qué cree que sus compañeros, los integrantes de la seduvi deberían de hacer para que la Seduvi sea mejor todavía o mejore.

RM.- No. Pues realmente **nosotros como trabajadores no podemos, no tenemos voz ni voto**. Simplemente somos unos empleados más del gobierno y los únicos que toman las decisiones son los jefes. Al personal no lo toman en cuenta.

Eso siempre ha existido, desde que yo me acuerde, siempre ha sido así. Al empleado no le toman opinión. Nada más, usted hace esto y se acabó. Eso es lo que debería de cambiar.

ML.- Sí. Que nos tomaran en cuenta. Porque todos, queramos o no, tenemos un punto de vista y podemos ayudar en un momento dado ¿no?

RM.- Pero no. No se da eso.

ML.- No. Eso está canijo. Y por ejemplo, que cree que tendrían que hacer sus compañeros o el integrante de la organización, para que sus compañeros sean mejores como personas y como trabajadores. Internamente.

RM.- Es difícil que uno pueda motivarlos, porque cada quien tiene su manera de pensar y son apáticos la mayoría, se conforman con cumplir con su horario y ahí nos vemos. No les interesa si pueden subir o no, o sea, nada más eso, cumplir con su labor y ya.

ML.- ¿Y cree que eso debería cambiar?

RM.- Pues con los sueldos que se dan, es muy difícil. Debería uno de cambiar ¿no? Para bien. Pero no. se conforma ya la gente con cumplir con su horario, recibir su sueldo y no le interesa avanzar más ¿no? Brincar un puntito más, sino que se estancan ahí.

ML.- ¿Y cuál cree que sea la causa de que sean así?

RM.- Los jefes. Te digo, no hay motivación de parte de ellos, no hay...si al contrario, no más ellos piensan que pueden lograrlo todo sin necesidad del empleado. Entonces. No.

ML.- ¿Usted cómo describiría a los jefes? ¿Qué opina de ellos?

RM.- Como una bola de ineptos. Realmente todo el que llega ahí a mandar, no más viene por su sueldo, a ver que puede transear y ahí nos vemos. No hay realmente compromiso. No se ve ningún compromiso.

Simplemente hemos visto a la anterior, que no más llegó para ayudar al hermano y para ayudar a su jefe. No hizo nada con la Seduvi, no se hicieron nuevas viviendas, las viviendas que estaban, ya estaban construidas.

Son unos ineptos, porque nada más vienen por su salario y a ver qué pueden, como el Cacomixtle, a ver qué se llevan. Esa es la verdad. Lo hemos visto con varios.

ML.- ¿Y qué piensa de sus compañeros?

RM.- Cómo...

ML.- Como personas, como trabajadores.

RM.- Pues como personas, pienso que son buenos amigos, pero como trabajadores no te puedo dar una opinión porque yo me dedico a mi trabajo y no me...

ML.- No se mete con los demás.

RM.- Ajá.

ML.- ¿Usted se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo en la seduvi?

RM.- Pues realmente no, porque no le dan la oportunidad a uno de subir. No. Se estanca uno ahí, no hay oportunidad más que para ellos, para los jefes.

ML.- ¿Y a usted qué otra función le gustaría llevar a cabo?

RM.- Mira, tanto como función, y tanto como llegar a ser jefe, bueno, sí, a todo aspira uno, pero no así de que quiera desarrollar más de lo que no me pagan, pues no, tampoco.  
Y eso es un hecho para toda la gente. Un obrero, un empleado del gobierno federal, un empleado del gobierno del distrito, hasta para un jefe. No desarrollan mayor capacidad porque piensan que deben de merecer más sueldo.

ML.- Ok. ¿Entonces a usted lo que le gustaría más bien es que hubiera una motivación por medio del sueldo?

RM.- Para poderse uno desarrollarse bien, porque no hay motivación, nada.

ML.- ¿Usted qué necesitaría para realizar todavía mejor su trabajo? ¿Qué pediría? Si tuviera la oportunidad de pedirles, ¿qué les pediría?

RM.- Pues realmente no. Estoy, si no estoy a gusto, tampoco estoy inconforme. Estoy estable en mi trabajo. Realmente pedir algo así para poderlo desarrollar bien, pues realmente no.

Afortunadamente tengo dos trabajos y con eso.

ML.- ¿Dónde me dijo que trabajaba?

RM.- En otra área de Xochimilco.

ML.- Xochimilco. ¿Y ahí cómo se siente?

RM.- Mucho mejor. Ahí sí tengo más, me desarrollo más en lo que...y a parte los jefes confían en mi, entonces es lo que, me siento a gusto ahí.

ML.- Hay mayor motivación.

RM.- Cosa que no me pasa en la mañana. Ahí no estoy realmente estoy más por el sueldo.

ML.- Digamos que de alguna manera, bueno, estoy recibiendo un sueldo, estoy más o menos, no estoy al 100 por ciento a gusto, pero bueno estoy obteniendo un ingreso.

RM.- Ajá. Sí. Me siento estable. No como yo quisiera, pero al menos a un 80 por ciento, pongamos.

ML.- Perfecto. ¿Cómo describiría el ambiente de la secretaría Particular? Todo lo que es el primer piso, cómo describe usted el ambiente laboral y personal.

RM.- Pues bien. Aunque en algunas áreas, bueno, dentro de la misma área hay envidias. Y hay muchas preferencias para una gente que para otra gente, pero bueno, eso se da en todos lados, hasta en las mejores familias como dicen. Más o menos bien. Cordial.

ML.- cree que hay amistades fuertes o sí hay división.

RM.- Pues tanto como amistades fuertes no. Y sí hay división. Sí. Pues tú lo has visto, quienes tienen preferencia y quienes no. Y quienes realmente son amigos y...pero así amigos, amigos, no. Se lleva uno por la convivencia que debe de haber, pero realmente que haya una amistad sincera, no.

ML.- ¿Usted cree que sería bueno que hubiera una amistad para que el ambiente laboral mejorara?

RM.- No. Realmente no pienso que deba haber una amistad muy estrecha para que pueda haber mejoras. No. Simplemente debe de haber la armonía que se lleve. Sin envidias y todo mundo esté, que seas buen amigo para que puedas llevar. No. Simplemente, sin haber envidias mejora.

ML.- Mejora todo.

RM.- Sí.

ML.- Y cómo cree que se pudiera lograr una mayor integración entre los compañeros de la seduvi y la secretaría particular específicamente.

RM.- Pues te digo. Es difícil, porque somos diferentes áreas y para hablar en general, de que nos podamos llevar bien, pues no, es imposible.

ML.- Y en el primer piso

RM.- No. Pues te digo, no habiendo envidia ni preferencias, todos nos podríamos llevar bien. Porque las preferencias son las que provocan las envidias. Y es lo que el personal empieza a ponerse inconforme, por qué a él sí, por qué a mí no y así es como empieza todas las enemistades de la gente.

Al decir, no pues yo tengo esto y esto y tu no lo tienes. Y eso es lo que provoca el descontento de la gente. Y hace que la enemistad siempre esté presente. Entonces es eso.

ML.- ¿Usted ha recibido capacitación en la Seduvi, lo han capacitado para sus funciones o ha ido a algún programa de capacitación?

RM.- Se hacía anteriormente cuando estaba el otro gobierno. El otro partido. Últimamente, ahora que entró el nuevo partido, que yo me acuerde, no ha habido capacitación. Anteriormente sí, y que está en una de las condiciones generales de trabajo, que debe de haber capacitación para el empleado, pero no, hasta la fecha no. Con eso de la mentada austeridad...

ML.- ¿Y cómo califica la capacitación que usted llegó a tener?

RM.- Pésima. En 15 días no aprendes nada. No más te dan cierto conocimiento, pero realmente no aprendes en 15 días. También la capacitación que dan es pésima. Mínimo unos 3 meses como en otras áreas que he conocido, que sí te dan 3 meses de capacitación. En cambio ahí no. 15 días y Bye.

ML.- Ah. Caray. ¿Y usted cree que sí sería bueno que dieran más seguido capacitación, pero con esas características que comenta?

RM.- Sí. Siempre es bueno tener un cambio. Saber un poquito más es bueno siempre, no estancarse en lo mismo. Con capacitación puedes desarrollarte en otra área que te guste realmente, pero así, te digo, la gente se hace conformista porque no hay capacitación, no tienes un buen salario. Entonces, la gente se acostumbra nada más a cumplir con su horario y ya. Ahí nos vemos.

Y como en el caso, pues yo en la tarde pues sí me desarrollo bien, me han tenido la confianza de poderme desarrollar. Estoy mejor en la tarde que en la mañana. En la tarde sí estoy a gusto, al 100 por ciento a gusto.

ML.- ¿Con jefes, con todo?

RM.- Con jefes, con compañeros, con todo. En la mañana si estoy un poquito mal, ni buenas noches ni buenos días.

ML.- Sí usted pudiera describir sus dos grupos de trabajo, sus dos ambientes de trabajo, ¿cómo los describiría?

RM.- Bueno, las describo bien, pero no estoy muy a gusto en uno como en el otro. En la mañana casi no hago nada, no me llena, y en el otro sí llego y, a parte de que me gusta, desarrollo un poquito más de conocimiento, cosa que no hago en la mañana. Por eso es que estoy más a gusto en la tarde que aquí.

Y con los compañeros, pues bien, me llevo bien con todos, mis jefes también, me tratan bien y yo trato de cumplir con lo que me encomiendan. Los tengo a gusto, a mis jefes.

ML.- ¿Cómo imagina a la seduvi en el futuro?

RM.- Como una secretaría que no va a servir ya después. No tiene, de por sí no tiene ni pies ni cabeza, no se le ve realmente, para lo que fue diseñada, no cumple con lo que se creó, no cumple con vivienda, no cumple con el desarrollo urbano, muchas cosas que pienso que esta secretaría tiende a desaparecer.

ML.- E internamente. El ambiente laboral.

RM.- Es buena, dentro de lo que cabe, pero como secretaría, que realmente sus funciones deberían de ser lo que es el desarrollo urbano y vivienda, no lo cumple como debe de ser. Precisamente porque hay cada jefe que llega que nada más llega a ver su bienestar y no le importa si realmente la gente necesita casa, la ciudad que esté bien planeada. No. Ellos no más llegan y dicen, me llevo mi dinero y ahí nos vemos. Y el que viene igual, viene con esa intención de ver cuánto se puede llevar, qué transas puede hacer y ya.

ML.- Ah caray. Está bien difícil el panorama ¿verdad? Y ahorita por ejemplo, con esta nueva administración, ¿cómo la percibe?

RM.- Pues no se puede hasta que no se tenga mínimo 6 meses, no se puede opinar sobre una administración que tiene 15 días de haber entrado. No sé, el que pusieron a lo mejor tenga toda la experiencia del mundo, pero pues todo depende de cómo su gente que traiga, como se desarrolle.

Si vienen con la intención de trabajar o con la intención de transear, porque casi la mayoría es a lo que llega, con la intención de transear, no ver el bienestar de la gente, sino, su bienestar.

ML.- ¿Y cómo cree que puede impactarnos a nosotros como trabajadores? Este cambio de administración.

RM.- El cambio de gobierno no nos impacta a nosotros en ningún aspecto, ni laboral ni económico. O sea, nosotros seguimos siendo los mismos, seguimos desarrollando nuestro trabajo y hasta ahí.

Los jefes vienen con otra intención, no toman en cuenta a uno y así. Realmente no...

ML.- ¿Cree que existimos para ellos? ¿Nosotros como trabajadores?

RM.- NO. Realmente no. Desde que han llegado varios y nos hemos dado cuenta, raro es el que se llega a acercarse a nosotros, pero la mayoría no.

ML.- No ven las necesidades, ¿nada?

RM.- No. Ven nada más las de ellos y las de su gente que traen. Pero realmente para el trabajador, no. No existimos, somos un cero a la izquierda.

ML.- Ok. Otra pregunta, ya más o menos para poder rematar. ¿Usted a qué cree que se deba o que se haya debido que en lo que es esta área, la Secretaría Particular, no se haya llevado a cabo una reunión de fin de año como en los otros pisos? A ¿qué cree que se deba eso?

RM.- Pues por eso. A la apatía del jefe de, digo, no tiene ni la delicadeza de cuando menos, saben qué, ya me voy y ya. Aunque no nos hubiera dado las gracias. Simplemente por educación, nos vemos. Cosa que no se hizo.

ML.- ¿Cree que haya tenido que ver también los integrantes, la actitud de los compañeros?

RM.- Sí. Bueno, sí. La gente que nos rodea, que lo quiere hacer unas personas superior a los demás, le quieren cuidar tanto al jefe y hacerlo un ser omnipotente y eso es mentira. Así es toda la gente lambiscona que está siempre a su alrededor.

ML.- ¿Usted cree que sería bueno que se hicieran reuniones entre nosotros cada fin de año o cada evento o fecha especial?

RM.- Pues no nada más en cada fecha especial, debe de haber, digo, en mi trabajo se hacen reuniones por lo regular. Si no se hacen muy seguidamente, por lo menos cada dos meses y medio o cada tres meses, y se ven los logros. Los jefes opinan sobre nosotros, si estamos cumpliendo o dónde estamos fallando, y hay, si lo hacemos bien nos felicitan y si no, nos llaman un poquito la atención.

O sea, no con reproches ni nada de eso, sino que nada más nos dicen, "oye, estás aquí mal y ya".

Pero, hay reuniones. Cosa que no se hace aquí, en la Seduvi, porque pues te digo, por su apatía, por su, nomás piensan para ellos y para el personal no. Es que te digo, no hay así una relación laboral íntegra, porque no. No tienen ellos, como se puede decir, la disposición, cierto afecto ¿no? No lo hay.

ML.- En cuestión laboral, ¿usted siente que le ha hecho falta alguna información o capacitación para llevar a cabo lo que hace?

RM.- Bueno, donde estoy yo, no. Realmente no. Lo que sí, es que debe haber capacitación para que nos podamos desarrollar en otras áreas y no estar estancados en lo mismo. Sí pienso que nos hace falta, pero en donde estoy no. Realmente en lo que desarrollo no se necesita.

ML.- Ok. El área que está muy relacionada con la de ustedes es la de la señora Laura ¿no? Por cuestión de las órdenes de trabajo.

RM.- Sí

ML.- ¿Cómo describe la relación entre el área de ella y ustedes?

RM.- Pues ni cordial ni negativamente. Pero, se cumple con el trabajo.

ML.- ¿Cree que tenga deficiencias el trabajo de la otra área, o está bien?

RM.- No. Está bien. O sea, en el área que está ella, pues recibe todas las solicitudes, solicitudes de vivienda, entrevistas con el secretario y de ahí se pasa a nuestra área para mandarlo a donde corresponde ¿no? A donde creen que es conveniente que se lleve ese asunto.

ML.- Si usted tuviera la oportunidad de ser jefe en la seduvi y tuviera la oportunidad de hacer cambios internamente, ¿qué le gustaría hacer?

RM.- Digo, no se trata de hacer cambios ni nada de eso. Simplemente cordialidad. Que el jefe se acerque al trabajador, o sea, no es necesario hacer cambios, o sea, no. Como jefe yo te podría decir, no, pues voy a ser igual a los que llegaron, ¿no? O sea, debe haber más acercamiento a los trabajadores. No hay necesidad de cambios así drásticos. O de decir: “ hay, pues a ti te voy a aumentar el sueldo” Y eso no, pues, más que nada tratarles de echar la mano.

ML.- Acercarse más...

RM.- Ajá.

ML.- No verlos como un número o un puesto, sino como personas.

RM.- Sí. Que es lo que deben de hacer la mayoría, pero no, no lo hacen.

ML.- ¿Cómo describiría la relación de usted con Marco?

RM.- Pues nos sobrellevamos. Así que haya un sentimiento de que somos grandes amigos, no tampoco, eso es mentira, pero bien, cordial.

ML.- Cordial. Dentro de lo que cabe.

RM.- Ajá.

ML.- Y como jefe, ¿cómo lo describe a él?

RM.- Pues con preferencias para ciertas gentes, pero bueno...eso ya es cuestión de él y ya.

ML.- ¿Se podría saber como de qué personas?

RM.- Pues no, no tiene caso. Pero sí, de que marca ciertas preferencias a cierta gente, bueno, pues sí. O sea, realmente, realmente no es mi jefe él. Él es el que coordina la oficina, pero, pues jefe, nada más tenemos uno, que es el Secretario Particular.

ML.- ¿Y a él cómo lo describe?

RM.- Pues como no tenemos trato no puedo dar mi opinión de bueno o malo...

ML.- Lo que dice ¿verdad? De que no hay acercamiento.

RM.- Sí. Exactamente. Delegan su obligación a otras gentes. Entonces, opinar de él, pues no, realmente no tengo ninguna opinión sobre él, porque no hay contacto. Ni bien ni mal. Simplemente no hay relación.

ML.- Ok. Una división, he notado divisiones en lo que es el primer piso, pero hay una que me ha llamado mucho la atención, de la señora Luz, que su oficina está hasta por el estacionamiento. ¿A qué cree que se deba que ella esté tan...

RM.- ¿Aislada?

ML.- Aislada.

RM.- Bueno, tiene un carácter difícil. Es una persona intrigosa y envidiosa. Será por su edad, no sé. Pero siempre ha tenido problemas, no nada más con la misma área, sino con otras gentes de otras áreas. Pero es por, yo pienso que es por su edad y su amargura.

ML.- ¿Y de la señora Violeta que opina?

RM.- Es buena gente, es trabajadora. Como persona es buena gente, pero como todo, no me hagas enojar porque también...

ML.- Sí, como todo ¿verdad?

RM.- Sí. No más no metiéndose con ellos, yo creo que hasta con cualquier persona ¿no? Simplemente llevar una cordial relación y todos te van a corresponder. Eres malo, pues la gente va a ser mala contigo, y si eres bueno, se lleva la amistad más o menos.

ML.- ¿Podría describir con una frase la seduvi?

RM.- Pues buena.

ML.- ¿Internamente igual?

RM.- Mejor, aparentemente.

ML.- ¿Jefes?

RM.- Malos. No he visto ningún compañero que no se queje de un jefe. Para bien o para mal siempre está la queja.

ML.- ¿Y cuál es el común denominador de las quejas?

RM.- Pues el que no se acercan a uno. Ese es el descontento más que nada. Pues cuando haya comunión entre los dos, va a haber más seguridad, mientras no haya eso seguiremos apáticos. Yo en lo personal me incluyo, porque pues estoy dentro de la planilla. O sea, se hace uno apático, cumplir con tu obligación y ya.

ML.- No buscan más allá...

RM.- No, porque no te dan oportunidades, no te dejan desarrollar.

ML.- ¿Y compañeros? ¿Cómo los define?

RM.- Como compañeros, hay veces que nos vemos como una familia y hay veces que nos vemos nada más así, entre envidia, porque hasta en las familias se da eso.

ML.- Pues, finalmente, ¿algo que quiera agregar?

RM.- Pues no. Realmente no. Así que diga, hay, no. Nada más que nos cambiaran el gobierno y ya.

ML.- ¿Era mejor?

RM.- No tanto como mejor, pero se preocupaban un poco más por la gente. Sí nos echaban la mano, si no podían con el sueldo, cuando menos con alguna prestación. Cosa que no pasa con estos nuevos perredistas que llegaron. Pero sí, realmente, tener una opinión así para, pues que se acerquen más los jefes al trabajador. Es lo único que pediría.

ML.- Que haya más personalización ¿no?

RM.- Sí

ML.- Y ver las necesidades de los trabajadores ¿no?

RM.- Sí. Que es lo que busca uno como empleado.

ML.- Sí, porque si uno está contento como empleado...

RM.- Se desarrollan más, trabajan más a gusto, hay más armonía, te llevas mejor con tus compañeros.

ML.- Le da a uno gusto ¿no? Venir a trabajar.

RM.- Sí. Llegas con ganas de trabajar. Y así, llegas con toda la intención de que se pase el tiempo y vámonos.

ML.- Bueno, pues muchas gracias. Le agradezco mucho su apoyo. Mil gracias.

### **Entrevista III**

**Entrevistado: Lic. José Manuel Medina Bocanegra**

**Entrevistador: Mayta Landa**

**Fecha y Hora: 8/ene/07 11:00 hrs**

ML.- ¿Tu nombre, edad y cuánto tiempo llevas laborando en la Seduvi?

JM.- José Manuel Medina Bocanegra, 37 años y tengo en la Seduvi, dos años y medio.

ML.- Y durante este tiempo, ¿qué cambios has percibido en la seduvi?

JM.- Internamente en la Seduvi, yo creo que han sido cambios hacia atrás, más bien ha habido retrocesos. Yo creo que debido a la salida de la Arquitecta Laura Itzel Castillo, pues hubo el relevo del arquitecto Manuel Santiago, que más bien su función fue culminar la administración, garantizar una entrega tersa, sin mayores sobresaltos. Y en ese tiempo, el trabajo en sí de la secretaría como tal, el trabajo interno y la normatividad, pues ya no, se estancó un poco.

Y ahorita que inicia esta nueva administración, tampoco se ve que tenga, que pueda arrancar ya. O sea, ya pasó aproximadamente más de un mes, un mes tres días y no se ve que haya algún rumbo definido, algún programa definido de gobierno, no sé si haya algunos ajustes mayores, pero no se ve mucho.

ML.- Y de esto que me comentas, ¿qué crees que deba cambiar y qué no?

JM.- Lo que debe de haber es una apertura en cuanto a la relación, en este caso del Secretario como en las diferentes áreas. Se nota un hermetismo, como todo funcionario que tiene su círculo de confianza, pero eso no debe implicar una cerrazón o un hermetismo ¿no?



No hay, no se ve, no se está integrando un equipo de trabajo amplio, simplemente muy cerrado. Y eso obstaculiza el flujo de información, la comunicación y no da certidumbre para la toma de decisiones, hay, eso como regla de comunicación ante la falta de información oficial, pues se generan los que se llaman canales informales de comunicación, que son los rumores, los chismes, etc.

Entonces, esto lejos de beneficiar a la administración interna, la perjudica.

ML.- Y por ejemplo, ¿tu qué piensas que debe hacer el trabajador para que la Seduvi sea mejor?

JM.- El trabajador debe comprometerse al 100 por ciento. Es muy difícil, ya hay una especie, sobre todo de los trabajadores de base y algunos de confianza que ya tienen mucho tiempo, hay una especie de cultura laboral negativa, es decir, se confunden los derechos con los excesos, ¿no? Efectivamente, hay condiciones laborales que se deben respetar, pero a veces los trabajadores ponen primero sus comodidades, sus intereses personales, y no se dan cuenta que finalmente son servidores públicos. A lo mejor de un nivel muy elemental o muy básico, y no están conscientes de que su trabajo es igual de importante que la labor de un jefe, porque finalmente se hace un equipo de trabajo. Y lo que pasa es que se cae en los abusos, en cuanto a querer sacarle provecho de más a sus derechos, y se convierten en abusos ¿no?

Entonces, te digo, debe haber consciencia en todos los niveles de que es un trabajo de equipo, sino se mueven todos en un solo engrane, en una sola maquinaria, es muy difícil que se logren los resultados deseados. Habrán resultados parciales, o a lo mejor resultados globales, pero en un tiempo mucho mayor al que se pudo haber hecho si hubiera un trabajo sólido de equipo, y esto implica, pues un daño a la población porque hay que entender que el retraso de objetivos, implica gasto de esto y de inversiones innecesarias de recursos, etc, o sea, se tiene que invertir más, es pérdida en ese sentido, hay una pérdida significativa en la sociedad.

ML.- Y el trabajador en sí, ¿qué crees que deba de hacer para que los demás, sus compañeros, sean mejores como trabajadores y como personas?

JM.- Pues pueden hacer varias cosas, transmitir sus experiencias. Por ejemplo, alguien que tiene muchos años, que tienen conocimientos, transmitir sus experiencias.

Existe mucho el egoísmo, el individualismo. Eso se da no solamente, es como un reflejo de lo que pasa en la ciudad, aquí pasa también en el trabajo. Se supone que ya son compañeros de trabajo de años, pero finalmente sigue la cultura del individualismo, de decir “mientras yo esté bien, los demás no me importan”.

Lo que se deben de poner a hacer los trabajadores es transmitir sus experiencias, sus conocimientos a los demás, a tener, a estar abiertos a las críticas, ser receptivos, estar abierto a los cambios que hay a nivel de gobierno, actualizarse, prepararse a diario y no, dejar a un lado los prejuicios ¿no?

He notado que muchos tienen ya muy, como una añoranza o una nostalgia por los gobiernos anteriores ¿no? Que a lo mejor tenían más beneficios, pero, deben entender que las cosas deben de cambiar, tiene que irse modernizando la administración, muchas cosas, tienen que hacerse más eficientes día con día y eso es lo que tienen que hacer ¿no? Un cambio de actitud pues, de fondo.

ML.- De fondo. Y ¿cómo crees que podría llevarse a cabo ese cambio?

JM.- Tiene que haber una política, una renovación, una transformación de la política laboral a nivel gobierno. O sea, tu no puedes implementar cambios de manera aislada como Secretaría. Tiene que ser a través de un acuerdo o a través de una reforma de carácter laboral que sea producto de un acuerdo entre el Sindicato y el gobierno de la Ciudad de México. Eso, desde mi punto de vista es uno de los pendientes de los gobiernos del PRD, desde el Ing. Cuauhtémoc Cárdenas, quien hizo un intento, no se llegó a nada. Hubo avances medianos, parciales podría decir, pero sí falta que a nivel general tiene que hacer una política que se dé a nivel gobierno, general.

Y que de manera, permee a las diferentes secretarías y otras áreas, porque no se puede impulsar de manera particular.

ML.- ¿Qué piensas de los jefes que hay en la Secretaría Particular?

JM.- Pues específicamente el Lic. René Cervantes, el secretario Particular, creo que es una persona positiva, es abierto, te escucha y se puede tener fácil comunicación con él.

Desafortunadamente él tiene una suerte igual que la mía, es decir, observo cierto desconcierto de él porque no, hay temas que no se han abordado, que no se quieren abordar, específicamente el caso de nuestra área ¿no? En la relación con los medios de comunicación, no se ha definido cuál va a ser el tratamiento que se le va a dar a los medios, etc.

Entonces, él también está como un poquito desconcertado. Es en el caso de él.

En el caso de la coordinación de Asesores, que sería el otro jefe por decirlo de alguna manera, pues también noto un, es a lo mejor natural, está como que en la etapa de aprendizaje, hay un cierto desconocimiento. Pero hay, sí noto una actitud un poco menos horizontal, o sea, es un poco más vertical el trato, no así el Lic. Cervantes, él sí es más un trato de compañeros, de equipo. Y el otro sí es una relación un poquito más de dependencia o más vertical.

ML.- ¿Y qué opinas de tus compañeros?

JM.- Pues, ahorita no puedo dar una opinión de los que van llegando, pero noto un perfil diferente a los perfiles normalmente, un perfil distinto, pero no puede tener una opinión hasta conocerlos en el plano profesional, en el tema laboral.

De los que quedan, pues son compañeros que ya han hecho un trabajo valioso, y alguno de ellos desafortunadamente como que se pliegan a los que van llegando, hay una actitud hasta cierto punto, no sé si llamarle servil o como que se van acomodando. O sea, dejan de lado un poquito a lo mejor lo que debe ser, de cómo deben hacerse las cosas y como que se supeditan al estilo del que va llegando por quedar bien de alguna manera.

Entonces, eso rompe un poco con lo que es la institucionalidad ¿no? Tu como trabajador tienes la obligación, debes tener la ética profesional de informarles qué es lo que se debe hacer, cómo se deben de hacer las cosas, porque si hay un desconocimiento de parte de los que van llegando, tu obligación es decir las cosas claramente, no tratar de ocultarlas o simular con el propósito de quedar bien, porque en vez de generar un beneficio, generas un perjuicio ¿no?

Entonces, al final, estos cuates te van a decir, bueno, por qué no me dijiste, por qué no me comentaste ni me hiciste la observación. Hay un poco esa cultura de supeditarse a los que van llegando.

ML.- ¿Tu crees que ha faltado información adecuada para que se lleve a cabo el trabajo aquí en la seduvi?

JM.- En el caso mío, anteriormente no. Había una relación directa con la secretaria, y también con el secretario Santiago, hay que reconocer.

Pues mira, esta área, es un área estratégica. El área de comunicación o área de prensa. Más bien, no es un área de comunicación, es un área de prensa. La comunicación es un concepto mucho más amplio, más integral.

Esta área es estratégica para cualquier instancia del servicio público. Entonces, como tal debe de tener una relación muy directa con el secretario. Y hace rato lo comentaba, falta de información en el sentido de allá para acá, porque no hay, no se ha definido cuál va a ser el rumbo o cuál es el tratamiento que se le va a dar a este tema, a este tema de la relación con los medios.

De aquí para allá, hemos estado pasando reportes, informes. Hemos pasado algunas solicitudes, pero hasta la fecha no se ha tomado una decisión al respecto.

Entonces, eso lo que te provoca es incertidumbre ¿no? En primer lugar te provoca ansiedad, te provoca hasta desánimo a veces, porque no sabes si las decisiones que tomes están siendo las correctas. Estás fuera tú de la jugada de alguna manera, y eso pues sí es una falta de información de allá para acá. De aquí para allá hemos cumplido con mantenerlos informados diario, con el fin y el esfuerzo de que estén conscientes de la importancia de lo que es esta área, pero pues hasta ahí.

ML.- ¿Te gustan las funciones que llevas a cabo aquí en la Seduvi?

JM.- Sí. Digo, son importantes. Si se les explota, si se les diera la dimensión adecuada sería mucho más importante. No sé, si le dieran otra dimensión. Eso tiene que ver con la visión de cada uno de los jefes, o sea, hay quien sabe que una buena relación con los medios para un servidor público es fundamental, hay quien trata de pasar como en el anonimato o quedarse así como si pasara nada. Entonces, eso trae inconvenientes, pero digo, eso ya es de cada quien.

ML.- Entonces, ¿en tu caso estás a gusto?

JM.- Ahorita no. Actualmente no, pues te digo, hay una incertidumbre y pues yo no soy de las personas que trabajo por el sueldo nada más, yo estoy con un compromiso, un proyecto político de años, tengo una convicción del servicio social indefinida y sí es incómodo estar así ¿no? Esperando a ver qué pasa, a ver qué no pasa, y, no sé...

ML.- ¿Te gustaría llevar a cabo alguna otra función?

JM.- Sí. Es que te digo, también a mí me gustaría que esta fuera área de comunicación no solamente de prensa, o sea, que pudiéramos tener la infraestructura y la oportunidad de...es que debería haber el chance de que las diferentes secretarías tuvieran su área de comunicación, no solamente de prensa. Aquí se define como un área de enlace, enlace con los medios y enlace con el gobierno central, con el área de comunicación del GDF.

¿Por qué?, ¿Por qué sería bueno tener una infraestructura de ese tipo, porque podría darle mucho mayor proyección a cada una de las actividades que hace la secretaría.

Lo que se hace aquí es nada más es pasar datos de lo más importante y al gobierno central, y allá se difunde. Es que como que se ha confundido, se ha tomado la decisión de concentrar allá la actividad de comunicación en el gobierno central, valga la redundancia. Y eso, lo que genera es una carga de trabajo mucho muy importante ¿no? Y eso hace que dejes de fuera acciones o logros que para a criterio de los que están allá no son importantes, pero a nosotros si nos pudiera interesar.

Entonces, si tu tuvieras un área de comunicación, un mínimo equipo de radio y televisión, podrías generar tus propios spots y eso no implicaría que hubiera alguna ruptura o que hubiera falta de uniformidad entre lo que se dice allá, lo que se comunica allá y acá, simplemente que se fijaran los parámetros de comunicación, como se hacen las campañas políticas. Por ejemplo, se maneja un manual de imagen, un manual de campaña y ahí todos tendrían que tener sus propios mensajes ¿no?

Igual aquí se podría hacer un mensaje con una política mínima de comunicación. Pero eso se desperdicia, hay muchas cosas que se pueden, que tiene valor comunicativo, alto valor de comunicación y no se explota ¿no? Y nada más, finalmente a lo que se reduce es a un vínculo con los medios nada más.

ML.- ¿Te gustaría que el área de comunicación se descentralizara de alguna manera?

JM.- En ese sentido sí. Pero en el sentido de que cada quien comunicara e hiciera lo que quisiera, no. O sea, debe ser equilibrado, debe ser un punto intermedio. Que hubiera la infraestructura para que aquí se generaran los mensajes pero con un esquema definido desde allá.

ML.- Ok. De alguna manera que también estén informados allá...

JM.- No sólo informados. Que ellos marcaran las directrices. Porque si en la comunicación es muy necesario que haya una uniformidad, un mensaje, haya un criterio definido para que no vaya a haber duplicidad de información, repetición de funciones, mensajes diversos, contradictorios.

Si tú no defines como área central las políticas, una línea clara de comunicación, lo que se va a generar es la duplicidad de información hasta mensajes diversos y contradictorios. Entonces, en vez de comunicar estás generando confusión en la opinión pública y eso se te revierte, te provoca problemas ¿no?

ML.- Ok. ¿Qué necesitarías para hacer mejor tu trabajo?

JM.- Más herramientas de trabajo, por ejemplo, herramientas técnicas, tener mejor equipo, en este caso lo básico de prensa, te digo, en este caso tener la infraestructura básica de lo que es cámaras fotográficas, de televisión, aunque sea sencilla, eso por el lado de los recursos materiales.

Por el lado de recursos humanos, en la tarde se necesita apoyo, porque hay hasta las 3 de la tarde y luego yo tengo que salir y a lo mejor, yo no sé si alguien me llama, no sé si se necesita algo. Entonces, hay un hueco ahí, también a lo mejor un compañero más que nos pudiera apoyar en la tarde y también, la parte de tener una estrategia bien definida de medios, de parte de los jefes para acá ¿no? Para poder, con base en esa estrategia mínima, pues empezar a desarrollar acciones que te permitan como área trascender y cumplir la función, la importancia que debe tener.

ML.- Ok. ¿Has recibido capacitación para realizar tu trabajo aquí en la Seduvi?

JM.- Aquí en la seduvi no. Bueno, la información es esa, la experiencia en el área, pero capacitación como tal, aquí no.

ML.- ¿Sientes que sería necesaria o importante?

JM.- Sí. Sí es necesaria e importante. Cualquier capacitación es positiva ¿no?

ML.- Ok. ¿Cómo describes el ambiente de lo que es aquí en la Seduvi, en la Secretaría Particular?

JM.- Bueno, te digo, en la parte del secretario particular hay una apertura, pero alrededor se percibe un ambiente de confusión, porque no sabemos bien. Es natural porque ha habido algunos cambios, algunos compañeros ya no están, y pues eso te genera una natural ansiedad y hasta preocupación ¿no?

Pero más allá, te digo, falta una información mínima de qué se está haciendo, qué está pasando, qué están pensando o qué es lo que va a hacer el Secretario. O sea, y eso, yo lo que veo es un ambiente de incertidumbre ¿no? Incertidumbre en todos los sentidos ¿no?

ML.- Y al nivel de los Técnicos –Operativos, lo que es Base y Confianza.

JM.- Sí. Ellos siguen, te digo, como ellos son gente de base y no tienen, lo que hablábamos hace rato, la cultura del compromiso de equipo, pues no está definida y mucho menos arraigada, pues ellos, pues a ellos pues finalmente ni les importa, con que ellos estén en su chamba y sin ninguna bronca, no va más allá. Entonces, ellos si tienen trabajo bien, y si no, pues también.

O sea, yo no observo nada diferente.

ML.- ¿Cómo los definirías?

JM.- Como personas capaces, que tienen mucho potencial, pero que debido a lo que te comentaba hace rato, la cultura laboral que ellos han adoptado, no van más allá ¿no? Y son gente con mucho potencial de desarrollo, pero no, ellos mismos hasta cierto punto no quieren trascender o no desean trascender. No sé qué pasará, pero son gente que está desperdiciadas y subutilizada ¿no?

Un tanto porque no se dejan o porque hay muchas trabas y otro tanto porque pues ellos tampoco quieren ¿no?

ML.- ¿Qué tipo de trabas?

JM.- Lo que te digo, lo que te digo de que se cae en el abuso, cuando en vez de, mal entienden o mal aplican lo que son sus condiciones laborales, lo llevan hasta, se convierte hasta cierto punto como una especie de impunidad ¿no? Una impunidad laboral, a esas trabas me refiero.

ML.- ¿Tu qué crees que se podría hacer para lograr una mayor integración entre todos los compañeros de la secretaría Particular?

JM.- Primero que nada debe haber una definición clara de los roles de cada quien. Eso primero. En segundo lugar, debe de haber ya una definición clara de qué va a pasar, hacia donde vamos, cómo vamos a...primero definir nuestro objetivo ¿no? De la secretaría Particular. O sea, el objetivo sería este, el secretario está planteando estos programas de gobierno, vamos a trabajar para alcanzarlo, definir la función de cada quien, es decir, quién se va a quedar, quién se va a ir. Y la función de cada quien, cómo abordarla.

Es decir, una claridad total tanto de los roles, de las responsabilidades, de los objetivos estratégicos. Eso en primer lugar.

Después, en segundo lugar, impulsar una especie de, una filosofía del trabajo en equipo pero bien definido, es decir, que si uno falla, fallan todos, que si unos triunfan, triunfan todos ¿no?

Por ejemplo, que todos se sientan con la camisa bien puesta. Y decirles que el hecho de que sean de base, pues no significa que van a tener privilegios que no tienen ¿no? O que no deben tener, y que todos tenemos el mismo valor. Impulsar ese tipo de mentalidad. Y yo creo que se puede dar un buen resultado.

ML.- Convivencia...

JM.- Sí. La convivencia se da ya de manera natural. En el momento que tu les das el mismo valor a todos, el mismo trato, se sientan ellos tomados en cuanto y que no se sientan como que ajenos al trabajo, se sientan comprometidos con un proyecto, sino político, por lo menos profesional y laboral, en ese momento la convivencia va a venir de manera natural. Propio de sus condiciones del ser humano, va a haber mucho más integración y también podría ayudar mucho una política de recursos humanos, una política que incentive más en los logros a lo mejor ¿no? Más allá de las figuras que ya están contempladas en su propia ley como trabajadores, a lo mejor algunas cosas que pudieran motivarlos a dar mejores resultados.

ML.- Entonces, ¿tu crees que de alguna manera no se sienten tomados en cuenta?

JM.- No. Sí. Bueno, sí. No solamente ellos, ninguno de nosotros ¿no? Te digo, no hay claridad de hacia dónde vamos.

ML.- Esto es de lo que estás hablando ¿no? De ¿cómo es que puede impactar el cambio de administración a todos?

JM.- Ajá

ML.- ¿Qué puedes agregar entonces, cómo nos está impactando?

JM.- Ahorita lo que urge, lo que es urgente ahorita tener, es que haya una información mínima de lo que se está haciendo. O sea, estamos en esta etapa, estamos en la etapa de reestructuración interna, de esta etapa me voy a llevar de aquí al 20 de enero o al 15 de febrero, etc. Una vez de eso, definido, vamos a entrar al trabajo bajo este proyecto, que haya claridad porque no sabemos que está pasando, porque se manejan en un círculo muy cerrados, y los demás estamos como espectadores ¿no? Entonces, eso, pues no genera nada bueno, a lo mejor se está perdiendo un tiempo valioso para hacer otras cosas, no sé...

ML.- Ahora, ya un poquito a los recursos humanos. Yo el tiempo que llevo aquí, no he visto que se haya hecho una fiesta de fin de año organizada por la Seduvi, lo he visto en otras áreas, pero aquí no. ¿Tú a qué crees que se deba?

JM.- Pues ahí tendría que ver con cada gente, no sé. Son diferentes concepciones ¿no? No sé, a lo mejor falta de integración, a lo mejor igual no les gusta invertir mucho en eso, más bien ya es una cuestión personal ¿no?

Porque una fiesta, un convivio no está digamos, no es una obligación institucional, entonces ya lo dejan como que a criterio de cada quien.

Entonces, tiene que ver con cada persona, con el estilo de cada jefe ¿no? A la importancia que le dan a la integración de su personal. O qué tan importante es para ellos, que significa un convivio, o qué tanto pueda representar esa actividad para que su gente se integre ¿no?

ML.- Si estuviera en tus manos, ¿tu estarías de acuerdo con llevarlas a cabo?

JM.- Siempre y cuando haya habido trabajo de equipo durante todo el año. O sea, no tiene caso también disimular una integración o una convivencia que no existe en los hechos. Entonces, si tú como jefe no eres capaz de impulsar un trabajo de equipo durante todo el año, con objetivos claros y un compromiso de todos, entonces, no tiene caso hacer un convivio, sería de hipócritas ¿no? Se está haciendo una pantalla de algo que no existe, ni siquiera hay una identificación entre los compañeros.

Entonces, tenlo por seguro, y así se da en muchos lados, si hay un trabajo de equipo y a lo largo del año hay un compañerismo, pues el convivio se da de manera natural, todos ponen. Pero si lo quieren hacer nomás así, no funciona nada.

ML.- O sea, se queda uno en lo mismo ¿no?

JM.- Sí.

ML.- Si tuvieras la oportunidad de tu ser el secretario de desarrollo Urbano y vivienda, ¿qué es lo que harías al interior, para todos tus trabajadores?

JM.- Ya lo dije hace ratito, primero tener una comunicación directa y constante con las áreas estratégicas. O sea, que, impulsar un esquema lo más horizontalmente posible en relación con las diferentes áreas.

Obviamente, de manera operativa es muy difícil. Pero para eso tienes que tener una comunicación permanente con las cabezas, con los directores, hasta subdirectores, bueno, directores ponle, donde ellos tienen claros cuales son los objetivos que se van a estar persiguiendo, los tiempos, las estrategias.

Y la parte informal, una apertura, estar, empezar un trabajo bien estricto, bien institucional, pero también darle lugar a la flexibilidad, para que cuando las áreas te digan, sabes qué pues aquí hay tal problema, pues tu puedas corregir, tener la oportunidad de flexibilizar.

Pero tiene que venir de la retroalimentación que te dé tu propio equipo, tu propio director, y para eso debes tener una actitud de apertura ¿no?

Y ya lo demás, va saliendo sólo. Camina solito de manera horizontal. Si lo quieres hacer de manera vertical, es difícil.

ML.- Y bueno, ¿cómo imaginas a la Seduvi en el futuro?

JM.- La Seduvi debería ser el área, creo que ya lo están pensando por ahí, debe ser la instancia más importante en el desarrollo en la ciudad. Es decir, como que hay áreas que se entrecruzan en sus objetivos o comparten a lo mejor algunas cosas. Y debería ser la seduvi la instancia que coordinara a todas las demás, hablo de la Secretaría del Medio Ambiente, Obras, Setravi, sobre todo esas cuatro, la Seduvi debería coordinarlas, debería tener la capacidad de una especie de organismo que estuviera por encima de las demás áreas, que se pudieran trazar las directrices de desarrollo en la ciudad.

Finalmente, pues es la Seduvi, y el Desarrollo Urbano es el concepto que implica todo, implica el desarrollo de obras, del medio ambiente, etc.

Entonces, ojalá que la Seduvi pudiera tener ese papel mucho más protagónico en el gobierno de la Ciudad de México, y no se quede como un área que simplemente pues cumple una función de planeación, pero a veces no se interconecta, no tiene la presencia que debería tener como las otras secretarías.

ML.- Ok. Y de seguir así como está ahorita, ¿cuál crees que sea su destino?

JM.- No. Pues ahorita no sé. Es que no te puedo decir cómo está ahorita, pues no sé ahorita ni qué está pasando. Yo observo, yo por lo poquito que he podido interpretar de lo que están planeando, es que esta administración va a privilegiar mucho el desarrollo inmobiliario. Pero si no hay un equilibrio entre un desarrollo inmobiliario, política ambiental, una política social, pues va a ser una gestión nada más va a procurar la recaudación o el crecimiento financiero.

Pero no va a haber un impacto social favorable, no va a haber una política ambiental favorable, y eso va a generar un poquito de conflictos y la planeación, según yo, debe ser para un desarrollo urbano sustentable.

Y si tu privilegias nada más la parte del desarrollo inmobiliario, pues están dejando de un lado todo el concepto integral de desarrollo urbano sustentable, y eso se traduciría en un retroceso. Según yo.

O sea, el esfuerzo que hizo el Lic. Andrés Manuel López Obrador con el Bando Dos, pues a lo mejor fue muy criticable, pero finalmente puso en primer lugar privilegió el medio ambiente. Lo primero que hizo fue frenar el deterioro ambiental que se venía dando de manera acelerada, y eso pues es un gran logro.

Entonces, es como que la primera etapa, frenas el deterioro ambiental, ahora si estás en la capacidad de rediseñar tu política de vivienda, de desarrollo urbano, pero siempre con esa visión, o sea, una visión que te permita dar continuidad a ese esfuerzo.

O sea, no, ya acabó, y cero, y vámonos y esto ya no sirve ¿no? O sea, ya se ha frenado no al 100 por ciento, pero de manera a lo mejor importante ese deterioro, ahora tienes que buscar dar impulso a la otra parte pero sin descuidar lo otro.

Y como estoy observando, parece que se van a enfocar nada más hacia el otro extremo, hacia el desarrollo inmobiliario. Entonces, pues eso creo que sería un retroceso. Se va a echar a lo mejor por la borda el esfuerzo que se necesito en todo eso.

ML.- ¿Y al interior de la Seduvi?

JM.- ¿Qué?

ML.- Si sigue así como está, el ambiente.

JM.- No. Va a ser muy complicado el funcionamiento interno si no hay esa claridad de información ¿no? Pues finalmente, a lo mejor no va a haber alguna coincidencia de objetivos, los procesos rutinarios de todos los días, pero no van a trascender más allá. Yo espero que se corrija esto y que estemos en una etapa de definiciones internas, administrativas y dinámicas, que no lleven mucho más tiempo porque sí se observa que a más de un mes, debe haber más claridad de lo que está pasando, y bueno, de no haber manejo de información clara y precisa, si va a haber, siento que no va a haber buenos resultados que deberían tenerse, habría una pérdida de tiempo y un costo alto para la sociedad.

ML.- Ok. ¿Algo que quieras agregar?

JM.- No. Nada más.

ML.- Bueno, pues muchas gracias. Te agradezco mucho.

#### **Entrevista IV**

**Entrevistado: Roxana López Vyeira**

**Entrevistador: Mayta Landa**

**Fecha y Hora: 8/ene/07 16:00 hrs**

ML.- Por favor, tu nombre, edad, y ¿cuánto tiempo llevas trabajando en la Seduvi?

RL.- Roxana López Vyeira, tengo 39 años, y tengo laborando 6 años cumplidos aquí en la seduvi.

ML.- Y de ese tiempo, qué cambios has percibido que ha habido en la Seduvi?

RL.- Lo que pasa es que he estado en varias direcciones, a ciencia cierta, así, no sabría decirte qué cambios. Yo siento que sigue siendo igual, a excepción de este año, siento que sí, por lo que dice el arquitecto, va a haber cambios.

Realmente no sé cuáles vayan a ser los cambios.

ML.- Y de lo que tu has visto, qué crees que tenga que cambiar y qué no?

RL.- Para mi uno de los principales aspectos que deben de cambiar, es el atender mejor a la gente, porque en un trámite se tardan mucho tiempo y yo siento que no debe de ser así, no sé realmente...

ML.- Puede ser más breve el trámite, ¿no?

RL.- Pero también hay que ver el Reglamento de cuántos días hábiles se les da para contestar determinado trámite.

ML.- E ¿internamente? Me refiero a lo que es el trabajo, compañeros...

RL.- Ay!! Deberíamos ser más unidos, menos negativos.

ML.- ¿Crees que somos negativos?

RL.- Sí.

ML.- Y bueno, hablando de eso, ¿qué piensas que debe hacer el trabajador de la Seduvi para que esta sea mejor?

RL.- Compartir la información que tenemos. Para mí, realmente eso sería muy bueno, porque, has de cuenta, les pides apoyo a otras áreas y pues como no es de su área, no te quieren ayudar, no te apoyan.

ML.- ¿Y a qué crees que se deba eso?

RL.- Jajaja...No sé. ¿A la idiosincrasia...se dice?

ML.- ¿Idiosincrasia?

RL.- Como buen mexicano, como los cangrejitos.

ML.- Y ¿qué piensas que el integrante de la Seduvi debería de hacer, para que sus compañeros sean mejores como personas y como trabajadores?

RL.- Nooo!!! Lo que pasa sabes qué, es que ellos ya tienen una idea muy, como te diré, cómo te explico, tienen sus ideas, como trabajadores de gobierno, no pueden hacer más allá de lo que se les permita, o sea,



cómo te explico, no sé como decirte cómo es la gente aquí. No hacen más de lo que se les pide, no pueden hacer más...

ML.- ¿Por qué no quieren o porque...?

RL.- Porque son sus, si a él le dicen, este vaso es así, ellos no lo pueden mover ni para acá, ni para allá. O sea, no. Únicamente lo que se les dice es lo que hacen.

Si tu les dices, “oye, no seas malito, échame la mano en esto...No”

ML.- ¿Y a qué crees que se deba eso?

RL.- Pues creo que también tiene que ver mucho con el pago. Hay mucha gente que por ejemplo, si les pides apoyo para que se queden en la tarde, no se quedan. A menos de que les paguen tiempo extra. Pero así que sea de gratis, no.

ML.- O sea, no trabajan más de lo que les pagan ¿no?

RL.- Ajá.

ML.- ¿Y tu crees que eso es bueno?

RL.- No. Yo siento que para hacer una buena unidad, hay que apoyar. Ya después vendrán las remuneraciones ¿no? Pero primero que te conozcan cómo trabajas y ya después puedes ya pedir con toda confianza.

ML.- Supongo que eso tu ya lo viviste ¿no?

RL.- Sí. Yo lo llevo a cabo. Pues de hecho, ahora en diciembre no hay ninguna remuneración, me quedé tiempo extra, y me pidieron el apoyo de que se trabajara nada más, que pidiera de vacaciones nada más una semana y pues apoyé también en eso. No tomé las dos semanas de vacaciones.

Yo siento que si todos fuéramos así, no como yo, puede haber gente mejor, pero si todos apoyáramos, estaría mejor.

ML.- Que bien. ¿Y qué piensas de los jefes?

RL.- Mira, ahorita de los nuevos no puedo opinar porque no he convivido mucho con ellos. Pero lo poco que he convivido esta administración se me hace muy humana, como que siento que van a entender más a la gente. Según las palabras que dijo el arquitecto Aispuro.

ML.- ¿Y en qué lo has visto tu?

RL.- Ahorita en nada.

ML.- Ajá

RL.- Nada más en lo que dijo, lo que apenas acaba de decir el viernes en lo de la rosca.

ML.- Y anteriormente. Los jefes que estaban...

RL.- Híjole. Cómo yo estaba directamente con la Ingeniero, qué te puedo decir de mi jefa, la quiero mucho, la amo, es un amor. Para mí es la mejor de las jefas. Precisamente por eso, por lo humana. Porque me apoya, porque siempre, siempre apoya a la gente cuando necesita. Sabiéndosele acercar obviamente, porque si quieres que te apoye y no le dices, pues el que no habla no lo escuchan ¿no?

ML.- Bueno, de los jefes ahorita no puedes opinar mucho, pero ¿de tus compañeros?

RL.- De mis compañeros, que te digo de mis compañeros. Trato de llevarme bien con ellos. O sea, no te voy a decir que soy una perita en dulce, pero, si tu me pides que te ayude en algo, aunque esté yo muy presionada, tarde pero lo hago.

ML.- Y a ellos. ¿Cómo los ves a ellos?

RL.- Cómo personas...es que... no te puedo decir nada porque no quiero opinar de ninguna persona en especial...

ML.- ¿En general?

RL.- Me llevo bien. Nada más.

ML.- ¿Te gustan las funciones que desempeñas aquí en la Seduvi?

RL.- Sí. Bueno, si me gusta. Mi trabajo siempre me ha gustado, y siempre he venido con buena actitud. Aunque, obviamente, cuando yo trabajaba con la ingeniero Aidé, ¡No hombre! Hasta se me hacía fabuloso venir a trabajar.

Ahorita, en algunos momentos digo hójole, me da trabajo venir, por ciertos aspectos de negatividad de las personas. Pero trabajo bien.

ML.- ¿Qué aspectos de negatividad dices?

RL.- Cuando pides apoyo precisamente. Cuando pides apoyo, por ejemplo, es hora de la comida y no se pueden quedar dos minutos a sacarte una copia, por decirlo así. O dos minutos para que te hagan una llamada...

ML.- Ahí es donde, como que te obstaculizan un poco el trabajo ¿no?

RL.- Sí. Pero no importa. Yo lo saco, no te preocupes.

ML.- Ah!! Bueno. ¿Te gustaría desempeñar alguna otra función? ¿A parte de la que haces?

RL.- ¿Es que sabes qué? Yo siempre lo he dicho y lo vuelvo a decir, de todas las áreas de aquí, la que más me gustó, fue la de Dirección de Equipamiento y Mobiliario Urbano, o sea, esa la dominé perfectamente y me encanta y me encantaría estar ahí.

ML.- ¿Te gustaría regresar ahí?

RL.- Sí.

ML.- ¿Por qué?

RL.- Porque ahí tenía yo trato directo con la gente. Y a mi me gustaba ayudar a la gente, agilizar sus trámites, para que no hubiera tantos problemas. Sí, sí me gustaba mucho.

ML.- Entonces, si estuviera en tus manos....

RL.- Me iría para allá

ML.- Te irías para allá

RL.- Sí.

ML.- Y aquí, en este caso, ¿qué necesitarías para realizar todavía mejor tu trabajo?

RL.- Ay!!! Que tuviéramos un mejor equipo. ¡Toda la Seduvi! No nada más yo. Toda la Seduvi que tuviéramos un equipo a la vanguardia, porque el que tenemos está para llorar. Eso y que todos tuvieran salidas a celular, ya que es muy importante, luego andan ahí pidiendo llamadas a celular o de larga distancia...que tuviéramos más recursos.

ML.- ¿Has recibido capacitación para desempeñarte en tu trabajo?

RL.- ¿De parte de la Seduvi?

ML.- Ajá

RL.- No.

ML.- ¿Y crees que sería bueno recibir?

RL.- Claro. Por supuesto que sí. Y según lo que dijo el arquitecto Aispuro, dijo que a lo mejor nos mandaban a cursos de inglés y que no sé que tanto...

ML.- No sé. Es que yo llegué tarde, porque por la misma unión, no me enteré que estábamos todos invitados...jaja

RL.- Jaja...Sí. Supuestamente nos van a dar capacitación y cursos de inglés. Digo, a ver si no nada más se queda en proyecto. Ahorita hay que esperar, a ver si realmente cumplen con lo que dicen.

ML.- Al menos, no sé tu qué opinas, ¿ya viste el cartelón del primer piso, de la planta baja?

RL.- Ese es un detalle muy bueno. Muy, muy bueno. No lo había visto, desde que tengo aquí 6 años, no había visto ese detalle. Es un pequeño detalle, pero yo pienso que por ahí se empiezan las cosas grandes, por los pequeños detalles.

También les hace llegar el arquitecto una tarjetita como la que está allá abajo, pero con el nombre de la persona y les da la felicitación, firmada por él. Cosa que en los 6 años que llevo aquí, nadie había hecho eso. Pues eso es algo nuevo ¿no? Algo más humano ¿no?

ML.- Y por ejemplo. Tu como describirías el ambiente de trabajo en la Secretaría Particular, todo el primer piso.

RL.- Ay!! Ahorita hay muchas fricciones, malos entendidos. Pero yo siento que conforme vaya pasando el tiempo, nos vamos a ir acoplando. Ahorita porque ingresó gente nueva que no sabe, y viene de la Iniciativa Privada. Entonces, traen otras ideas, y claro que se puede funcionar esto como una iniciativa privada siempre y cuando sepan, cómo te diré, pues ordenar, que sepan mandar bien. Uno trabaja, pero siempre y cuando te pidan las cosas bien, no así como que si fueras tu su sirviente, ¿me entiendes?

ML.- ¿Qué tipo de fricciones ha habido?

RL.- Bueno, conmigo ninguna. Con otra gente. Fíjate que, no sé, prefiero omitir esa opinión.

ML.- Cómo crees tú, estabas hablando de que no hay unión, cómo crees que se podría lograr una mayor integración en la Secretaría Particular.

RL.- Pues, como te comentaba. Si necesitas el apoyo de alguien, de esta misma área, que te apoye. O sea, si tu necesitas, no sé, sabes que, necesito que me hagas este oficio, yo sé que no es tu función, pero pues échame la mano. ¿no?

O sea, pues nada nos cuesta. Es como yo te digo, yo sí los apoyo. Tarde, pero sí. Porque muchas veces, obviamente yo le tengo que dar prioridad a mi jefe. Antes que cualquier cosa mi jefe, pero en general, saco poco a poquito lo que me van pidiendo. Jajaja. Ahí voy. Ahí la llevo.

ML.- Y por ejemplo, tu cómo crees que está impactando a tus compañeros este cambio de administración?

RL.- Es como te comento. O sea, realmente no puedo darte una opinión, porque tienen poco tiempo de haber entrado, o sea, el día que estábamos allá arriba, que dijo también, lo dijo el arquitecto, que iba a reducir la jornada laboral.

Digo, al decir eso, la gente hasta le aplaudió. Pero hay que ver que clase de reducción va a hacer, si no va a sacrificar a gente que realmente, por ejemplo en mi caso, yo estoy todo el día, pero me pagan tiempo extra.

Y si él me dice, sabes que, vente nada más tu horario, el horario que es, y en la tarde va a entrar otra persona. A mi sí me afectaría, porque yo no percibiría lo mismo.

ML.- O quien sabe a qué se referiría, si nada más a los de estructura...

RL.- Pero pues no, dijo a todos en general.

ML.- ¿Todos en general?

RL.- Ajá

ML.- ¿Reducir más todavía? Bueno en mi caso, porque son 7 horas, tu te quedas más tiempo.

RL.- Ajá. Pues no sé. Hay que esperar a ver que clase de beneficio vamos a obtener con esa reducción de trabajo.

ML.- Ándale, sí. Pero en tu caso no te conviene.

RL.- No. Pues no.

ML.- Otra pregunta, yo, durante el tiempo que llevo aquí, yo no he visto que se haga una reunión de fin de año. Lo he visto en otras áreas, pero aquí en este piso, no. ¿Tú a qué crees que se deba eso?

RL.- Pues a la desunión. A la misma desunión. Y también ¿sabes qué? Mira, muchas veces por la misma presión de tanto trabajo, que uno piensa que nadie se dedica a decir, ah! Bueno, yo voy a organizar, no. Y a ver quién organiza, y todos decimos a ver quién organiza, pero nadie organiza nada.

Y así nos quedamos, esperando a que alguien organice algo y nadie organiza nada, y todos presionados, es bien difícil.

ML.- Ok. ¿Tú cómo crees que nos vean los jefes a nosotros?

RL.- ¿Cómo que cómo nos ven?

ML.- Como números, como personas...¿crees que nos toman en cuenta?

RL.- Nooo. Anteriormente no. Yo espero que este, que este Secretario sí nos tome en cuenta como personas, no como números. Pero anteriormente no, así como cualquier trabajador, o sea, como trabajador pero equis.

Y obviamente ya sabes, los jefes tienen sus consentidos y todo.

ML.- ¿Y crees que eso sea causa de las mismas fricciones?

RL.- Sí. Obviamente, porque de ahí surgen las envidias, que porque a él le dan más, que no sé que, pero por ejemplo, en mi caso no se ponen a pensar, sí, a mi me pagan tiempo extra, sí, pero yo me quedo de 9 a 9, de 9 a 8, de sol a sol. O sea, yo lo que me dan me lo gano, no nada más es de a gratis.

ML.- Y por ejemplo, tu crees que esa falta de importancia al trabajador anteriormente, ¿crees que también sea una de las causas por las cuales ellos tomen esa actitud de nada más cubrir el horario?

RL.- Sí. Porque de hecho, puede haber gente que si le ofreces tiempo extras, sí se queda.

ML.- Ya casi para terminar, ¿cómo imaginas a la Seduvi en el futuro?

RL.- Sin mí. Jajaja. Mira, si llevan a cabo los proyectos de los cuales están diciendo ahorita, yo creo que va a ser una Seduvi diferente. ¿Diferente en qué sentido? Que se le va a dar un trato mejor al ciudadano. Ellos traen una mentalidad de que hay que mejorar a la Ciudad de México. Bueno, esas son las propuestas.

ML.- Y de seguir así, como está ahorita, como se vislumbra, ¿cuál crees que sea el destino de la misma?

RL.- Es como te digo, si se lleva a cabo lo que traen en mente, yo veo a una Seduvi mejor. ¿Aunque sabes qué? Lo malo de todo esto es la corrupción. ¿Me entiendes? Que desgraciadamente hay gente que por unos cuantos pesos dejan mal a la Seduvi, porque por esa gente nos califican a todos. Generalizan a todos. Y no todos somos iguales.

Que podemos tener la oportunidad de tener cosas, pero es muy difícil, porque no vas a, por mil pesos no vas a echar por la borda la imagen.

Y desgraciadamente aquí, dicen que sí, que no. Yo no sé, no me consta, que sí hay mucha corrupción ahí en lo que es lo de los usos del suelo, ahí es en donde siento que hay un hueco, yo siento. A mi me han comentado que ahí es, pero a mi que me conste, que yo los haya visto, pues no, pues yo estoy aquí.

Pero sí se dice que hay.

ML.- Ok. Si tu tuvieras la oportunidad de ser Secretaria de Desarrollo Urbano, ¿qué harías tú al interior de la Seduvi, qué es lo primero que harías?

RL.- Híjole. Pues correría a mucha gente que nada más viene, checa y se va, se va a desayunar, se sale a hacer sus cosas, es gente que para mí son unos parásitos, en mi opinión personal.

Porque no puedes venir, checar e irte a comprar tus cosas y ya tranquilamente llegar y checar la hora de tu salida. Tan siquiera mínimo, cumple tu horario. ¿no? Mínimo. Pero no, no. O sea, no es real. Pero sí, si yo tuviera en mis manos eso, sí lo haría, como no. Y pondría gente que de verdad, hay tanta gente que quisiera trabajar, y que cubriría ese horario y más. Y con gusto.

ML.- ¿Tú crees que en este piso hay ese tipo de gente?

RL.- Sí.

ML.- No es necesario que digas nombre.

RL.- Sí. Sí hay. O si no correrla, no, es obvio que tiene que darle a tu personal tanto tiempo para comer, para desayunar, 15 o 20 minutos. Pero, desgraciadamente hay gente que abusa, abusa de que les das y quieren más.

ML.- ¿Puedo decir nombres?

RL.- No.

ML.- Ok. Me imagino quienes.

RL.- jajá

ML.- Creo yo. ¿Algo más que quieras agregar?

RL.- No. Ya nada.

TEMAS	JEFES	CARACTERISTICAS TRABAJADOR	SATISFACCIÓN LABORAL	CAMBIO
<b>ACTORES</b>				
<b>ACTOR 1</b>	Como todo jefe, pues tienen sus formas de ser, pero lo vuelvo a repetir, lo importante más que nada es cumplir con el trabajo que nos corresponde, y que ellos también sepan respetar nuestros derechos, no pedir más allá de lo que son nuestras funciones, porque pues sí, no podemos.	Siempre lo he dicho, lo más importante es cumplir con el trabajo que le corresponde a uno. Y tratar de poder, sí se puede ayudar un poco más allá, pero que esté uno totalmente a gusto y no esté obligado. O sea, que lo haga de corazón.	Hubo cambios en ciertas prestaciones y todo, pero sigue siendo igual, no ha cambiado mucho. Yo no siento que se nos haya violado totalmente, como muchos piensan. No. .	Los cambios que siempre se sienten son de jefes, y a la vez también de las diferentes formas de trabajar, más que nada es la diferencia, no tanto el trabajo.
	En primera no, tal vez no estemos muy capacitados, y en segunda, se violaría también los derechos del trabajador.	Siempre he dicho que cuando estudias más la cuestión personal, te ayudará más en lo laboral. Porque si te vas por lo laboral más que en lo personal, es cuando empieza más a haber problemas	Nunca me ha gustado trabajar en algo que no me gusta.	El trabajo sigue siendo el mismo, pero el trato con la gente, el ritmo del trabajo es un poco diferente.
	Si el jefe pide apoyo, y pide que el trabajador sea responsable, le guste trabajar a sus órdenes, pues debe de dar algo a cambio. O sea, siempre será así. La ayuda debe de ser recíproca, o sea, tu me das, yo te doy.	La perfección no existe porque siempre habrá algún problema, pero lo importante es que como trabajador sepas resolverlo. Errores los tenemos todos, pero lo importante es saberlos remediar, no dejarlos ahí se va y a ver cómo pasa, a ver qué sucede. Si lo puedes remediar y arreglarlo, pues que mejor.	Me siento a gusto, siento que soy útil, y, sí, o sea, me siento conforme. En estos momentos sí.	Debe de cambiar, aunque siempre se ha pedido, agilizar los trámites, para la gente más que nada porque sabemos que aquí en la burocracia y en el gobierno un trámite pasa por varias manos, y se tardan mucho. Y eso sí molesta mucho a la gente.
	Y tiene que ser una idea del jefe, que tiene que apoyar en cierta forma al trabajador, para que el trabajador por ende también lo haga.	Yo soy de las personas que me gusta revisar y preguntar más de dos o tres veces, soy una persona que no me gusta quedarme con la duda y me gusta revisar lo que voy a hacer, antes de hacer algún trámite o alguna entrega, trato de revisarlo más de dos veces.	No es que sea yo presumido, pero en estos momentos, muchos me tienen envidia por mi trabajo, porque estoy muy a gusto, precisamente tengo todas las comodidades y trabajo según mi ritmo, que es lo que a mí me gusta, trabajo según mi ritmo y el área en donde estoy es muy cómoda. Tiene todos los servicios, me siento muy bien.	Ha sido lo mismo, un poco de cambios, pero no nos ha afectado como trabajadores.
	Es que mientras te sientas a gusto, trates tú y el jefe trate también de que el personal se sienta a gusto, nos evitaríamos muchos problemas.	Mientras tu tengas la confianza de que cumpliste bien tu trabajo, no tienes por qué tener miedo, siempre he tratado de pensar eso. Y es cierto, o sea, tu cumples tu trabajo y pues no hay ningún miedo.	Tampoco me sentiría frustrado. Hay muchas personas que sí se sienten así, porque piensan que no trabajan en lo que estudian.	
	Ya hubo algo mejor. Ya se nos tomó en cuenta. Y es que eso se agradece. Es algo normal. Es que te digo, si el jefe nos dice apoyenme, de gratitud, pues sabes que, pues orale.	Lo que pasa es que tú como trabajador tienes que buscarle tú el gusto a tu trabajo, volvemos a lo mismo, tienes que tratar de sentirte bien en tu trabajo tu mismo, no tanto que te lo haga el jefe.	Es lo que tiene aquí el trabajo de gobierno, que a veces no estás, de hecho, yo me siento a gusto donde estoy, pero hay gente que no lo está.	
	Porque sí se ve, se siente que no les gusta ese trato. No sé por qué. A lo mejor porque tienen algún problema.	Porque también es un error que cometemos, queremos que el jefe nos arregle la vida y nos ponga el área o donde trabajamos como nosotros queremos	Yo me siento a gusto. Pero los demás, he escuchado o platicado y me han dicho que no se sienten a gusto por lo que te acabo de comentar. pero, eso ya sería cosa de ellos.	
			Pero más que nada yo creo que cuando tu estás conforme en tu trabajo y estás haciendo lo que te gusta, no se da tanto por el sueldo, porque yo conozco a mucha gente que gana muy bien aquí, pero precisamente no se sienten a gusto con lo que hacen. Entonces, como que ya se les hace más pesado el trabajo, no se sienten a gusto.	
			Se sienten frustrados más que nada.	

TEMAS	INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	CAPACITACIÓN	PERCEPCIÓN DE LA SEDUVI	COMUNICACIÓN	AMBIENTE LABORAL	OTRAS LEXIAS
ACTORES						
ACTOR 1	Integración sí. Yo creo que sí, en cuestiones de trabajo sí, tratamos, pues se trata de hacerlo bien. Pero te digo, no hay perfección, siempre habrá pequeños errores, pero es normal.	Fue algo bueno que nos trajo la administración nueva, sexenios pasados. Y sí, te digo, fue un buen cambio, o sea, anteriormente no se daban las capacitaciones, como nos la dieron a nosotros o sea, que era casi obligatorio.	Ha habido cambios, pero sí ha habido cosas buenas, cosas malas, pero yo digo que seguirá siendo Seduvi, seguirá haciendo su trabajo, no le quedará de otra, pues para eso se les paga, son nuestros impuestos, como dicen por ahí.			
	No podemos cambiara las personas de la noche a la mañana, ni hacerlas que se amolden a nosotros, o sea, hay que tratar solamente de sobrellevarnos.	Lo que pasa es que aquí, para desempeñar nuestro trabajo aquí en el área, a veces no son las capacitaciones, pues lo que pasa es que sí te ayuda para que tu puedas hacer otras... pero no mucho aquí.	No desaparecerá porque de hecho, pues la mancha urbana en la ciudad crece cada año, entonces nunca terminará, siempre tendrá que haber alguna dirección, alguna secretaría reguladora del crecimiento urbano.			
	Cada área lo hace por su lado, y yo lo veo mal, deberían de hacerlo como en otros años, que lo hagamos juntos y digo, se siente uno a gusto como trabajador, y no tanto como trabajador, también como jefe. Ayuda bastante.	Pues como te estaba diciendo hace rato, que si se llega a crear esas áreas que se necesitan, para que sigan los programas de capacitación, se busque esa área que trate de buscar cómo acomodara sus trabajadores, que pues ellos tienen deseos de desempeñar sus funciones mejor.	Entonces, seguira y bien o mal dependerá de quién esté arriba, en la cabeza de esta secretaría, pero seguirá activa porque la ciudad no para de crecer.			
		Lo malo de aquí es que a veces sí se dan las capacitaciones pero no terminan utilizandolas en su trabajo.	Sacar a todas esas personas que están prometiendo cosas que no van. Por política barata, por querer agarrar huesos buenos, sacar dinero de esa gente que les promete mucho. Y de sacar a toda esa gente que, pues sí, es un cancer para el gobierno, porque pues sí existe y se ven todos los días.			
		Más que nada capacitación, tratar de que la gente trabaje en lo que tenga algún conocimiento y ver la forma de que puedan hacerlo.	Pero desgraciadamente hay muchas personas aquí en el gobierno que están vinculadas con esos grupos. Y entonces, se aprovechan de la gente que sí necesita, prometen cosas que no pueden hacer, porque al fin de cuentas afectan a toda la ciudad.			

TEMAS	JEFES	CARACTERÍSTICAS TRABAJADOR	SATISFACCIÓN LABORAL	CAMBIO
<b>ACTORES</b>				
<b>ACTOR 2</b>	Los jefes. Te digo, no hay motivación de parte de ellos, no hay...si al contrario, no más ellos piensan que pueden lograrlo todo sin necesidad del empleado.	La gente que los rodea, que los quieren hacer unas personas superior a los demás, le quieren cuidar tanto al jefe y hacerlo un ser omnipotente y eso es mentira. Así es toda la gente, lambiscona que está siempre a su alrededor.	Que haya más movimiento, porque está muy apático todo. Los cuates estos que llegaron, todo lo quieren hacer ellos.	Cambio realmente ninguno. Sigue igual. Desde que yo entré los únicos cambios son los jefes. Porque, de que se dé algún avance, no.
	Son una bola de ineptos. Realmente todo el que llega ahí a mandar, no más viene por su sueldo, a ver qué puede transear y ahí nos vemos. No hay realmente compromiso. No se ve ningún compromiso.	La mayoría, se conforman con cumplir con su horario y ahí nos vemos. Se conforman con cumplir con su horario, recibir su sueldo y no les interesa avanzar más, brincar un puntito más, sino que se estancan ahí.	Pues realmente nosotros como trabajadores no podemos, no tenemos voz ni voto. Simplemente somos unos empleados más del gobierno y los únicos que toman las decisiones son los jefes. Al personal no lo toman en cuenta.	Siempre es bueno tener un cambio.
	La anterior, que no más llegó para ayudar al hermano y para ayudar a su jefe. No hizo nada con la Seduvi, no se hicieron nuevas viviendas, las viviendas que estaban, ya estaban construidas.		No hay algún, alguien que no se queje de que hay trabajo, todos tienen, todos están ahí cruzados de manos, nadie trabaja.	El cambio de gobierno no nos impacta a nosotros en ningún aspecto, ni laboral ni económico. O sea, nosotros seguimos siendo los mismos, seguimos desarrollando nuestro trabajo y hasta ahí.
	Son unos ineptos, porque nada más vienen por su salario y a ver qué pueden, como el Cacomixtle, a ver qué se llevan. Esa es la verdad. Lo hemos visto con varios		Es difícil que uno pueda motivarlos, porque cada quien tiene su manera de pensar y son apáticos.	
	Hay cada jefe que llega, que nada más llega a ver su bienestar y no le importa si realmente la gente necesita casa, la ciudad que esté bien planeada. No.		Pues realmente no, porque no le dan la oportunidad a uno de subir. Se estanca uno ahí, no hay oportunidad más que para ellos, para los jefes.	
	Ellos no más llegan y dicen, me llevo mi dinero y ahí nos vemos. Y el que viene igual, viene con esa intención de ver cuánto se puede llevar, qué transas puede hacer y ya.		No, así de que quiera desarrollar más de lo que no me pagan, pues no, tampoco.	
	Desde que han llegado varios, y nos hemos dado cuenta, raro es el que se llega a acercarse a nosotros, pero la mayoría no.		Un obrero, un empleado del gobierno federal, un empleado del gobierno del distrito, hasta un jefe. No desarrollan mayor capacidad porque piensan que deben de merecer más sueldo.	
	Ven nada más las necesidades de ellos y las de su gente que traen. Pero realmente para el trabajador, no. No existimos, somos un cero a la izquierda.		Si no estoy a gusto, tampoco estoy inconforme. Estoy estable en mi trabajo.	
	Nomás piensan para ellos y para el personal no. No hay así una relación laboral íntegra, porque no. No tienen ellos, como se puede decir, la disposición, cierto afecto. No lo hay.		Digamos que de alguna manera estoy recibiendo un sueldo, estoy más o menos, no estoy al 100 por ciento a gusto, pero bueno estoy obteniendo un ingreso.	
	No se trata de hacer cambios ni nada de eso. Simplemente cordialidad. Que el jefe se acerque al trabajador. Debe haber más acercamiento a los trabajadores. No hay necesidad de cambios así drásticos. O de decir: " hay, pues a ti te voy a aumentar el sueldo" eso no, pues, más que nada tratarles de echar la mano.		Casi no hago nada, no me llena.	
	No he visto ningún compañero que no se queje de un jefe. Para bien o para mal siempre está la queja.			



TEMAS	INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	CAPACITACIÓN	PERCEPCIÓN DE LA SEDUVI	COMUNICACIÓN	AMBIENTE LABORAL	OTRAS LEXIAS
ACTORES						
ACTOR 2		No ha habido capacitación. Anteriormente sí. Y está en una de las condiciones generales de trabajo, que debe de haber capacitación para el empleado, pero no, hasta la fecha no. Con eso de la mentada austeridad.	Como una Secretaría que no va a servir ya después. No tiene ni pies ni cabeza, no se le ve realmente, para lo que fue diseñada, no cumple con lo que se creó, no cumple con vivienda, no cumple con el desarrollo urbano, muchas cosas.		Hay muchas preferencias para una gente que para otra gente, pero bueno, eso se da en todos lados, hasta en las mejores familias como dicen.	
		Pésima. En 15 días no aprendes nada. No más te dan cierto conocimiento, pero realmente no aprendes. También la capacitación que dan es pésima.	Pienso que esta secretaria tiende a desaparecer.		No habiendo envidia ni preferencias, todos nos podríamos llevar bien. Porque las preferencias son las que provocan las envidias. Y es lo que hace que el personal empiece a ponerse inconforme, por qué a él sí, por qué a mí no, y así es como empiezan todas las enemistades de la gente.	
		Con capacitación puedes desarrollarte en otra área que te guste realmente, pero así, te digo, la gente se hace conformista porque no hay capacitación, no tienes un buen salario.				
		Debe haber capacitación para que nos podamos desarrollar en otras áreas y no estar estancados en lo mismo.				

TEMAS	JEFES	CARACTERÍSTICAS TRABAJADOR	SATISFACCIÓN LABORAL	CAMBIO
ACTORES				
ACTOR 3	Debe de haber una apertura en cuanto a la relación. Se nota un hermetismo.	El trabajador debe de comprometerse al 100 por ciento. Es muy difícil, ya hay una especie, sobre todo de los trabajadores de base y algunos de confianza que ya tienen mucho tiempo, hay una especie de cultura laboral negativa, es decir, se confunden los derechos con los excesos.	Hay una incertidumbre y pues yo no soy de las personas que trabajo por el sueldo nada más, yo estoy con un compromiso, un proyecto político de años, tengo una convicción del servicio social indefinida. Y sí es incómodo estar así.	En la Seduvi, yo creo que han sido cambios hacia atrás, más bien ha habido retrocesos. Yo creo que debido a la salida de la Arquitecta Laura Itzel Castillo, pues hubo el relevo del arquitecto Manuel Santiago, que más bien su función fue culminar la administración, garantizar una entrega tersa, sin mayores sobresaltos. Y en ese tiempo, el trabajo en sí de la secretaría como tal, el trabajo interno y la normatividad, pues ya no, se estancó un poco.
	Noto una actitud un poco menos horizontal, o sea, es un poco más vertical el trato. Es una relación un poquito más de dependencia, más vertical.	Los trabajadores ponen primero sus comodidades, sus intereses personales, y no se dan cuenta que finalmente son servidores públicos. A lo mejor de un nivel muy elemental o muy básico, y no están conscientes de que su trabajo es igual de importante que la labor de un jefe, porque finalmente se hace un equipo de trabajo. Y lo que pasa es que se cae en los abusos, en cuanto a querer sacarle provecho de más a sus derechos.		Ser receptivos, estar abiertos a los cambios que hay a nivel de gobierno.
	Tener una estrategia bien definida de medios, de parte de los jefes para acá. Para poder, con base en esa estrategia mínima, pues empezar a desarrollar acciones que te permitan como área trascender y cumplir la función, la importancia que debe tener.	Sino se mueven todos en un sólo engrane, en una sola maquinaria, es muy difícil que se logren los resultados deseados.		Muchos tienen una añoranza o una nostalgia por los gobiernos anteriores. Deben entender que las cosas deben de cambiar, tiene que irse modernizando, la administración, muchas cosas, tienen que hacerse más eficientes día con día y eso es lo que tienen que hacer. Un cambio de actitud de fondo.
	Si tú como jefe no eres capaz de impulsar un trabajo de equipo durante todo el año, con objetivos claros y un compromiso de todos, entonces, no tiene caso hacer un convivio, sería de hipócritas.	Existe mucho el egoísmo, el individualismo. Se supone que ya son compañeros de trabajo de años, pero finalmente sigue la cultura del individualismo, de decir "mientras yo esté bien, los demás no me importan".		Es natural porque ha habido algunos cambios, algunos compañeros ya no están, y pues eso te genera una natural ansiedad y hasta preocupación.
		Lo que se deben de poner a hacer los trabajadores es transmitir sus experiencias, sus conocimientos a los demás.		Debería haber el chance de que las diferentes secretarías tuvieran su área de comunicación, no solamente de prensa.
		Como ellos son gente de base y no tienen la cultura del compromiso de equipo, pues no está definida y mucho menos arraigada. Pues a ellos finalmente ni les importa, con que ellos estén en su chamba y sin ninguna bronca, no van más allá. Entonces, ellos sí tienen trabajo bien, y si no, pues también.		
		Son personas capaces, que tienen mucho potencial, pero debido a la cultura laboral que ellos han adoptado, no van más allá. Y son gente con mucho potencial de desarrollo, pero no, ellos mismos hasta cierto punto no quieren trascender o no desean trascender. .		
		Se cae en el abuso, mal entienden o mal aplican lo que son sus condiciones laborales, se convierte hasta cierto punto como una especie de impunidad. Una impunidad laboral.		
		Impulsar una filosofía del trabajo en equipo pero bien definido, es decir, que si uno falla, fallan todos, que si unos triunfan, triunfan todos.		
		Hay un poco esa cultura de supeditarse a los que van llegando.		
		No sé qué pasará, pero son gente que está desperdiciada y subutilizada. Un tanto porque no se dejan o porque hay muchas trabas y otro tanto porque pues ellos tampoco quieren		

TEMAS	INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	CAPACITACIÓN	PERCEPCIÓN DE LA SEDUVI	COMUNICACIÓN	AMBIENTE LABORAL	OTRAS LEXIAS
ACTORES						
ACTOR 3	Se está haciendo una pantalla de algo que no existe, ni siquiera hay una identificación entre los compañeros.	Cualquier capacitación es positiva.	La Seduvi debería ser la instancia más importante en el desarrollo en la ciudad.	La comunicación es un concepto mucho más amplio, más integral.	Se percibe un ambiente de confusión, porque no sabemos bien.	
	En el momento que tu les das el mismo valor a todos, el mismo trato, se sientan ellos tomados en cuenta y que no se sientan ajenos al trabajo, se sientan comprometidos con un proyecto, sino político, por lo menos profesional y laboral. En ese momento la convivencia va a venir de manera natural.			Falta información en el sentido de allá para acá, porque no hay, no se ha definido cuál va a ser el rumbo o cuál es el tratamiento que se le va a dar a este tema, a este tema de la relación con los medios.	Yo lo que veo es un ambiente de incertidumbre. Incertidumbre en todos los sentidos.	
				Eso lo que te provoca es incertidumbre. En primer lugar te provoca ansiedad, te provoca hasta desánimo a veces, porque no sabes si las decisiones que tomes están siendo las correctas. Estás fuera tú de la jugada de alguna manera, y eso pues sí es una falta de información de allá para acá.		
				Hay muchas cosas que se pueden, que tiene valor comunicativo y no se explota. Y nada más, finalmente a lo que se reduce es a un vínculo con los medios.		
				En la comunicación es muy necesario que haya una uniformidad, un mensaje, haya un criterio definido para que no vaya a haber duplicidad de información, repetición de funciones, mensajes diversos, contradictorios.		
				Que haya claridad porque no sabemos que está pasando, porque se manejan en un círculo muy cerrado, y los demás estamos como espectadores.		
				Va a ser muy complicado el funcionamiento interno si no hay esa claridad de información.		

TEMAS	JEFES	CARACTERÍSTICAS TRABAJADOR	SATISFACCIÓN LABORAL	CAMBIO
<b>ACTORES</b>				
<b>ACTOR 4</b>	claro que se puede funcionar esto como una iniciativa privada siempre y cuando sepan ordenar, que sepan mandar bien.	Compartir la información que tenemos. Para mí, realmente eso sería muy bueno, porque, has de cuenta, les pides apoyo a otras áreas y pues como no es de su área, no te quieren ayudar, no te apoyan.	Ahorita, en algunos momentos digo fjole, me da trabajo venir, por ciertos aspectos de negatividad de las personas. Pero trabajo bien.	Yo siento que sigue siendo igual, a excepción de este año, siento que sí, por lo que dice el arquitecto, va a haber cambios.
	Uno trabaja, pero siempre y cuando te pidan las cosas bien, no así como que si fueras tu su sirviente.	Como buen mexicano, como los cangrejitos.		Para mi uno de los principales aspectos que deben de cambiar, es el atender mejor a la gente, porque en un trámite se tardan mucho tiempo y yo siento que no debe de ser así.
	Nooo. Anteriormente no. Yo espero que este Secretario sí nos tome en cuenta como personas, no como números.	Nooo!!! Lo que pasa sabes qué, es que ellos ya tienen una idea muy, cómo te explico, tienen sus ideas, como trabajadores de gobierno, no pueden hacer más allá de lo que se les permita, no sé como decirte cómo es la gente aquí. No hacen más de lo que se les pide, no pueden hacer más.		Pero lo poco que he convivido esta administración se me hace muy humana, como que siento que van a entender más a la gente. Según las palabras que dijo el arquitecto Aispuro.
	Pero anteriormente no, así como cualquier trabajador, o sea, como trabajador pero equis.	Si tu les dices, "oye, no seas malito, échame la mano en esto...No"		No lo había visto, desde que tengo aquí 6 años, no había visto ese detalle. Es un pequeño detalle, pero yo pienso que por ahí se empiezan las cosas grandes, por los pequeños detalles.
	Y obviamente ya sabes, los jefes tienen sus consentidos y todo.	Correría a mucha gente que nada más viene, checa y se va. Se va a desayunar, se sale a hacer sus cosas, es gente que para mí son unos parásitos, en mi opinión personal.		Pues eso es algo nuevo ¿no? Algo más humano
		Pero, desgraciadamente hay gente que abusa, abusa de que les das y quieren más.		Ahorita porque ingresó gente nueva que no sabe, y viene de la Iniciativa Privada. Entonces, traen otras ideas,
				Y si él me dice, sabes que, vente nada más tu horario, el horario que es, y en la tarde va a entrar otra persona. A mi sí me afectaría, porque yo no percibiría lo mismo.

TEMAS	INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	CAPACITACIÓN	PERCEPCIÓN DE LA SEDUVI	COMUNICACIÓN	AMBIENTE LABORAL	OTRAS LEXIAS
<b>ACTORES</b>						
<b>ACTOR 4</b>	Ay!! Deberíamos ser más unidos, menos negativos.	Supuestamente nos van a dar capacitación y cursos de inglés. Digo, a ver si no nada más se queda en proyecto.	Es como te digo, si se lleva a cabo lo que traen en mente, yo veo a una Seduvi mejor. ¿Aunque sabes qué? Lo malo de todo esto es la corrupción.		Ay!! Ahorita hay muchas fricciones, malos entendidos.	Ay!!! Que tuviéramos un mejor equipo. ¡Toda la Seduvi! No nada más yo. Toda la Seduvi, que tuviéramos un equipo a la vanguardia, porque el que tenemos está para llorar.
	Yo siento que para hacer una buena unidad, hay que apoyar. Ya después vendrán las remuneraciones.		Desgraciadamente hay gente que por unos cuantos pesos dejan mal a la Seduvi, porque por esa gente nos califican a todos. Generalizan a todos. Y no todos somos iguales.			El día que estábamos allá arriba, que dijo también, lo dijo el arquitecto, que iba a reducir la jornada laboral.
	Yo siento que si todos fuéramos así, si todos apoyáramos estaría mejor.					Pero hay que ver que clase de reducción va a hacer, si no va a sacrificar a gente, por ejemplo en mi caso, yo estoy todo el día, pero me pagan tiempo extra.
	Cuando pides apoyo, por ejemplo, es hora de la comida y no se pueden quedar dos minutos a sacarte una copia, por decirlo así. O dos minutos para que te hagan una llamada.					Y también ¿sabes qué? Mira, muchas veces por la misma presión de tanto trabajo,
	Pues a la desunión. A la misma desunión.					
	Todos decimos a ver quién organiza, pero nadie organiza nada.					
	De ahí surgen las envidias, que porque a él le dan más, que no sé que.					