



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**COMUNICACIÓN = ORGANIZACIÓN = EFICACIA Y EFICIENCIA. LA
COMUNICACIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE ENLACE
LEGISLATIVO DE LA SEL-SEGOB**

**SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA
P R E S E N T A:
SOCORRO GOVEA CISNEROS**

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

AGOSTO, 2009



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

Agradezco a...

...mis padres **Irma Cisneros Cabrera** y **Rafael Govea Sánchez**, por la excelente educación que me dieron y porque desde pequeña me dejaron caminar a mi propio ritmo. **Los amo.**

...mi asesor y amigo, **Urso Martín Camacho Roque**, por el gran empujón para concluir este importante pendiente en mi vida, por su paciencia ante mi impaciencia.

...los profesores del “Seminario Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura” **Irma, Javier, Jorge, Urso y Verónica**, quienes con sus conocimientos, experiencia, comprensión y actitud me impidieron encontrar un pretexto para abandonar el seminario.

...mi **Universidad Nacional Autónoma de México** por la oportunidad de concluir una meta, mi carrera universitaria.

“Tal vez amar es aprender a caminar por este mundo”. **Octavio Paz**

Introducción

Sin duda distintas áreas de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) han sido objeto de estudio de investigaciones, hasta el momento de concluir este trabajo, no había alguna que abordara desde el enfoque humanista del Seminario-Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” a la **Unidad de Enlace Legislativo (UEL)** de la Subsecretaría de Enlace Legislativo (SEL) de la SEGOB; recorrerla y explorarla a partir de quienes laboran en ella, al ser sus miembros quienes contribuyen en su construcción.

De acuerdo con la versión institucional, la creación de una **Unidad de Enlace Legislativo (UEL)** en la SEGOB obedeció a cambios en el contexto nacional, después de las elecciones del 2000, por lo que concentra las principales funciones para establecer y fortalecer las relaciones con el Poder Legislativo, y coordinar la participación de las dependencias federales.

Como opción de titulación en la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva de la FES Acatlán, de la Universidad Nacional Autónoma de México se realizó esta investigación titulada: **Comunicación = Organización = Eficacia y Eficiencia**. La Comunicación en el funcionamiento de la Unidad de Enlace Legislativo de la SEL-SEGOB en el Seminario-Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”.

Con la finalidad de identificar la existencia de problemas en la estructura, organización y funcionamiento de la UEL, y detectar áreas de oportunidad para mejorar su trabajo.

Investigación en la que resultó importante reconocer que los individuos somos seres sociales, que nacemos, crecemos y nos desarrollamos en instituciones durante las distintas facetas de nuestra vida; con experiencias, intereses y objetivos personales y de grupos.

Asimismo, reposicionar el papel de la comunicación en las organizaciones, tras revisar y analizar que no todo acto es comunicativo, y de diferenciar lo comunicativo de lo informativo; para aprender a ver a la comunicación como alternativa de comportamiento a partir de una interacción; que además del recurso de la información permite el ahorro energíaⁱ.

*Enero, 2008; Juan Camilo Mouriño es nombrado
Secretario de Gobernación.*

ⁱ Serrano, Rafael, et al. La Organización Habitable, Printed in Mexico, 2001, pag. 53.



Al iniciar el seminario-taller, mayo de 2008, se adjudicaban los problemas de la UEL a la falta de manual de organización interno que guiará el trabajo de los servidores públicos de nuevo ingreso, con lo que se pretendía mejorar productividad de la organización.

Por lo anterior, el título de “**Comunicación = Organización = Eficacia y Eficiencia**. La Comunicación en el funcionamiento de la Unidad de Enlace Legislativo de la SEL-SEGOB”, se pensó con el objeto de englobar el papel de la comunicación en la organización y en los resultados; tras considerar que su problema era sólo la falta de claridad en los procesos.

Antes de concluir el primer módulo del seminario – taller, la idea sobre el manual de organización de la UEL se debilitaba, tras aprender y comprender que no sirve de mucho tener todas las herramientas tecnológicas y administrativas cuando el problema está en la comunicación e interacción de quienes laboran en las organizaciones.

La investigación se realizó a partir de la construcción del marco teórico básico de la comunicación organizacional para analizar los procesos de comunicación que determinan el surgimiento, conservación e innovación de las instituciones; lo que permitió conformar este trabajo con cuatro capítulos.

El capítulo 1 se elaboró principalmente a través de la técnica documental, para identificar y analizar las características de la UEL, así como su ámbito de desempeño y la trascendencia de su trabajo; lo que permitió determinar problemas que afectan su estructura formal, su funcionamiento y su relación con su entorno.

Para comprender el tipo de organización que es la UEL, en el capítulo 2, se analizaron los modelos administrativos y comunicativos para identificar su estructura y funcionamiento; además del gasto presupuestal, se estimó el costo energético, psicológicos y temporal. Se elaboró un inventario de quienes laboran; su personalidad y como se relacionan.

La auditoría comunicativa mostró que existe una opulencia de información y tecnología que no resuelve el problema comunicativo informativo. Los directores de algunas áreas dan distintas instrucciones que confunde y desgasta al personal. Las áreas esquizofrénicas muestran costos psicológicos reales que hoy es posible comprobar con búsqueda de otras opciones de trabajo.

*Noviembre 4, 2008; Fallece el Secretario de
Gobernación, Juan Camilo Mouriño..*



En el capítulo 3 se revisaron los distintos enfoques y metodologías cualitativas para fundamentar el diagnóstico de las incidencias comunicativas identificadas; lo anterior permitió comprender mejor la complejidad de las organizaciones, a partir de la complejidad del ser humano; cómo actúan y se agrupan al interior de la organización objeto de estudio.

Se llevó a cabo un grupo de discusión cuyo objetivo de “profundizar en los datos sobre algún tema o problema”; a través del grupo de discusión se identificó que las áreas de la UEL están desintegradas, y que existe un clima de desconfianza, primero porque no se conocen, y segundo, porque al parecer existe coerción en algunas áreas.

En el capítulo 4 se presenta el mapa cultural de la UEL, que era desconocido hasta el momento de realizar la investigación, y se retoma el problema de desconfianza para desarrollar una propuesta de intervención comunicativa que, en el momento de la investigación, permitiera integrar al personal de la UEL, ya que para contar con la voluntad es necesario que exista un clima de confianza.

Uno de los problemas en la investigación fue obtener los resultados del clima organizacional aplicado en 2008 por la Secretaría de la Función Pública, la información se solicitó a través del Portal de Transparencia, se recibió en enero y marzo de 2009; los datos se comentan en las conclusiones generales de esta investigación, confirmando la inconformidad del personal en varios rubros, tal es el caso de las promociones o ascensos, horarios, etc.

Después de comprender la complejidad de las organizaciones y de desechar la tesis del manual de organización como el principal problema de la UEL, se estima conveniente precisar que se busca la eficiencia y la eficacia de la UEL, pero no por encima del trato y condiciones de sus empleados, sino como parte de proponer el camino hacia un modelo japonés que da certidumbre laboral al personal, y toma en cuenta la experiencia.

La investigación **Comunicación = Organización = Eficacia y Eficiencia**. La Comunicación en el funcionamiento de la Unidad de Enlace Legislativo de la SEL-SEGOB se logra con el apoyo, o mejor dicho, el costo energético del personal de la UEL que confió en la importancia de analizar a su organización y conocer su vida laboral.

Quien realizó la investigación se desempeñó durante nueve años en la actividad de enlace legislativo desde 1999 hasta septiembre de 2008; ocupando distintos cargos.

ÍNDICE

Agradecimientos	I
------------------------	----------

Introducción	II
---------------------	-----------

CAPÍTULO 1

1.1. Origen y desarrollo del Enlace Legislativo de Gobernación	1
---	----------

1.1.1. La Secretaría de Gobernación (SEGOB)	2
---	---

1.1.2. Facultades de la Subsecretaría de Enlace Legislativo (SEL)	4
---	---

1.1.3. Del seguimiento al enlace legislativo: la UEL	4
--	---

1.1.4. ¿Dónde, cómo y con quién se realiza el enlace legislativo federal?	7
---	---

1.1.5. Pero, ¿qué es el lobbying y/o cabildeo?	9
--	---

1.1.6. El Ejecutivo abre puertas en el Poder Legislativo	10
--	----

1.1.7. ¿Con quién más se relaciona la UEL?	11
--	----

1.1.8. La UEL ante las Innovaciones Tecnológicas	11
--	----

1.1.9. La UEL, ausente en los medios de comunicación	12
--	----

Conclusiones : después de conocer y reconocer a la UEL	13
--	----

1.2. Entre lo Formal, lo informal y lo desconocido	14
---	-----------

1.2.1. Ideario de la UEL a partir de SEGOB	15
--	----

1.2.2. El objetivo de la UEL; formalizar su objetivo	18
--	----

1.2.3. En busca de la estructura formal de la UEL	20
---	----

1.2.4. Los organigramas de la SEGOB a la UEL	22
--	----

1.2.4.1. Organigrama formal de la UEL	24
---------------------------------------	----

1.2.5. Los miembros que se alojan en la UEL	27
---	----

1.2.6. Del SPC a la libre designación y Gabinetes de Apoyo	27
--	----



1.2.7. Descripción, perfil y evaluación de puestos	29
1.2.8. Hacia un diagnóstico de la UEL	30
1.3. Lo real, el funcionamiento de la UEL	30
1.3.1. Cómo funciona la UEL; proceso formal & funcional	32
1.3.2. Los Flujogramas	34
1.3.3. Resultados y reflexiones del funcionamiento	37
1.4. Hoja de Inspección:	38
1.4.1. Diagrama de causa efecto	39
1.5. El diagnóstico, hallazgos y reflexiones	40
CAPÍTULO 2:	
2.1 Un clásico mecanicista en la Globalización	45
2.1.1 La UEL, un clásico de la burocracia	45
2.1.2 La UEL en el modelo norteamericano del control	49
2.1.3 Lo identificado y lo deseado	49
2.2 Los actos de la UEL	50
2.2.1 El presupuesto y los costo de las inacciones de la UEL	51
2.2.2 El presupuesto no planeado	52
2.2.3 Lo identificado y lo encontrado: reflexiones	57
2.3 Los actores de la UEL	58
2.3.1 Conocer a los miembros de la UEL	59
2.3.2 Test de Personalidad en la UEL	61
2.3.2.1 Los resultados del test	62
2.3.3 Los grupos que se alojan en la UEL	64



2.4 La Comunicación en la UEL	65
2.4.1 Pero ¿qué es la comunicación?	65
2.4.2 La comunicación interpersonal en la UEL	66
2.4.3 La comunicación no verbal	68
2.4.4 Variables de las relaciones interpersonales en la UEL	68
2.4.5 Reglas de las interacciones en la UEL	70
2.4.6 Comunicación Administrativa en la UEL	71
2.4.7 Auditoria Comunicativa de la UEL	72
2.4.8 Clima comunicativo	73
2.4.9 Inventario de medios y canales de comunicación en la UEL.	81
2.4.10 El diagnóstico comunicativo de la estructura y supraestructura	83
Conclusiones	
CAPÍTULO 3	
3. Las racionalidades de la UEL	90
3.1. Comunicación y complejidad	91
3.2. El marco teórico	92
3.2.1. Niklas Luhman	92
3.2.2. Modelo actor-mundo	93
3.2.2.1. Jürgen Habermas	93
3.2.2.2. Abraham Moles	93
3.2.3. Cibernética e interaccionismo	94
3.2.3.1. George Bateson y el conflicto	94
3.3. Realidad y representaciones	95



3.4. Por qué un grupo de discusión	96
3.5. Hacia la Cultura de la UEL (actores, grupos y discursos)	97
3.5.1. Condiciones, tópicos y selección de integrantes	97
3.5.2. Descripción del grupo	98
3.5.3. Matriz de doble entrada	100
3.5.4. Lectura de Resultados Vertical	107
Lectura de Resultados Horizontal	113
3.5.5. ¿Culturas y subculturas en la UEL?	117
3.5.6. El Mapa cultural de la UEL	119
Conclusiones, reflexiones y hallazgos	120
Capítulo 4	
4.1 La Cultura Organizacional de la UEL	124
4.1.1 El Quiebre Institucional	124
4.1.2 Quiebres comunicativos y organizacionales de la UEL, amenazas	125
4.1.3 El comunicador	127
4.1.4 La Conveniencia del Comunicador Organizacional en la UEL	128
4.1.5 Modelo de Redes de Conversación	129
4.1.6 Por qué hacer de la UEL una Organización Habitable	130
4.2 De la Racionalidad a la Cultura Organizacional	131
4.2.2 Fortaleza y funcionalidad de la Cultura de la UEL	132
4.2.3 Los grupos de la UEL	133
4.2.4 Mapa Cultural de la UEL, ¿una construcción constante!	137
4.2.5 Reorientar la Cultura de la UEL (Modelación)	138
4.3 Propuesta de una Intervención Comunicativa para el UEL	140



4.3.1 Lo que se hace bien, no se hace, lo aprovechable y lo imposible en la UEL (FODA)	141
4.3.2 Propuesta	143
4.3.2.1 Proyecto	144
4.3.3 Estrategia de Comunicación para el UEL	146
4.3.4 Plan de Comunicación	147
Conclusiones	150
Conclusiones Generales	153
Reflexiones	156
Fuentes consultadas	158
Anexos	
ANEXO 1: ENTREVISTA CON ROBERTO DE LA MAZA, SECRETARIO TÉCNICO DEL SENADO	163
ANEXO 2 ESTRUCTURA ORGÁNICA VIGENTE EN AGOSTO DE 2008	166
ANEXO 3 ORGANIGRAMA DE LA SEGOB	168
ANEXO 4 ORGANIGRAMA DE LA UEL	170
ANEXO 5: INVENTARIO DEL PERSONAL DE LA UEL	172
ANEXO 6 GRUPO DE DISCUSIÓN	186
ANEXO 7 MUESTRA DE TES DE PERSONALIDAD	198

CAPÍTULO 1

ORIGEN Y DESARROLLO DEL ENLACE LEGISLATIVO DE GOBERNACIÓN

CAPÍTULO I:

1.1. Origen y desarrollo del Enlace Legislativo de Gobernación

En el presente capítulo se analizan todas las características que determinan la existencia, importancia y viabilidad de la UEL, con el propósito de elaborar un diagnóstico para identificar sus problemas operativos específicos, y abordar en los capítulos posteriores aquellos que pueden ser atendidos desde la comunicación, la cultura y/o el comportamiento organizacional.

Desarrollar ésta investigación sobre problemas en la infraestructura, estructura y superestructura de la Unidad de Enlace Legislativo (UEL), de la Subsecretaría de Enlace Legislativo (SEL) de la Secretaría de Gobernación (SEGOB), no es de menor importancia, ya que implica por un lado, detectar los obstáculos que le impiden ser eficiente y eficaz.

Por otro lado, permitirá conocer el proceso y quehacer legislativo en México, a partir de la presencia de los enlaces de Gobernación, quiénes participan y cómo impacta su trabajo en la vida cotidiana del país.

Para esta investigación se retoma la premisa de Gareth Morgan sobre las organizaciones que son complejas, ambiguas y paradójicas; por lo anterior la UEL como toda organización está integrada por seres humanos, cada uno distinto del otro, pero con coincidencias en algunos objetivos, metas, intereses y creencias, entre otros aspectos; es decir, “un fenómeno racional, que debe ser entendido con referencia a sus metas y objetivos”.¹

Para comprender la complejidad que envuelve a las organizaciones, y a la sociedad actual, de acuerdo con la teoría Niklas Luhmann la complejidad “es la sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento”.²

Para realizar este primer capítulo se ocupó la técnica de investigación documental de información oficial e institucional de la SEGOB, de la SEL y de la UEL. Además de la observación y del

¹ Morgan, Gareth, Imágenes de la Organización, México, Alfa - Omega/Ra-ma, 1998. P. 310.

² Luhmann, Niklas, Sociedad y sistemas: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997. P. 16



conocimiento sobre la organización objeto de estudio, se aplicaron cuestionarios y una entrevista no dirigidas; se elaboraron flujogramas; una Hoja de Inspección y el Diagrama de Causa Efecto; para dar paso al diagnóstico que se presenta al final de este primer capítulo de la investigación.

1.1.1. La Secretaría de Gobernación (SEGOB)

De acuerdo con de la página oficial de la Secretaría de Gobernación, en el artículo 222 de la Constitución Política de la Monarquía Española, del 19 de marzo de 1812, se identifica el antecedente más remoto sobre su creación, en dicho artículo se precisa a los secretarios de Despacho, que incluye al de *Gobernación*.

De acuerdo con la información consultada sobre la historia de la Secretaria de Gobernación, también conocida como SEGOB, ésta sufrió diversas modificaciones tanto de nombre como de funciones.

Entre las transformaciones de la dependencia se habla que el Ministerio del Interior se estableció en 1836; en tanto que en 1841 fue creado el Ministerio de Relaciones Exteriores y Gobierno, que en 1843 cambió a Ministerio de Gobernación y Policía. Finalmente en 1853 se dictó la separación definitiva de funciones y fue instituida la Secretaría de Gobernación

Tras diversas modificaciones retoma el nombre de Secretaría de Gobernación con la Ley del 25 de diciembre de 1917, y comienza a desarrollar sus funciones como responsable de la política interior y de la gobernabilidad, asimismo, institucionalizó los procesos políticos nacionales.

Debido a las responsabilidades que se le delegaron, la Secretaría de Gobernación adquirió un mayor predominio político que otras dependencias federales debido al peso que tenía como intermediaria en las relaciones entre el Ejecutivo, los órdenes de gobierno, los poderes públicos y el partido en el poder.

El papel protagónico de la SEGOB se deriva de la creación de espacios de diálogo y negociación para realizar las reformas políticas y legislativas necesarias para el proceso de la democratización del sistema político, así como para el fortalecimiento del sistema electoral, entre otros.

Como resultado de las elecciones del 2000, y principalmente por la integración del Congreso de la Unión, para confirmar la gobernabilidad democrática en una etapa considerada como transición y alternancia política, la Secretaría de Gobernación, una vez más, transforma su estructura con el objeto de privilegiar el diálogo, la negociación y el compromiso.



En la actualidad, como parte de la Administración Pública Federal, la SEGOB³ atiende el desarrollo político de México, y coadyuva en la conducción de las relaciones del Poder Ejecutivo Federal con los otros poderes y gobiernos para fomentar la convivencia armónica, la paz social, el desarrollo y el bienestar de los ciudadanos apegado al Estado de Derecho.

Al momento de realizar la investigación la Secretaría de Gobernación⁴ se conformaba, en el ámbito central, por 25 Unidades Administrativas y una Contraloría Interna, integrada por 10 órganos desconcentrados, y por las siguientes subsecretarías:

- Subsecretaría de Gobierno
- **Subsecretaría de Enlace Legislativo (SEL)**
- Subsecretaría de Asuntos Jurídicos y Derechos Humanos
- Subsecretaría de Población, Migración y Asuntos Religiosos
- Subsecretaría de Normatividad de Medios
- Oficialía Mayor

Entre las distintas atribuciones de la SEGOB está el establecer las relaciones del Ejecutivo Federal con los partidos políticos y el Poder Legislativo, facultad que recae en la SEL.

Es posible decir que la SEGOB “fija” sus facultades a partir de 1917, ya que no se realizaron modificaciones de fondo sobre su competencia; como organización está determinada estructuralmente, lo cual no significa que sea un sistema estático, sino cambiante, pues “Todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural constante”.⁵

Al mes de agosto de 2008, la estructura orgánica y ocupacional del sector central de la SEGOB, se integraba de 1,346 plazas, clasificadas como de carrera (672 de personal de mando y 674 de personal de enlace); 222 de Gabinete de Apoyo (117 de personal de mando y 105 de personal de enlace); 180 de Libre Designación (153 de personal de mando y 27 de personal de enlace). 20 plazas que no forman parte de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (19 de mando y una de personal de enlace).

Más los órganos desconcentrados constituidos por 381 plazas clasificadas como de carrera, 43 de Gabinete de Apoyo, y cinco de Libre Designación, y 4,962 que no forman parte del Servicio

³Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículo 27.

⁴Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación, 30 de julio de 2002.

⁵Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico Organizacional, México, 1999. P. 43



Profesional de Carrera. El mayor número de estas corresponden al Centro de Investigación y Seguridad Nacional y el Instituto Nacional de Migración, los cuales tienen asignadas atribuciones en materia de seguridad nacional.

1.1.2. Facultades de la Subsecretaría de Enlace Legislativo (SEL)

Como antecedente de la Subsecretaría de Enlace Legislativo (SEL), y de la actividad de enlace, es posible destacar que el 14 de junio de 1993, como consecuencia de la creciente participación social y la evolución política, se modifica el Reglamento Interior de la SEGOB para crear la Subsecretaría de Desarrollo Político.

En agosto de 2002 se crea la SEL⁶, con el objeto de consolidar los mecanismos e instrumentos institucionales, para la conducción de las relaciones y negociaciones con el Poder Legislativo; atendiendo la decisión de la Cámara de Diputados para desaparecer las áreas de enlace de las distintas instancias de la Administración Pública Federal (APF).

Por lo anterior, el Titular del Ejecutivo Federal facultó a la SEGOB, mediante una adición a su Reglamento Interior, para establecer las disposiciones a las que deberían sujetarse las dependencias y entidades de la APF para la conducción y coordinación de las relaciones con el Poder Legislativo; los lineamientos⁷ se publicaron en el Diario Oficial de la Federación.

La SEL está conformada por: **Unidad de Enlace Legislativo (UEL)**; Dirección de Estudios Legislativos (DEL) y Sistema de Información Legislativa (SIL) a través de estas áreas, construye y opera los mecanismos e instrumentos institucionales que garanticen la buena relación para alcanzar consensos y acuerdos políticos, jurídicos y sociales, con el fin de aprobar las reformas legislativas en las que se sustenten el desarrollo nacional y la gobernabilidad del país.

1.1.3. Del seguimiento al enlace legislativo: la UEL

La integración del Congreso de la Unión, a partir de la LVII Legislatura 1997-2000, (última administración priísta) demandó al Gobierno Federal buscar nuevas formas para las relaciones Ejecutivo-Legislativo. Ante la nueva dinámica en el Congreso de la Unión, el cabildeo de gobiernos estatales y municipales, en la LVII legislatura se concretaron reformas como la

⁶Diario Oficial de la Federación, Acuerdo por el que se adscriben orgánicamente las unidades administrativas y los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría de Gobernación, 8 de agosto de 2002.

⁷Acuerdo por el que se emiten los lineamientos para la conducción y coordinación de las relaciones del Poder Ejecutivo Federal con el Poder Legislativo de la Unión, DOF 1 de octubre de 2003.



creación del Ramo 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios en el PEF, y la reforma al artículo 155 constitucional, entre otras.

De 1998 hasta la creación de la SEL, la Dirección General de Enlace Político, de la Subsecretaría de Desarrollo Político, daba seguimiento a las sesiones ordinarias, extraordinarias y de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión, de los congresos locales y de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Además de mantener comunicación con las organizaciones no gubernamentales y con los gobiernos estatales.

El enlace con los congresos locales se realizaba a través de llamadas telefónicas con los presidentes de la Mesa Directiva o Junta de Gobierno, lo que permitió generar bancos de información sobre el trabajo legislativo realizado en las distintas entidades del país, y concentrado en una sola área de la SEGOB.

Es posible decir que el trabajo de enlace era menos interactivo al que se realizaba en el momento de la investigación, pasó de ser un funcionario que daba seguimiento a los asuntos legislativos a un enlace que mantiene comunicación permanente con los legisladores federales y con el personal en general de ambas cámaras.

El 15 de septiembre de 2002, la Dirección General de Enlace Político cerró sus actividades con 77 plazas. En tanto que la **Unidad de Enlace Legislativo** operaba hasta mayo de 2008 con cerca de 90 empleados. Es conveniente precisar que la UEL sólo se ocupa de la tarea legislativa del Congreso de la Unión.

La información presentada anteriormente hace parecer que se tratar de una mínima diferencia, sin embargo, es conveniente precisar que la extinta dirección, contaba con tres áreas para realizar el enlaces con ong's, con gobiernos estatales, y el trabajo legislativo estaba a cargo de alrededor de 20 empleados (un director, tres subdirectores, 7 jefes de departamento y el resto, personal operativo).

Desde la creación de la UEL, legisladores federales cuestionaron los recursos públicos que se destinaron, en el gráfico 1 se presenta un comparativo del presupuesto asignado.



Gráfico 1. Presupuesto de Egresos				
ÁREA	Servicios personales	Materiales y Suministros	Servicios generales	Total
DGEP-2000	12,126,160	2,678,391	3,260,777	18,065,328
UEL - 2008	32,552,008	75,500	10,484,966	43,112,474
UEL - 2007	31,805,378	103,680	8,072,362	39,981,420
UEL - 2006	33,975,853	554,460	23,978,115	58,508,428
UEL - 2005				34 369 890

Es posible observar que tanto el personal como los recursos son mayores de los que disponía la extinta dirección; sin embargo, resulta conveniente señalar que la UEL cubre más de 130 comisiones, entre ordinarias, especiales y bicamarales.

La UEL concentra las principales atribuciones de la Subsecretaría, al ser responsable de conducir, establecer y desarrollar vínculos institucionales con el Poder Legislativo Federal, así como el coordinar la comunicación sobre asuntos legislativos entre las dependencias federales.

Las funciones de la UEL son apoyar al titular del ramo en la conducción de las relaciones políticas del Poder Ejecutivo; así como consolidar los mecanismos e instrumentos institucionales para fomentar una buena relación entre los poderes Ejecutivo y Legislativo y generar consensos y acuerdos políticos que contribuyan a concretar las reformas legislativas.

Para desempeñar sus facultades la UEL está conformada por las siguientes áreas:

- Oficina del Titular de la UEL planea, dirige, coordina y evalúa el trabajo de las Direcciones Generales Adjuntas adscritas a la Unidad.
- Dirección General Adjunta de Enlace con la Cámara de Senadores (**DGAECS**) establece, y opera el enlace institucional con el Senado de la República.
- Dirección General Adjunta de Enlace con la Cámara de Diputados (**DGAECD**) establece, y opera el enlace institucional con la Cámara de Diputados.
- Dirección General Adjunta de Enlace con Gobierno Federal y Sociedad Civil (**DGAGFySC**) coordina la red de contactos de la Administración Pública Federal (**APF**); y con organizaciones sociales y civiles.



- Dirección General Adjunta de Proceso Legislativo (DGAPL) responsable de la comunicación administrativa (oficios) entre los poderes Ejecutivo y Legislativo.

Después de conocer las características de la UEL, en el siguiente apartado se aborda su entorno; Como señala Darío Rodríguez los sistemas no son estáticos sino cambiantes, y está permanentemente adaptado a su entorno; y todo lo que les ocurre está definido como posibilidad en la propia estructura del sistema.

1.1.4. ¿Dónde, cómo y con quién se realiza el enlace legislativo federal?

Para comprender la importancia que tiene la actividad del enlace legislativo federal es necesario analizar el entorno de la UEL, ya que las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente, es decir, todo lo que les ocurre se encuentra definido como posibilidad en la propia estructura.⁸

La actividad del enlace legislativo se realiza con los actores de las cámaras del Congreso de la Unión, dentro y fuera de las instalaciones, los ámbitos en los que se desempeña son diversos al atender temas económicos, sociales, de salud y ambientales, entre otros. Para proporcionar una mejor explicación, se estima conveniente exponer los siguientes elementos constitucionales:

De acuerdo con el artículo 41 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos la soberanía nacional reside esencialmente en el pueblo, y lo ejerce a través de los Poderes de la Unión, o Federación (Ejecutivo, Legislativo y Judicial).

El Poder Legislativo se deposita en el Congreso General conformado por dos cámaras; de Senadores (128 legisladores) y de Diputados (500 legisladores), en ellas se analizan y discuten los asuntos y problemas de orden nacional; así como la modificación o creación de leyes, nombramientos y tratados internacionales.

El Poder Judicial recae en la Suprema Corte de Justicia, en un Tribunal Electoral, en Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito y en Juzgados de Distrito. Los nombramientos son propuestos por el Presidente de la República y ratificados por el Senado.

⁸Rodríguez, M. Darío, Op. Cit.



En el Poder Ejecutivo, de acuerdo con el artículo 80 constitucional, se deposita en un sólo individuo, que se denomina Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, que junto con las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, integran la Administración Pública Centralizada.

Durante los 70 años que México fue gobernado por un partido hegemónico, al tener la mayoría en las cámaras del Congreso de la Unión, las actividades del enlace institucional entre el Ejecutivo y el Legislativo eran innecesarias o simplemente distintas.

En esas administraciones las negociaciones o el cabildeo lo realizaban otros actores como gobernadores, secretarios de Estado y altos funcionarios ante la oficina del Presidente de la República.

Es la pluralidad en la integración del Congreso, lo que demanda alcanzar acuerdos y consensos que permitan la aprobación de reformas constitucionales, de leyes secundarias y tratados internacionales, en materia de seguridad, justicia, economía, etc., de nombramientos de diplomáticos y de funcionarios federales, cualquier aprobación impacta en la Administración Pública Federal, encargada de ejecutar las políticas públicas.

Hasta aquí es posible destacar como parte del entorno, la relevancia que tiene el trabajo legislativo, de igual forma debe ser a la inversa, el Congreso requiere conocer que funciona o falla en la normatividad federal; y uno de los objetivos de la UEL es coadyuvar en la elaboración del marco jurídico del país.

Al momento de la investigación, es posible decir que, ante los cambios al interior del Congreso, la UEL realiza algunos ajustes de funcionamiento, sin alterar su estructura, tal es el caso de la creación o desaparición de comisiones extraordinarias cuya cobertura correspondería a quien atiende los temas relacionados.

Para comprender mejor lo amplio y complejo que es el entorno de la UEL, es conveniente señalar que la actividad que realiza el enlace legislativo no es particular del Gobierno Federal, en el sector privado realizan el llamado cabildeo o Lobbying.

Como se verá en el siguiente apartado, empresas, organizaciones, confederaciones y cámaras empresariales, incluso organizaciones no gubernamentales, cuentan con áreas de enlace



legislativo o relaciones institucionales. Los cabilderos o lobbyinistas se enfocan en temas específicos relacionados con el sector de su empresa u organización.

1.1.5. Pero ¿qué es Lobbying, y el cabildeo?

Entre los especialistas existen diferencias si son sinónimos o no; Sebastián Lerdo de Tejada y Luis Antonio Gomina Herrera en su libro, *El Lobbying en México*, definen al primero como ejercer presiones, tratar de convencer, intentar neutralizar, modificar o influir en las decisiones de la autoridad pública.

Con respecto al segundo, los mismos autores, señalan que el Diccionario de la Real Academia Española “define el vocablo cabildear como: gestionar con actividad y maña para ganar voluntades en el cuerpo colegiado o corporación”⁹

La profesora Ruth Tapia del Instituto de la Comunicación e Imagen de la Universidad de Chile señala que el lobbying es “influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas”¹⁰.

En tanto que COPARMEX en su campaña “Acompaña a un Legislador, del Programa Cívico 2003 – 2006”; destaca que para su confederación el cabildeo “Es la capacidad de influir a través de una sólida estrategia en un actor con poder de decisión, a fin de alcanzar un cambio específico en un programa o proyecto gubernamental, en una política pública ya implementada o en una iniciativa de ley...”¹¹

Para la presente investigación ambos términos se consideran como sinónimos, ya que en ambos se buscan influir, con o sin previa estrategia, en la decisión de los legisladores.

Anteriormente eran pocos los despachos de cabildeo o las empresas que tenían personal con funciones de enlace; actualmente las organizaciones del sector privado han reconocido la importancia de participar durante el proceso legislativo.

Por ejemplo, durante el análisis, discusión y aprobación del paquete fiscal de cada año (Ley de Ingresos, Presupuestos de Egresos y Miscelánea Fiscal) es posible ver en la Cámara de

⁹ Lerdo de Tejada, Sebastián y Gomina Herrera, Luis A., *El Lobbying en México*, 1ed., México, LGT y Miguel Ángel Porrúa.

¹⁰ Tapia N. Ruth, *Comunicaciones Corporativas: Lobbying*
<http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/corporativo/archivos/06Lobbying.ppt>. (28 de junio de 2008)

¹¹ COPARMEX, Programa Cívico 2003-2006,
www.coparmex.org.mx/contenidos/programa_civico/documentos/curso.doc. (28 de junio de 2008)



Diputados, además de funcionarios, a los cabilderos o llobynistas, a representantes de organizaciones campesinas y gobernadores que buscan obtener mayores recursos.

Hasta aquí es posible decir que la UEL como todo sistema no podría existir sin un entorno, pero sin que exista una dependencia, sino que está adaptada a éste (entorno).¹²

1.1.6. El Ejecutivo abre puertas en el Poder Legislativo

Como se ha mencionado los actores principales para el trabajo de la UEL son los legisladores, secretarios técnicos de las comisiones¹³ y el secretario general de servicios parlamentario.¹⁴

De 1998 a la fecha es posible decir que el objetivo principal de la UEL se cumple de forma permanente, pues éste consiste en el fortalecimiento de las relaciones entre los dos poderes.

Al día de hoy los funcionarios de la UEL asisten de manera cotidiana a las reuniones de trabajo de las comisiones y a las sesiones ordinarias, extraordinarias, etc., además de interactuar con legisladores y personal de las cámaras.

Muestra de lo anterior es la reunión de trabajo que se realizó el 28 de marzo de 2003, entre el Instituto de Investigaciones Legislativas, el cuerpo de secretarios técnicos y asesores de las comisiones del Senado, con el titular de UEL, Lic. José Antonio Bolívar Bustillos, a fin de apoyar y fortalecer el trabajo Legislativo.

En dicha reunión los secretarios técnicos reflexionaron y cuestionaron la participación de Gobernación, a través de la UEL, plantearon preguntas como:

¿En qué tiempo la Secretaría de Gobernación recabaría la opinión que va a afectar a otras secretarías? Y ¿cómo se va a configurar esa opinión si afecta tres o cuatro secretarías? ¿Cómo hacer compatible este mecanismo de que todas las opiniones fluyan a través de la Secretaría de Gobernación, si la Constitución y las leyes establecen que cada dependencia está obligada a informar al Congreso y a sus comisiones cuando éstas requieran información?

Hasta 2007, la Comisión de Medio Ambiente del Senado, mantenía sus puertas cerradas a los enlaces de la SEGOB; para esta investigación se realizó una entrevista, de tipo no dirigida, al

¹²Rodríguez, M. Darío, Op. Cit.

¹³Es el servidor parlamentario que bajo las órdenes directas del Presidente de la Comisión

¹⁴Asiste a la Mesa Directiva durante el desarrollo de las sesiones del Pleno; recibe los documentos oficiales y particulares dirigidos a la Cámara y auxilia al Presidente de la Junta de Coordinación Política.



secretario técnico Roberto de la Maza Hernández sobre el trabajo de UEL quien señaló: *“Fue sumamente atropellado, las cosas nuevas no necesariamente funcionan bien al principio y se sentía mucha resistencia de otras dependencias... Creo que hay algunos casos en los que este esquema de triangulación no es el más eficiente, fuera de ello funciona bien, la información en general fluye rápido...ha mejorado mucho definitivamente”*. (Anexo1)

En resumen, la UEL en 2003 contaba con los lineamientos publicados en el DOF; sin embargo, algunos legisladores federales o secretarios técnicos de las cámaras se resistían a romper la inercia del trabajo que venían realizando en un contexto distinto, de ahí la dificultad para reconocer la presencia y actividad del enlace legislativo de Gobernación.

1.1.7. ¿Con quién más se relaciona la UEL?

En el entorno de la UEL, el papel de los enlaces de otros sectores no sólo se desarrolla en el espacio legislativo, la Dirección General Adjunta de Enlace con el Gobierno Federal y Sociedad Civil, como ya se mencionó, coordina el trabajo de las dependencias federales

Área que cuenta con una Subdirección de Enlace con Sociedad Civil, en los primeros años de la UEL sostuvo reuniones con las áreas de enlace del Consejo Nacional Agropecuario y del Consejo Coordinador Empresarial, entre otros; al momento de realizar esta investigación no operaba.

Entre las reuniones se identificó la realizada el 17 de enero de 2006, entre el Lic. Eduardo A. Amerena Lagunes, Titular de la Unidad de Enlace Legislativo con el Consejo Nacional Agropecuario, encabezados por Alfonso Cebreros Murillo, Vicepresidente de Enlace Legislativo, con la finalidad de compartir la agenda de temas que preocupan al CNA.

1.1.8. La UEL ante las Innovaciones Tecnológicas

En la SEGOB se modernizó y estabilizó la infraestructura tecnológica en procesamiento, almacenamiento y telecomunicaciones, asimismo, se llevó a cabo el desarrollo de la Intranet como una herramienta de administración de contenidos. Se incrementó la seguridad informática en la infraestructura de cómputo de la Secretaría derivado de una administración de la infraestructura de seguridad; y de la implementación de políticas de seguridad en los servidores;

Para cumplir con su responsabilidad, la UEL creó la Página SEL-UEL, como herramienta para la comunicación con las áreas de las dependencias del Ejecutivo Federal responsables de atender los asuntos legislativos del Congreso de la Unión.



El departamento de sistemas informa que el estado del equipo de la UEL es el siguiente: el 60% del personal cuenta con equipo Pentium 4, en óptimas condiciones; un 20% con laptop Centrino; y otro 20% con equipo Corel Duo.

Entre el 1 y 2% del personal operativo como chóferes, y algunos mensajeros no tienen equipo, pueden acceder a uno en los kioscos que instalan en ciertas zonas de la dependencia.

La Dirección General de Tecnologías de Información de SEGOB solicita informes electrónicos sobre el estado de las computadoras con el objeto de realizar los cambios.

El servicio de fotocopiado trabaja al 90%; es importante destacar que la SEGOB renta el equipo.

Entre los problemas que enfrenta el personal de la UEL para realizar sus actividades laborales se identificó que no tiene acceso a los puertos para USB, ni correos personales, como medida de seguridad adoptada en toda la SEGOB, con excepción para ciertos funcionarios. No se consideró el trabajo del personal de campo de la UEL, cuando se obtiene copia de documentos que por el peso del archivo sólo es transferible en herramientas como el USB.

También tienen problemas con el equipo de fax, que por ser modelos discontinuados, funcionan inadecuadamente; y la falta de un convertidor de PDF para la elaboración de documentos.

Ciertas áreas de la UEL han incorporado herramientas tecnológicas avanzadas para mejorar su comunicación con los actores externos, como se podrá observar en el capítulo II, el equipo interno aunque novedosos no se aprovecha para mejorar la comunicación interna.

1.1.9. La UEL, ausente en los medios de comunicación

La casi nula presencia de la UEL en los medios de comunicación hacen difícil revisar un periodo; sin embargo, se identifica la atención de los medios durante los cambios del Subsecretario de Enlace y en ocasiones del titular de la UEL.

Por ejemplo, el 28 de enero de 2008, el periódico La Jornada publicó "...Cardona Benavides... fue llamado al equipo de Mouriño para atender una de las principales deficiencias que tuvo la gestión de Ramírez Acuña: la relación con el Congreso, sin duda uno de los aspectos con más resultados desastrosos bajo la conducción del ahora ex subsecretario Armando Salinas Torre."

Cuando se habla de la negligencia de la SEL en las relaciones con el Congreso, indirectamente se califica el trabajo de la UEL, que impacta en la percepción de los actores del ámbito legislativo.



En julio de 2008, diversos medios publicaron un supuesto espionaje por parte del Cisen a través de la Consultoría en Diseño de Estrategias Político-Legislativas.

Entre las notas se encuentra la denuncia de legisladores; el Sen. Pablo Gómez señaló que “...recabar información de legisladores corresponde a la Unidad de enlace con el Congreso de la Secretaría de Gobernación, pero definitivamente no al Cisen...”¹⁵

1.1.10. Conclusiones: después de conocer y reconocer a la UEL:

Después de conocer y repasar la historia y el entorno de la UEL, se realizan las siguientes reflexiones y hallazgos sobre los aspectos identificados para realizar los diagnósticos posteriores de la organización objeto de estudio.

☉ La UEL está adaptada a su entorno, porque aún cuando recibe turbulencias por los medios de comunicación, por el trabajo anticipado de los lobbyinistas o por la falta de aprovechamiento de la tecnología, no significa que determinen su supervivencia.

Para comprender mejor el papel del entorno de la UEL se retoma lo que señalan los científicos Humberto Maturana y Francisco Varela sobre que un sistema es autopoietico en tanto tenga la capacidad de producir su propia estructura y los elementos que le componen; las relaciones con su entorno son una reflexión de su propia organización.¹⁶

☉ Como la mayoría de las áreas de la SEGOB en los medios de comunicación sólo se destacan las acciones o decisiones de su titular o subsecretario.

☉ Se estima que uno de los aspectos desaprovechados es la actividad del enlace con los congresos locales y la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, ya que la extinta dirección concentraba en las bases de datos el quehacer legislativo del país, lo que permitía generar documentos sobre las reformas federales y locales de forma ágil.

☉ Se identificó que como en todo cambio la UEL enfrentó resistencias para romper con la cotidiana de las relaciones entre los enlaces de la APF con los actores del Poder Legislativo; periodo difícil para la UEL en el que se impidió el acceso de sus enlaces a las reuniones de comisiones o de sesiones.

¹⁵Zarate, Arturo, Legisladores subrayan límites en atribuciones, 17 julio 2008, <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/161010.html> (25 julio de 2008)

¹⁶ Morgan, Gareth, Op.Cit.



- ④ Posterior al posicionamiento de la UEL en las cámaras del Congreso, las dificultades de las relaciones de enlace se desarrollarán de acuerdo al trabajo de los actores.
- ④ Resultaría conveniente renovar el acuerdo firmado en la administración del Secretario Santiago Creel con la LIX legislatura para el intercambio de información. Además de elaborar un plan estratégico con los grupos técnicos de las comisiones, y conocer sus propuestas para realizar el enlace con mayor dinamismo.
- ④ La Página SEL-UEL, comentada en la página 11, podría adaptarse para ser una herramienta de comunicación – información interna, y no sólo externa o de acceso exclusivo.
- ④ En los capítulos posteriores se aborda el problema de la falta de confianza a mandos medios y personal operativo; en este apartado sólo se destaca que limitar el uso de herramientas como el USB o correo personal no evitaría la fuga de información, en caso de que exista, la mayoría de los empleados están contratados en plazas de confianza, y pueden imprimir o quemar discos. De igual manera sucede con las restricciones de acceso a la página SEL-UEL, cuando el personal de mandos medios maneja la información con los secretarios técnicos y legisladores.
- ④ Mientras el Congreso de la Unión no regule la actividad de cabildeo o lobbying para transparentar las acciones de los cabilderos y de legisladores, el trabajo de la UEL debe apostar a ser proactivo.

Para detectar los problemas operativos que afectan el trabajo de la UEL, es necesario conocer y analizar la estructura formal y funcional de la organización objeto de estudio; que se aborda en el siguiente apartado.

1.2. Entre lo Formal, lo informal y lo desconocido

Como parte de la SEL, es la UEL la que concentra las principales funciones para establecer y fortalecer las relaciones con el Poder Legislativo y la coordinación de las dependencias federales. Para iniciar el análisis de la estructura organizacional, se consideró conveniente partir del ideario general de la SEGOB hasta enfocarse en la UEL, para abordar el propósito, el cómo se concibe la organización y cuáles son sus valores, ideas, normas y símbolos.



1.2.1 Ideario de la UEL a partir de SEGOB

El ideario organizacional es el conjunto de ideas (valores, normas, símbolos) que animan la vida de una organización. Se compone de la filosofía, la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización.¹⁷

La misión es el propósito del trabajo; de acuerdo con el Código de Ética y la página oficial de la dependencia la misión de la SEGOB es:

Misión de la SEGOB

Página Oficial de la Secretaría de Gobernación (Internet, actualización: 2008/06/17, 13:26 hrs.)

“(Finalidad que determina nuestro actuar en la SEGOB): Contribuir a la gobernabilidad democrática y el desarrollo político de México a través de una buena relación del Gobierno Federal con los Poderes de la Unión y los demás niveles de gobierno para garantizar la seguridad nacional, la convivencia armónica y el bienestar de los mexicanos en un Estado de Derecho”.

Misión de la SEGOB en el Código de Conducta¹⁸ 2004 de la SEGOB

“(Expresa nuestros rol primario, da respuesta a “nuestra razón de ser o existir” como institución): Contribuir a la gobernabilidad democrática y a la seguridad nacional con apego a los principios propios del ejercicio democrático del poder público, fortaleciendo la capacidad de las instituciones para procesar eficazmente las demandas y planteamientos de los actores políticos y hacer efectivos los derechos políticos de los ciudadanos, proteger tanto a la población como los intereses vitales del Estado mexicano, generando un entorno favorable para el crecimiento con calidad y para el desarrollo humano que incluya a todos los mexicanos”.

A primera vista las modificaciones de la misión de la secretaría parecen sólo de redacción, al pasar a una redacción más general, sin perder el propósito y sentido.

¹⁷ Silvia Franco, Irma, Presentación Módulo II Teoría y práctica de la organización, Seminario-taller extracurricular “Organización, comunicación y cultura” Fest Acatlán, 9 agosto 2008, México.

¹⁸ Secretaría de Gobernación, Código de Conducta, México. 2004.



La visión de la SEGOB, es el cómo se concibe a la organización en el futuro. Se modificó para posicionar a la Secretaría como la impulsora.

Visión de la SEGOB

Página Oficial de la Secretaría de Gobernación (Internet, actualización: 2008/06/17, 13:25 hrs.)

“(Enfoque que seguimos en la SEGOB): Ser el motor principal para que México tenga una sociedad abierta, libre, plural, informada y crítica, con una sólida cultura democrática y una amplia participación ciudadana; reconociendo que el Estado de Derecho es la única vía que permite a los mexicanos vivir en armonía.”

Visión de la SEGOB en el Código de Conducta 2004 de la SEGOB

“(Expresa un estado futuro, alcanzable en un rango de 3 a 10 años) Una sociedad abierta y libre, plural, informada y crítica con una sólida cultura democrática y una amplia participación ciudadana que es gobernada por instituciones democráticas legítimas. Una sociedad con confianza en que el comportamiento tanto de las autoridades como de los ciudadanos se apega al orden jurídico bajo un esquema de rendición de cuentas por la autoridad, donde se privilegia el diálogo, la negociación y la construcción de convergencias que vive un Estado de Derecho, con un gobierno caracterizado por la responsabilidad compartida entre las instancias gubernamentales, en el marco de un federalismo auténtico, una relación estrecha entre los poderes públicos y un sistema de partidos políticos vigoroso”.

El **Código de Ética del Servidor Público**, señala que será compromiso de quienes asuman el cargo de servidor público actuar bajo los siguientes principios o valores:

- Bien Común
- Integridad
- Honradez
- Imparcialidad
- Rendición de Cuentas
- Entorno Cultural y Ecológico
- Generosidad
- Igualdad
- Respeto
- Liderazgo
- Justicia
- Transparencia.

Con respecto al **Código de Conducta de la Secretaría de Gobernación**, se suma a los elementos fundamentales de la cultura institucional: misión, visión y código de ética; fue distribuido en 2004 y se publicó en el portal de Intranet; precisa que será actualizado cada dos años; a través de la Dirección General de Recursos Humanos, con la participación del personal.

El código señala que fue estructurado con nueve temas seleccionados que deben ser reforzados en la cultura institucional, éstos son:



- Dignificación de mi condición como servidor público;
 - Manejo de información
 - Toma de decisiones
 - Relaciones con la sociedad
 - Desarrollo permanente
- Cuidado de los recursos
 - Conflicto de intereses
 - Relación con proveedores
 - Medio ambiente, salud y seguridad

En la Misión de la SEL pareciera que sólo se modificó en términos de forma, sin embargo, es hasta 2008 que se especifica la **operación** de los mecanismos que es una las principales funciones de la UEL, es decir, parte de su misión.

Misión de la Subsecretaría de Enlace Legislativo (SEL)

Página Oficial de la SEGOB (Internet, actualización: 2008/05/22, 12:00 hrs.)

Construir y **operar** los mecanismos e instrumentos institucionales que garanticen la buena relación entre los poderes para la generación de consensos y acuerdos políticos, jurídicos y sociales, a fin de lograr las reformas legislativas en las que se sustenten el desarrollo nacional, la gobernabilidad democrática y el bien común.

Misión de la SEL en el Manual de Organización General de la Secretaría de Gobernación¹⁹

Diseñar, construir e instrumentar los mecanismos institucionales que garanticen la buena relación entre los Poderes **Ejecutivo y Legislativo**, para la generación de consensos y acuerdos políticos, jurídicos y sociales, a fin de lograr las reformas legislativas en las que se sustenten el desarrollo nacional, la gobernabilidad democrática y el bien común.

Visión de la Subsecretaría de Enlace Legislativo (Actualización: 2008/05/22, 12:00 hrs.)

Los poderes ejecutivo y legislativo mantienen una relación de colaboración y respeto en contribución a la gobernabilidad democrática, el desarrollo de la nación y el bien común.

El ideario de la SEGOB y de la Subsecretaría es claro y preciso; se observa que compete de acuerdo a la jerarquía de las instancias; sin embargo, no se detectan programas para invitar a los empleados de la dependencia; lo cual resulta importante tras considerar que los factores culturales influyen en la optimización de las actividades organizacionales.²⁰

¹⁹ Secretaría de Gobernación, Manual de Organización General de la Secretaría de Gobernación, DOF 23 de septiembre de 2005

²⁰Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995. págs. 213 y 217.



La misión y la visión de la UEL

Misión de la UEL

Página de Oficial de la SEGOB (actualización: , 2008/05/22, 12:00 hrs.)

“Conducir y promover el desarrollo integral y permanente de las relaciones entre los poderes Ejecutivo y Legislativo Federal y **de las entidades federativas**, diseñando y proponiendo políticas, mecanismos e instrumentos institucionales para impulsar las reformas legales que sustenten el bien común, la gobernabilidad democrática y el desarrollo nacional.”

La Misión de la UEL en Internet, 2005

“Conducir y promover el desarrollo integral y permanente de las relaciones entre los poderes Ejecutivo y Legislativo Federal, diseñando y proponiendo políticas, mecanismos e instrumentos institucionales para impulsar las reformas legales que sustenten el bien común, la gobernabilidad democrática y el desarrollo nacional.”

La misión de la UEL se actualizó sobre las relaciones el Poder Legislativo de las entidades federativas; resulta confuso ya que en las áreas de la organización objeto de estudio no se realizan actividades de enlace con los congresos estatales, lo cual se podrá observar en el análisis de la estructura formal y funcional de este mismo capítulo.

■ La UEL no cuenta con una visión.

Aún cuando el ideario de la SEGOB busca conducir la vida organizacional de la dependencia en general, después de la entrega del Código de Conducta en 2004 y hasta el momento de la investigación no se habían realizado campañas para promover el ideario o para participar en las modificaciones, lo que hace difícil alcanzar los objetivos al desconocer su existencia

1.2.2. El objetivo de la UEL, formalizar su objetivo

Renat Mayntz, en su libro Sociología de la Organización, indica que el objetivo determina lo que ocurre o sucede en una organización, al respecto la UEL no cuenta con un objetivo; sin embargo es posible acotar lo siguiente:

Los objetivos de la SEGOB y de la SEL se dieron a conocer a finales del año 2008, en el Segundo Informe de Labores, del periodo septiembre 2007- agosto 2008. Los objetivos forman parte del Programa Sectorial de Gobernación 2007-2012, que establece los objetivos, indicadores



y metas, así como las estrategias y acciones para consolidar una democracia efectiva, y la relación entre los Poderes de la Unión, entre otros aspectos.²¹

El objetivo de la SEL es “Auxiliar al Titular del Ramo en la conducción de las relaciones entre el Poder Ejecutivo Federal y el Poder Legislativo, dando seguimiento y reportando sobre la discusión, análisis y desahogo de las iniciativas y procesos legislativos correspondientes.”²²

El manual general de la dependencia, desde 2005 señala que una de las facultades de la UEL es “Auxiliar al Secretario en la conducción de las relaciones del Ejecutivo con el Poder Legislativo Federal, dando seguimiento y reportando al superior jerárquico sobre el desahogo de los procedimientos de reforma constitucional y legislativo previstos en la Constitución...”²³

De acuerdo con Renate Mayntz es importante diferenciar el objetivo de las funciones, el primero es lo que guía las decisiones, orienta las actividades y los procesos hacia un fin específico.²⁴ La función es la acción o contribución de una organización a la sociedad.²⁵

El mismo autor señala que el objetivo y las funciones no necesitan coincidir; pero acota que un objetivo constituye una función cuando la acción propuesta y la efectiva son iguales. Por lo que es posible decir que, aún cuando la organización objeto de estudio no tiene un objetivo, el de la SEL sirve para guiar las decisiones del personal de la UEL.

Renate Mayntz indica que la precisión del objetivo influye no sólo en la capacidad de la organización para adaptarse; también para la libertad de movimiento de quien la dirige, es una norma que obliga a quienes tienen facultades de decisión; pues determina su papel y conducta.

Un formulario para el catálogo de objetivos y funciones de la SEGOB presentaba la siguiente aclaración “La misión, objetivos y funciones de los puestos se desprenderán del Reglamento Interior de la SEGOB y deberán estar alineadas a las que reporte el jefe inmediato superior, es

²¹Secretaría de Gobernación, Segundo Informe de Labores, Secretaría de Gobernación, http://www.gobernacion.gob.mx/archivos/Files/np_2do_Inf_Labores1.pdf, (12 de marzo de 2009).

²² Ibídem.

²³Secretaría de Gobernación, Manual de Organización General de la Secretaría de Gobernación, DOF 23 de septiembre, 2005, P. 18

²⁴Mayntz Renat, Sociología de la Organización, Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.

²⁵ Ibídem, P. 76



decir, no se incluirán artículos, fracciones y procesos, que no estén relacionadas con el puesto jerárquico al que se le reporta”²⁶

En el informe²⁷ de rendición de cuentas 2000-2006, se destaca que un diagnóstico en materia de manuales de organización y de procedimientos, realizado por la SEGOG, señala la insuficiencia de los manuales para acoplarse a la dinámica de los cambios en las estructuras organizacionales de la dependencia; así como a los procesos permanentes, es decir, que en cada cambio de responsabilidades y/o funciones, implicaría modificar los manuales.

De acuerdo con el diagnóstico en general, realizado por la SEGOB, los manuales obedecen más al cumplimiento del marco normativo, que a la tarea de generar valor a las unidades responsables y órganos desconcentrados de la Secretaría de Gobernación y considerando la estrategia presidencial para construir un gobierno eficiente y desregulado.

A manera de conclusión, se hace la siguiente reflexión:

❶ No basta con elaborar un objetivo para la UEL; o retomar el de la SEL; es necesario difundirlo al personal de las distintas áreas. Aún cuando las facultades de UEL son claras (que tampoco todos las conocen) los directivos interpretan el objetivo y las funciones; como es el caso de una directora de área que estimaba que el objetivo era cuidar la imagen de funcionarios de Estado o del Ejecutivo Federal ante el Congreso.

Tras considerar que el objetivo y la estructura no son asuntos distintos; una organización desarrollada y en funcionamiento constituye la traducción del objetivo en su estructura y en sus procesos; independientemente de cómo se realice; en el siguiente apartado se aborda lo relacionado con la estructura de la UEL.

1.2.3. En busca de la estructura formal de la UEL

La estructura es el ensamble de toda organización, y el de la UEL es relativamente estable, al describir la movilidad de las plazas de la UEL por decisiones de sus directivos; “...difícilmente puede medirse con precisión la duración requerida por tal estabilidad, basta a menudo considerar

²⁶Formato resumen para elaboración de catálogos de misiones, objetivos y funciones; posterior al Manual de Organización Específico de la Unidad de Enlace elaborado en 2003.

²⁷ Informe de rendición de cuentas de la Administración Pública Federal 2000-2006; Secretaría de Gobernación primera etapa diciembre 2000 diciembre 2005; P72.



como estructural cuando tengan una duración que se acomode a las intenciones de los dirigentes”²⁸

La relativa estabilidad de la estructura de UEL se identifica tras revisar que desde su creación (a casi 6 años) ha sufrido modificaciones mínimas en su estructura orgánica, como la cancelación de una dirección general adjunta que nunca operó; de 45 plazas iniciales el personal aumentó a 50, pero en general se mantienen la división de las funciones; de los puestos y la ordenación de las instancias, que no es la misma que la ordenación programática.

De acuerdo con la última relación de plazas anexada al acta de entrega recepción para el cambio de titular de la UEL, en mayo de 2008, la estructura autorizada desde julio de 2005 (el nombre formal de las áreas se presenta en el apartado de los organigramas) es el siguiente:

- La UEL está integrada por **un titular**, una secretaria privada y un enlace administrativo; coordina el trabajo de las cuatro direcciones generales adjuntas:
- La Dirección General Adjunta de Enlace con la Cámara de Senadores (DGA ECS) integrada por un **director general adjunto, dos direcciones; tres subdirecciones; tres jefaturas de departamento.**
- La Dirección General Adjunta de Enlace con la Cámara de Diputados (DGA ECD) integrada por un **director general adjunto; dos direcciones; cuatro subdirecciones; tres jefaturas.**
- La Dirección General Adjunta de Enlace con Gobierno Federal y Sociedad Civil (DGAG FySC) integrada por un **director general adjunto; tres direcciones de área; ocho subdirecciones; cinco jefaturas de departamento.**
- La Dirección General Adjunta de Proceso Legislativo (DGAPL) integrada por un **director general adjunto; un director de área; tres subdirecciones; cinco jefaturas de departamento.**

Entre lo que informa el Portal de Transparencia de Gobernación, y la Estructura orgánica vigente en agosto 2008,²⁹ autorizada por la Oficial Mayor de la Secretaría de Gobernación (anexo 2) con respecto a la relación de plazas del acta de entrega recepción descrita en el apartado anterior, se

²⁸ Mayntz, Renate. Op. Cit. P. 105.

²⁹ Secretaría de Gobernación, **Estructura Orgánica**,

<http://www.gobernacion.gob.mx/Portal/PtMain.php?nIdHeader=2&nIdPanel=300&nIdFooter=3> (28 de junio de 2008)



identificó que en números la diferencia es de una plaza, ya que en la primera se reportan 17 jefaturas, en tanto que en la segunda suman 16. Cabe precisar que, en la estructura autorizada no se considera al personal de honorarios, ya que pertenecen a la Coordinación de Asesores o a la SEL, y tampoco se incluye al personal operativo.

Por su parte, la coordinación administrativa informó que la plantilla o estructura general autorizada, hasta agosto 2008, está conformaba por 89 personas; de los cuales 31 corresponden a mandos medios y superiores.

Detallar la distribución de los puestos de la UEL es con el objeto de mostrar que la estructura de una organización puede describir los papeles que desempeñan los miembros, “por papel se entiende un complejo de normas y expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización”³⁰.

La UEL tiene una estructura jerárquica, en la que las expectativas de los cargos inferiores suelen estar formuladas, como señala Renate Mayntz, con mayor precisión y con carácter más coactivo. En los capítulos 3 y 4 se aborda como afecta la coerción en el ambiente laboral.

La complejidad de la estructura formal con la funcional se observa en la colocación de las plazas, ya que la distribución de los papeles, tareas y misiones se encuentran plasmadas en el organigrama³¹, en el siguiente segmento se analizan los organigramas de la SEGOB, SEL y UEL.

1.2.4. Los organigramas, de la SEGOB a la UEL

Graeme Salaman señala que hay diversas maneras de considerar la estructura de una organización, pero las diferencias en el trabajo obedecen solamente a una, el nivel de autoridad y el tipo de funciones o productos son otras.³²

Existen diversas configuraciones posibles de organigramas, para esta investigación se toma la clasificación de Bartoli en el que se identifica que la SEGOB, la SEL y la UEL tiene un organigrama divisional, este se caracteriza por sus segmentos estratégicos que apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados.³³

³⁰Mayntz, Renate. Op. Cit. P.106

³¹Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, 1983, P.63.

³²Salaman y Thompson, Control e ideología en las organizaciones, México, FCE 1984. p 70.

³³Ibídem. P 63



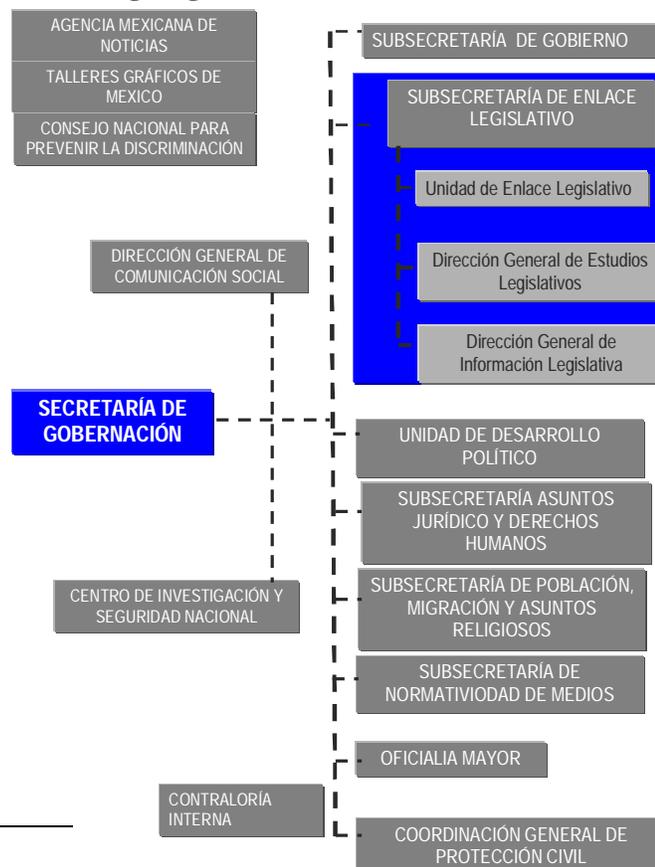
Como se podrá observar en las gráficas siguientes en cada organigrama hay un funcionario de alto nivel jerárquico, SEGOB –Secretario, SEL-Subsecretario y UEL-Titular, con la división de sus subordinados o “administradores polivalente”, es decir, que tienen una determinada desconcentración de decisiones, por lo que cada responsable de división debe ser adecuado o polivalente para el área que dirigirá.³⁴

En la estructura de la SEGOB las órdenes y la comunicación es verticalmente descendente, en algunas situaciones la comunicación puede ser horizontal, principalmente entre homólogos de cargo, pero aunque la información es vertical, ésta es ascendente; dentro del ámbito formal pocas veces es horizontal o descendente.

La estructura es posible observarla en el organigrama del Manual de Organización General de la Secretaría de Gobernación de 2005, el cual se encuentra en el anexo 3.

En el momento de la investigación la SEGOB tenía publicado en su página oficial de Internet el organigrama de la gráfica 2, que aún cuando presenta un diseño vertical mantiene la configuración divisional; al parecer sólo obedeció a cuestiones estéticas.

Gráfica 2 Organigrama de la SEGOB-SEL (Internet)



³⁴Ibidem. P 63



1.2.4.1. Organigrama formal de la UEL

El origen de la UEL era resolver con un mejor mecanismo la descoordinación de las dependencias al interior del Gobierno Federal, que como toda organización es compleja y multiforme, al igual que sus problemas y variables entremezcladas: organigrama, organización del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación, responsabilidades, grados de centralización, niveles jerárquicos, fenómenos de poder, relación con las estrategia...etc.

Es posible decir que aún cuando la UEL tiene formalmente un organigrama divisional, los administradores o directores generales (DGA) cuentan con una relativa libertad para tomar decisiones y organizar su área.

La UEL tiene un organigrama que es por jerarquía de autoridad definida; la comunicación generalmente es vertical-descendente y la toma de decisiones está centralizada en los Directores Generales Adjuntos.

De acuerdo con el acta de entrega recepción llevada a cabo en mayo de 2008, en el organigrama oficial de la UEL no se identifica duplicidad de funciones, sin embargo, está sobrecargado con los nombres que se asignaron a los puestos, se anexa copia del organigrama del acta de entrega recepción (anexo 4) para su legibilidad en la investigación se elaboraron por áreas, ver gráficos 3, 4,5, 6 y 7.

Gráfica 3 Organigrama oficina de la UEL

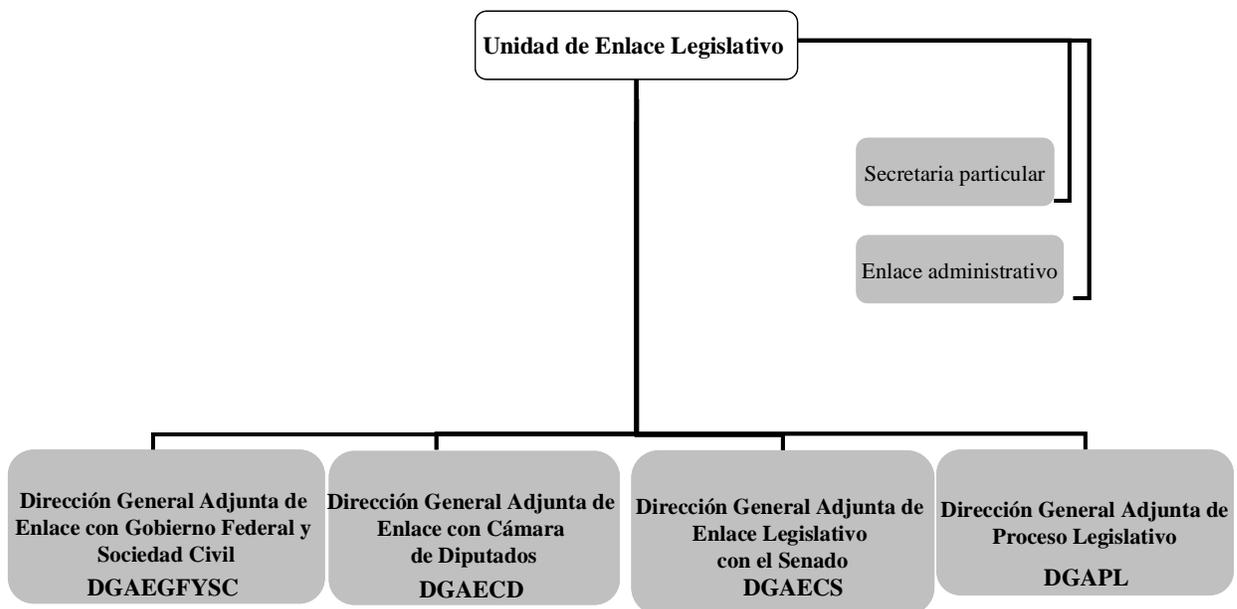
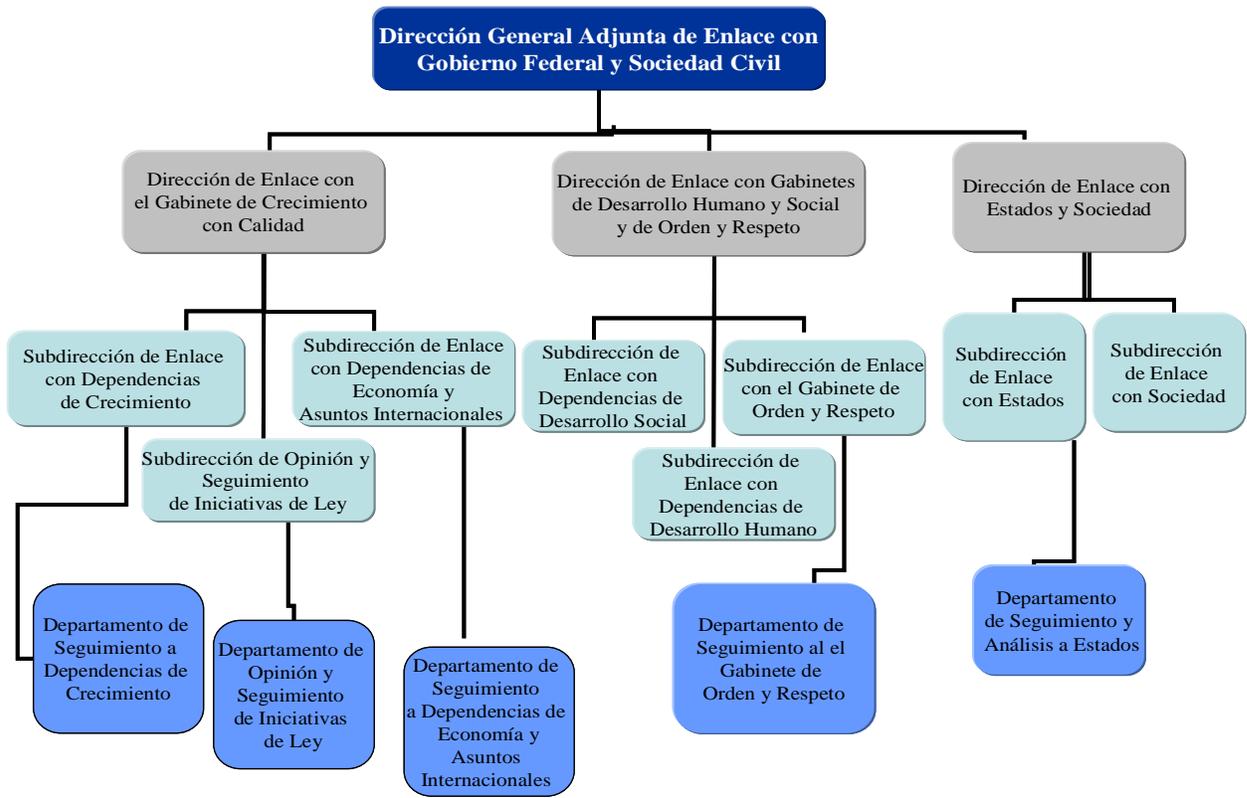
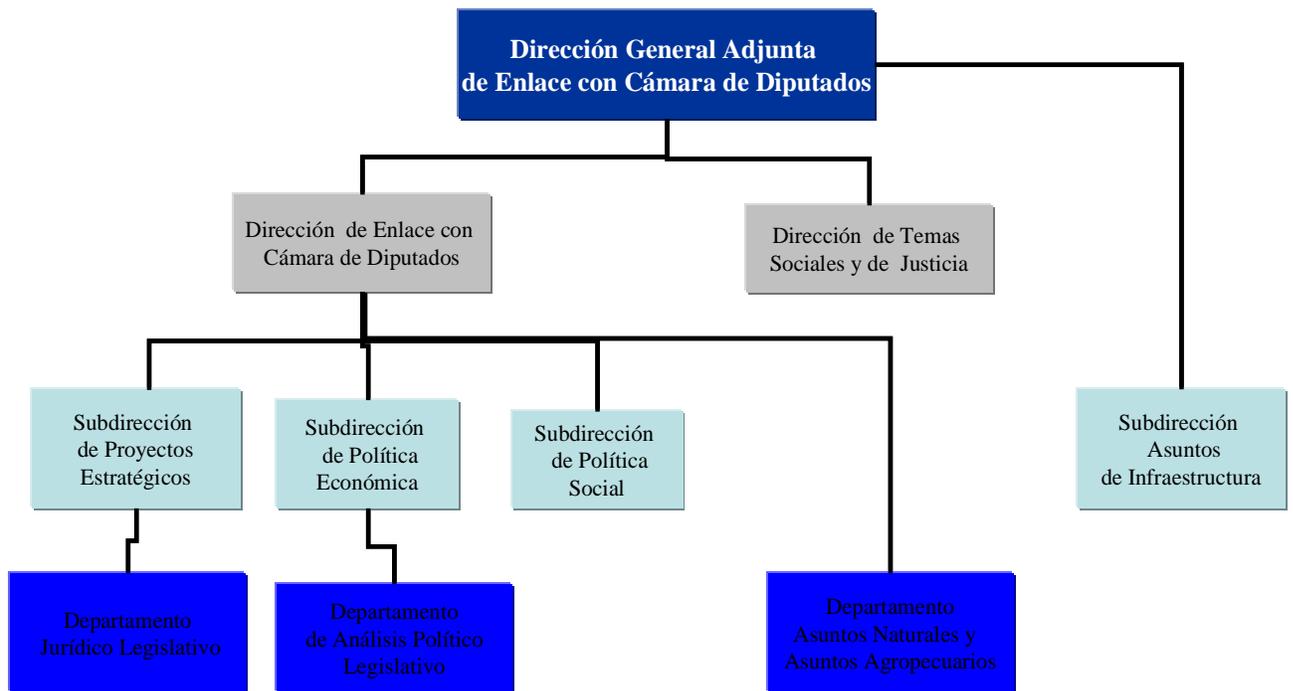




Gráfico 4 Organigrama DGAEGFYSC

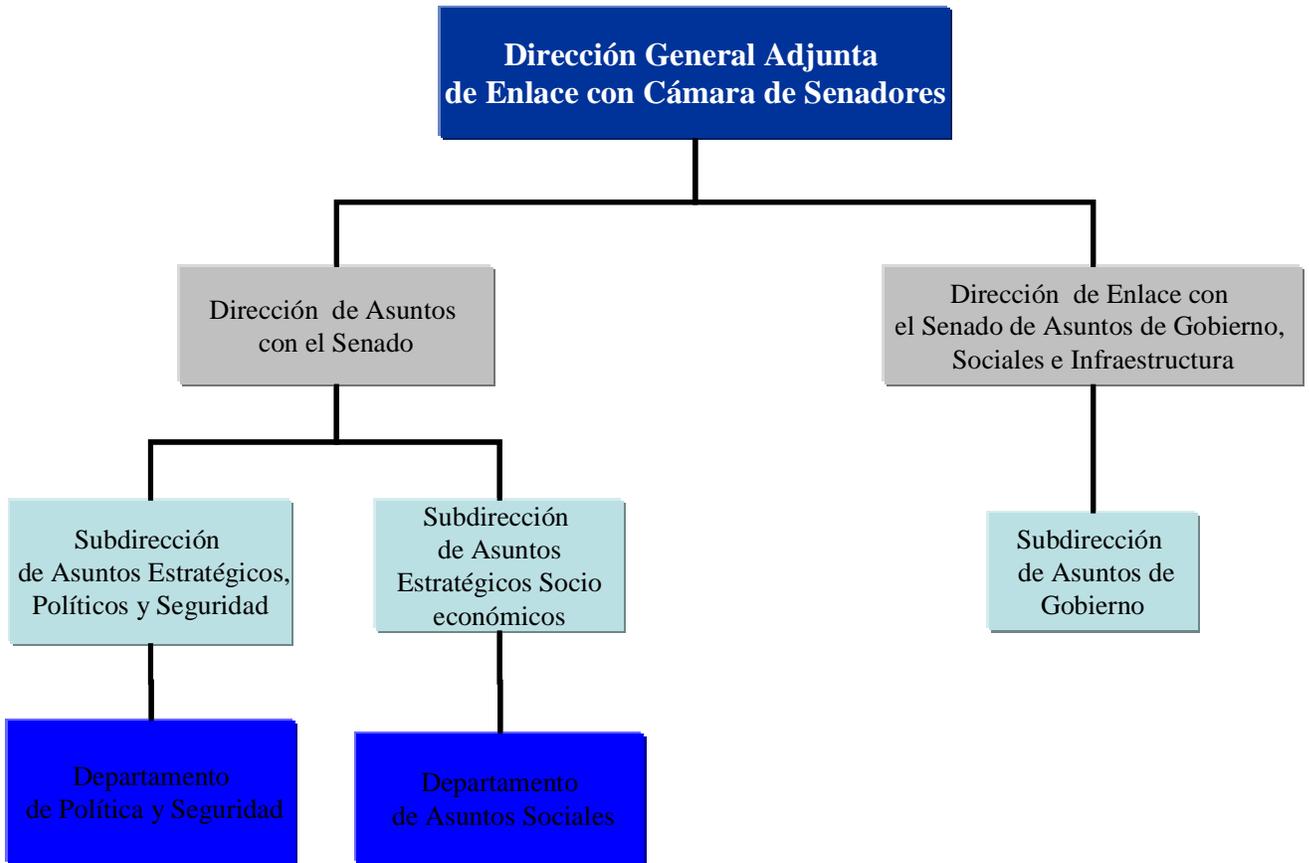


Gráfica 5 organigrama de la DGAECD

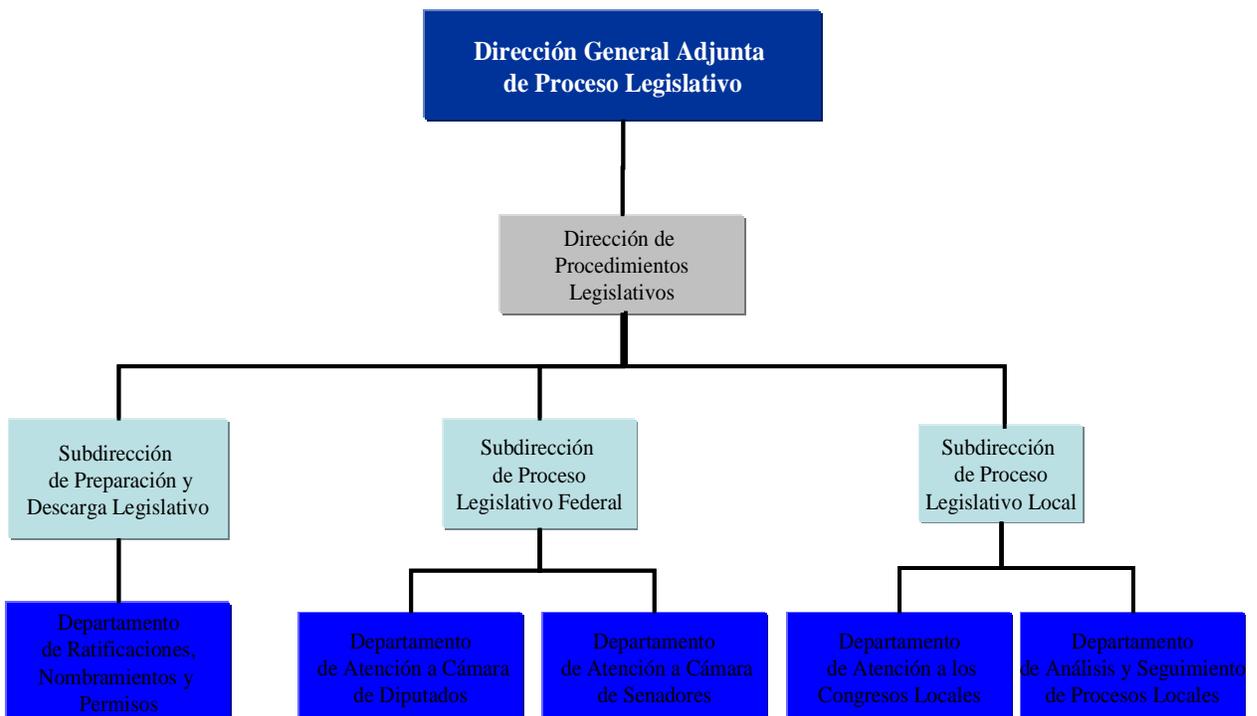




Gráfica 6 organigrama de la DGAECS



Gráfica 7 organigrama de la DGAEP





Se percibe que el organigrama es estable; a pesar del movimiento de plazas en la estructura funcional de la UEL, las áreas no desaparecen, por ejemplo, las direcciones de seguimiento a las cámaras son permanentes, cabe recordar que la UEL se proyectó a partir del proceso legislativo del Congreso de la Unión.

La UEL no se ha visto afectada por los cambios de las legislatura en las cámaras, aún cuando se crean o desaparecen comisiones o comités, las áreas de la UEL se ajustan. Lo que se crea son direcciones o subdirecciones para posicionar a algún funcionario cercano a los directivos.

Sin embargo, es claro que este tipo de organigramas busca la autoprotección de los integrantes; inhibe la libertad, la creatividad y la iniciativa, promueve las alianzas y establece las condiciones de conflicto;³⁵ algunas de las implicaciones de este tipo de estructura se retoman en el apartado funcional y en los capítulos 3 y 4.

A continuación se describe el universo del personal de la UEL quienes ocupan las plazas de los organigramas; posteriormente se da paso al análisis de reclutamiento.

1.2.5. Los miembros que se alojan en la UEL

No es posible concebir una organización sin miembros, cuántos son, de qué edades o sexo se conforma la planilla laboral; de acuerdo con la Coordinación Administrativa de la Subsecretaría, al momento de realizar la investigación, la UEL estaba integrada por 89 personas, el inventario del personal se localiza en el anexo 5; sin embargo, el hermetismo para obtener la información no ha permitido identificar a todos.

Se detectó que el más joven tiene 24 años y los empleados con mayor edad tienen alrededor de 60 años; por género se identifican 35 hombres y 25 mujeres con una antigüedad de tres semanas a ocho años.

1.2.6. Del SPC a la libre designación y Gabinetes de Apoyo

Al crearse la UEL se evaluó al personal de la extinta Dirección de Enlace Político; con la Ley del Servicio Profesional de Carrera (SPC) el personal de la UEL inició los cursos para la certificación, además de la incorporaron de quienes concursaron plazas a través del SPC. Es

³⁵ Pérez Dávila, Jaime, 13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones Mexicanas, México, Inédito, 2000, 16 p.



posible decir que el 85% del personal de la desaparecida dirección ingresó a la organización objeto de estudio.

De octubre de 2004 a julio de 2005, la SEGOB inició los trabajos para determinar la conformación de las estructuras de Gabinete de Apoyo en las Unidades Administrativas, de acuerdo con los lineamientos de la Secretaría de la Función Pública, conformada con 146 plazas, 98 de personal de mando y 48 de personal de enlace; en el segundo semestre se modificó, considerando a 47 de la UEL.³⁶

El 8 de septiembre de 2005, a través del oficio DGRH/D0/810/441/2005 la Dirección General de Recursos Humanos de Gobernación informó sobre la aprobación de los puestos solicitados para de libre designación: cuatro direcciones generales adjuntas; ocho direcciones de área, 18 subdirecciones, 17 jefaturas de departamento y 31 plazas de enlaces (operativos).

El proceso de reclutamiento real y formal de la UEL es el mismo, ya que se encuentra regulado en una de las facultades de los subsecretarios que señala “Designar y remover a su personal de apoyo, así como proponer, en los casos procedentes, el nombramiento y remoción de los servidores públicos de las unidades administrativas que tengan adscritas;”.³⁷

De acuerdo con la Coordinación Administrativa de la SEL, esa área realiza la primera fase del proceso de reclutamiento al revisar el papeleo, y cuando es necesario deben ajustar el perfil al currículo del “candidato recomendado”, en tanto que las evaluaciones y entrevistas son aplicadas por la Dirección de Recursos Humanos de la SEGOB. En ocasiones pueden solicitar que no se apliquen las evaluaciones.

Indistintamente para las plazas por honorarios o de confianza, el reclutamiento de la UEL es pasivo al ingresar las personas recomendadas por algún funcionario. Esto ha provocado el movimiento paulatino del personal con experiencia en materia legislativa y se reclute a conocidos de algunos directivos, lo que hace que la UEL esté menos configurada.

En su mayoría los empleados de reciente ingreso ocupan plazas de mandos medios a superiores, en tanto que los de mayor antigüedad desempeñan actividades de mandos medios a nivel operativo, con excepciones de un director general adjunto y algunos subdirectores.

³⁶Informe de rendición de cuentas de la Administración Pública Federal 2000-2006; Secretaría de Gobernación primera etapa diciembre 2000 diciembre 2005

³⁷Entre las facultades genéricas de los subsecretarios, descritas en el capítulo III del Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación, DOF 30 de julio de 2002, actualizado el 16 de agosto de 2005;



1.2.7. Descripción, perfil y evaluación de puestos:

Con respecto a los perfiles de los puestos en el último trimestre de 2005, la Secretaría de Gobernación llevó a cabo un programa de levantamiento de información, se describieron, perfilaron y registraron en el sistema de catálogo entre los que se destaca 166 de gabinete de apoyo, 70 de libre designación.

En el inventario del personal, anexo 5, se incluye el perfil de los miembros y de las plazas de la UEL; aunque no fue posible obtener todas; el inventario destaca que la mayoría del personal reclutado durante la creación de la unidad cubre el perfil, quienes contaban con la experiencia de la Dirección de Enlace Político. Quienes ingresaron a través del Servicio Profesional de Carrera (SPC) cubrieron los requisitos de experiencia, conocimientos y aptitudes gerenciales; los concursos se llevaron a cabo antes de sacar a la UEL del SPC.

Aún cuando no fue posible obtener copia de todos los perfiles, la Coordinación Administrativa de la subsecretaría informó que todas las plazas de mandos medios y superiores requerían habilidades gerenciales como visión estratégica y liderazgo; orientación de resultados, además de capacidades técnicas en esquemas de negociación para la aprobación de iniciativas; aseguramiento de la comunicación formal, entre otras.

Actualmente en algunas áreas labora personal que no cubre el requisito mínimo de conocimientos, muestra de lo anterior, se identificaron varios cargos cuyo perfil se requiere licenciatura, por ejemplo: en Derecho (titulado) con experiencia en asuntos legislativos; y de Derecho Constitucional, tiene Primaria y realiza actividades de mensajería; un chofer que ocupa una plaza de subdirector; y el de una secretaria con plaza de directora por honorarios.

De acuerdo con el personal de la coordinación administrativa de la SEL por instrucciones de directivos solicitaron no aplicar las evaluaciones a las personas propuestas (recomendados); durante la administración en que se realizó la investigación, por primera vez, sólo dos personas de nuevo ingreso aprobaron los exámenes, los demás no cubrieron el perfil.

Antes de pasar al proceso real del trabajo de la UEL, se hace un recuento a manera de conclusiones sobre la estructura formal.



1.2.8. Hacia un diagnóstico del debe ser de la UEL

Después de analizar la estructura formal, los organigramas, el reclutamiento y a los miembros de la UEL, se realizan las siguientes reflexiones.

- ④ Se percibe que paulatinamente está perdiendo la brújula que le guiaba para romper con las inercias de las organizaciones burocráticas, y ocuparse en mejorar la organización hacia la proactividad.
- ④ Más allá de la vieja práctica, que parecía exclusiva de las administraciones del PRI, y por cierto tan criticada, sobre la forma en que se reclutaba al personal para laborar en las dependencias, esto no ha cambiado. Precisamente uno de los factores que puede generar problemas en el reclutamiento es cuando éste se les asigna a los miembros, sin tener un criterio de selección, no permitirá enlistar a los miembros potenciales para la organización objeto de estudio.³⁸
- ④ Resulta difícil cambiar el proceso para el reclutamiento de personal, sin embargo, es posible que a través de la comunicación se atiendan algunos problemas generados por la falta de experiencia en el proceso legislativo del Congreso y sobre el trabajo que realiza la UEL. Lo que podría evitar confundir tecnicismos de los procesos de la UEL o del legislativo; desconocer la división y facultades entre poderes.

En el siguiente apartado se analiza el día a día de la UEL, es decir, su funcionamiento real.

1.3. Lo real, el funcionamiento de la UEL

Como se observará en este segmento resulta difícil describir el funcionamiento de la UEL ante la falta de documentos e instrumentos que guíen o regulen sus actividades, se realiza, de acuerdo al conocimiento que se tiene de la organización objeto de estudio:

Las direcciones responsables con el enlace en las cámaras del Congreso cubren las reuniones de trabajo de las comisiones, y las sesiones del Pleno; programan encuentros con los secretarios técnicos y legisladores para presentar las opiniones de la APF sobre algún asunto en particular. Elaboran bancos de información, tarjetas, análisis e informes sobre el seguimiento de los temas en las cámaras.

³⁸ Mayntz, Renate. Op. Cit. p.152



La DGAEGFYSC realiza reuniones con funcionarios de las dependencias federales para atender los asuntos que se desahogan en el Congreso. Recopilan la información generada por cada instancia, en caso de existir posturas distintas se realizan reuniones para establecer acuerdos y presentar una opinión homogénea al Poder Legislativo. Es el área responsable reunir la información para remitirla a la oficina del Titular para su envío a las cámaras.

La DGEPL recibe y envía los oficios que remiten los poderes Legislativo y Ejecutivo; realiza el seguimiento a las sesiones de las cámaras; es responsable de remitir los decretos aprobados por el Congreso al Diario Oficial de la Federación para su publicación; asimismo, envía al Poder Legislativo las iniciativas presentadas por el Presidente de la República.

Resulta difícil describir el procedimiento en tiempos, ya que en ocasiones las instrucciones se modifican de acuerdo a los directivos.

En la gráfica 8 se observa la diferencia entre la estructura autorizada y la que operaba hasta el momento de realizar la investigación, no se considera al personal de enlace (operativo), ni al de honorarios, la aparente diferencia es de cuatro empleados.

Gráfica 8 Comparativo de la estructura de la UEL				
Cargo	Estructura Autorizada Portal de Transparencia Estructura Orgánica SEGOB	Estructura Funcional Septiembre de 2008	Estructura Autorizada Portal de Transparencia / Estructura Orgánica SEGOB	Estructura Funcional Septiembre de 2008
UEL				
Sria. Part.	1	1		
Enlace Admon	1	1		
Srio. Tecnico	0	1		
Jefes Depto	0	2		
DGAEGFYSC			DGAECS	
Dir. Área	3	2	2	3
Subdir	8	5	3	5
Jefes Depto	5	4	3	4
DGAPL			DDGEC	
Dir. Área	1	0	2	4
Subdir S	3	3	4	6
Jefes Depto	5	4	4	4



1.3.1. Como funciona la UEL, Proceso formal & funcional

Antes de iniciar el análisis entre el debe ser y lo real; se estima pertinente retomar que la UEL es parte de la burocracia federal. Gareth Morgan señala que en estas organizaciones el dominio es ejercido por burócratas que crean y administran las normas que guían su actividad organizativa. El poder y la administración están íntimamente relacionados con el conocimiento propio y el uso de las normas, y con la formal legal de administración que esto implica.³⁹

La UEL no cuenta con un manual sobre la ordenación programática de la institución; lo que hace difícil identificar la división entre lo formal y lo real, porque no se incluye a todo el personal operativo y no es posible identificar al personal de honorarios.

Los organigramas de este apartado fueron retomados de un documento interno, titulado Unidad de Enlace Legislativo; las direcciones que cubren las cámaras, incluyeron a la mayor parte de su personal, en el caso de la DGAECD se describen algunos puestos debido al tamaño.

Es posible observar las diferencias entre la estructura formal y funcional en el cuadro comparativo (gráfica 8) de la página 31. Así como en los organigramas formales 3, 4, 5, 6 y 7 en las páginas 24, 25 y 26, y en funcionales en las gráficas 9, 10, 11, 12 y 13.



*No se incluyó al personal operativo.

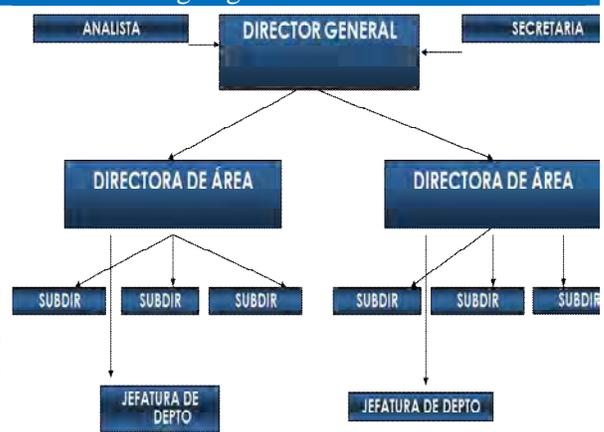
³⁹Morgan, Gareth, Imágenes de la organización, México, Alfa - Omega/Ra-ma, 1998. P. 130.



Gráfico 11 Organigrama funcional DGAECD*

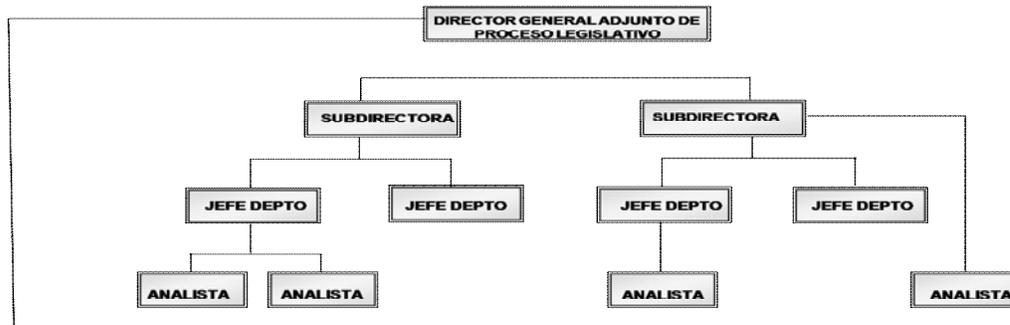


Gráfico 12 Organigrama funcional DGAECs



*el organigrama completo incluye a cinco analistas que apoyan a la DGA y a los directores de área.

Gráfico 13 Organigrama funcional DGAPL



No se incluye a todo el personal operativo.

“Las organizaciones tienen siempre por definición una estructura funcional; es decir, las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinado cargo”⁴⁰ al no existir procesos formales, en la UEL prácticamente la estructura funcional es permanente. La cooperación de los miembros generalmente es por voluntad, sin embargo en algunas áreas, también es por coacción.

La elaboración de los organigramas formales y funcionales permitió identificar que el movimiento de plazas no tiene un seguimiento formal sobre dichas modificaciones, Annie Bartoli señala que “cualquier cambio organizativo o tecnológico supone una inserción armónica en el conjunto del funcionamiento de la empresa”.⁴¹ Lo que implica, de acuerdo con el autor, partir de

⁴⁰Mayntz, Renate. Op. Cit. P.110.

⁴¹ Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, 1983, P.61.



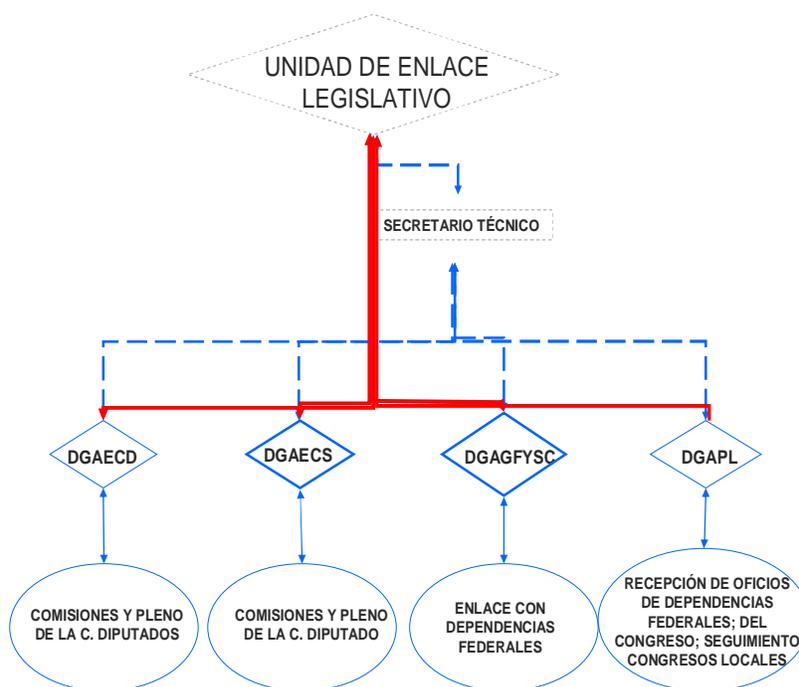
los aciertos y desaciertos; integrar factores de motivación y rendimiento; evaluar el impacto del cambio y desarrolla un plan de comunicación interna sobre los cambios.

1.3.2. Los Flujogramas

El diagrama de flujo muestra gráficamente todos los pasos de un proceso, es una herramienta que permite examinarlo para identificar problemas.⁴² La UEL no cuenta con flujogramas, por lo que fue necesario elaborarlos a partir del conocimiento y observación de quien realiza la investigación.

El gráfico 14 presenta la estructura funcional, donde la línea roja señala asuntos relevantes que requieren de comunicación directa entre un DGAE con el titular; sin embargo, es lo más común, sin existir situación que lo amerite; la línea azul indica la forma que regularmente “fluye” la información generada en las direcciones generales hacia la UEL con el titular; sin tener retroalimentación sobre las posibles acciones a desarrollar.

Gráfico 14 estructura funcional de la UEL



⁴² Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995. P. 4

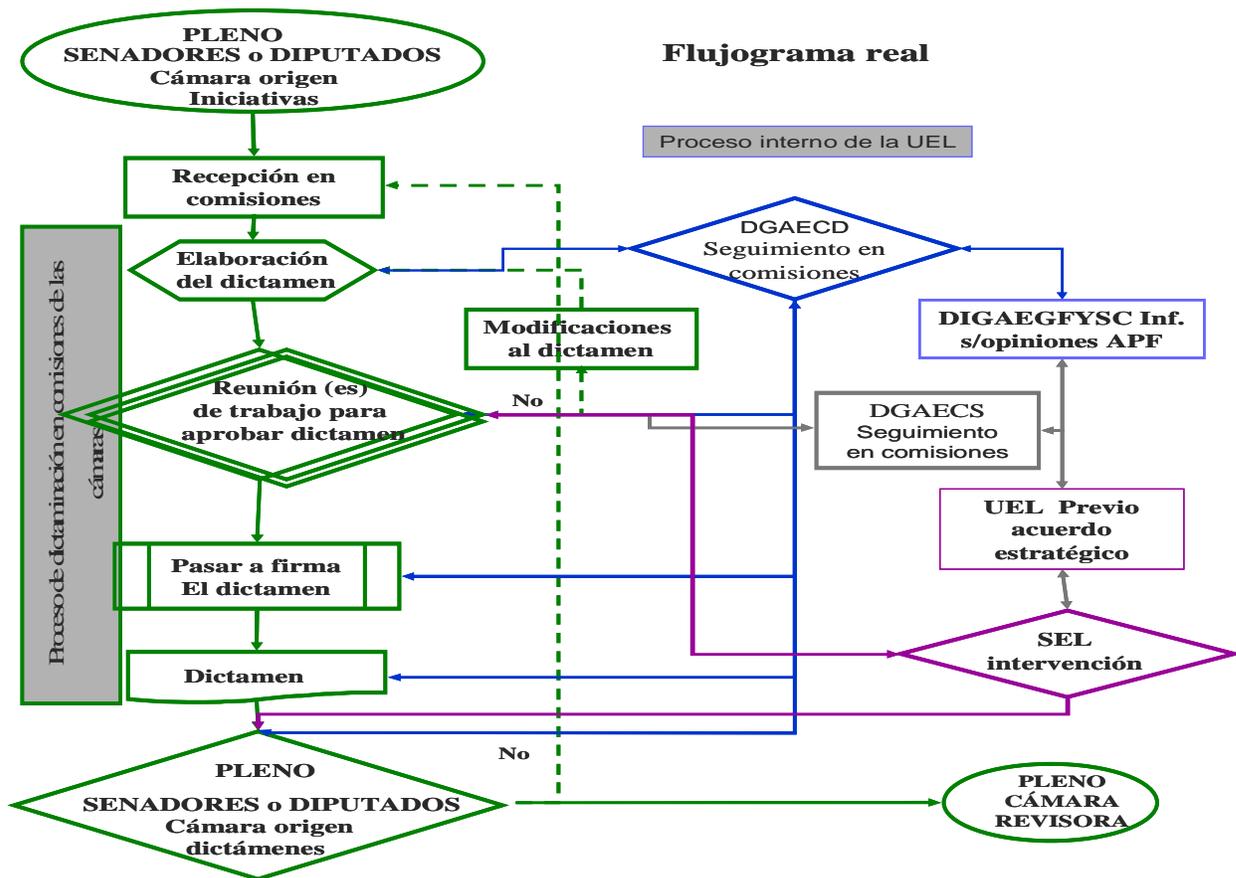


El trabajo que realiza la UEL inicia con la presentación de iniciativas el Pleno de las Cámaras Origen y de las minutas en las Cámaras Revisoras, entre otros asuntos como pueden ser nombramientos de magistrados, etc.

El gráfico 15 presenta el funcionamiento de las direcciones que cubren las cámaras del Congreso. El flujograma en verde muestra el proceso legislativo en una de las cámaras del Congreso; en azul se destaca el trabajo de la DGAECD-UEL responsable de las Cámara de Diputados y en gris la DGAECS-UEL responsable de la Cámara de Senadores; en color purpura se muestra la intervención del Titular y del Subsecretario.

A través del conocimiento y de la observación se identificó que las direcciones que cubren las cámaras no realizan el mismo proceso; en el caso de la dirección encargada de atender el Senado en su proceso existe una mayor intervención del Subsecretario. No se identifica la toma de decisiones por el Titular de la UEL. Se detecta la necesidad de unificar criterios de trabajo.

Gráfico 15 flujograma real

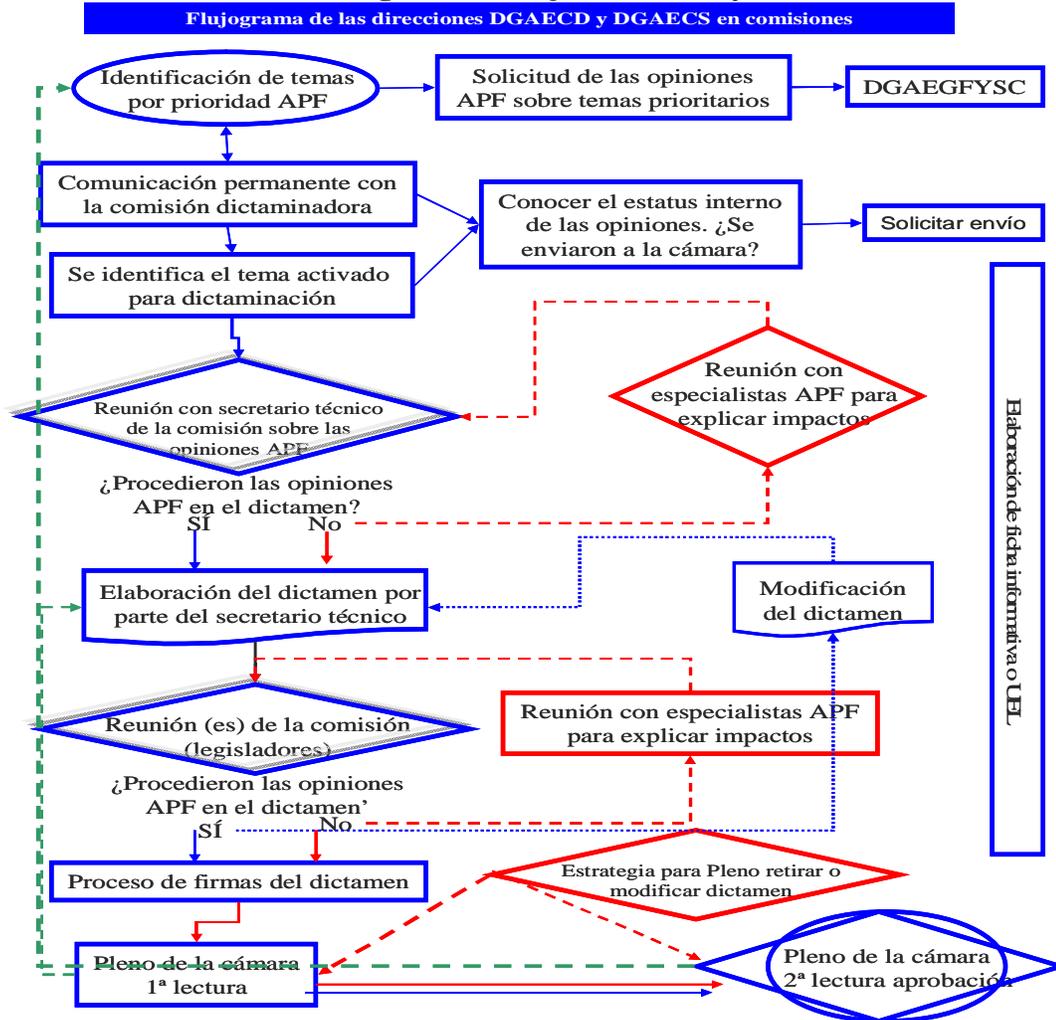




En la gráfica 16 se presenta el flujograma ideal, a partir de la experiencia de quien realiza la investigación, para las direcciones que cubren las cámaras, se plantea la necesidad de la planeación al interior de la UEL, al tiempo que se mantiene un seguimiento en las comisiones, para evitar la intervención del Titular o Subsecretario.

El flujograma muestra la planeación en color azul, comunicación constante con el secretario técnico de las comisiones, tener identificados los temas prioritarios para la APF, conocer la postura, las opiniones o acuerdos de las instancias federales. Realizar reuniones técnicas antes de la reunión de la comisión. Informar a los directivos para enfocar la atención en temas importantes, con el fin de acelerar trámites internos. El no contar con una intervención e información oportuna conlleva a un trabajo reactivo.

Gráfica 16 Diagrama de flujo DGAECD y DGAECS





En rojo se destaca las acciones de cabildeo. Las líneas verdes marcan que el dictamen se devolvió a comisiones.

No se elaboró el flujograma de la DGAPL, porque el director general adjunto lleva a cabo una comunicación totalmente horizontal, instruye a cada uno de sus subordinados las tareas que deberán reportarle directamente. Tampoco se elaboró el correspondiente a la DGAECD debido a los movimientos de personal que provocaron total hermetismo.

En el siguiente segmento se presentan algunas reflexiones y hallazgos a manera de lo obtenido en el funcionamiento.

1.3.3. Resultados y reflexiones del funcionamiento.

Ⓢ El número de gráficas obedece a lo complejo que resulta identificar la estructura formal de la funcional de la UEL, y con ello los problemas que le afectan.

Ⓢ Es posible pensar que el movimiento de las plazas obedece al desconocimiento sobre el proceso legislativo para identificar en qué áreas podría existir exceso de trabajo, y en qué periodos; lo que se observa es el abuso del poder para modificar sin planear y la falta de voluntad para reorganizarla; sin considerar dar seguimientos a resultados de los movimientos.

Ⓢ Como se precisó anteriormente la UEL no cuenta con flujogramas del trabajo, pero tampoco se ha rescatado u actualizado el material (manual de procedimiento y diagramas) que se elaboraron para la creación de la UEL. Se ha observado que ésto provoca que cada directivo modifique el funcionamiento, resulta perjudicial cuando se desconoce el proceso legislativo y provoca confusión entre el personal de su área.

Ⓢ Se identifica una excesiva intervención del Titular de la UEL y del Subsecretario de la SEL para atender situaciones que se vuelven urgentes. No es conveniente en caso de que se presenten asuntos simultáneos en ambas cámaras y crea cuellos de botella.

En los hallazgos

Ⓢ Elaborar los diagramas de flujo funcionales permitió identificar que la UEL presenta problemas de comunicación para establecer procesos y uniformar aquellos que sean pertinentes para las direcciones que cubren las cámaras. A través del conocimiento y la observación se



detectaron cuellos de botella en los DGA, quienes deben autorizar cualquier solicitud de información de las otras áreas de la UEL o cualquier tarea a realizar.

A continuación se retoman los problemas detectados en el funcionamiento y estructura de la UEL, para elaborar una Hoja de Inspección para identificar los sucesos más frecuentes y los más significativos; y con la ayuda del Diagrama Causa-Efecto se definieron las causas.

1.4 Hoja de Inspección

En este apartado se busca cuantificar los problemas identificados en la UEL; la Hoja de Inspección permite obtener datos por medio de la observación, para empezar a detectar tendencias. Es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas. “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».”⁴³

Para la elección de los eventos se retomaron los problemas identificados en los apartados anteriores de estructura y funcionamiento, tales como, falla en el equipo, los cuellos de botella y falta de claridad en las instrucciones, entre otros; además de confirmar la lista de sucesos con servidores de la UEL para contar con una muestra calculada.

Para su aplicación en todas las áreas de la UEL se solicitó el apoyo de funcionarios de las respectivas áreas, con cargos de operativos, jefes de departamento y subdirectores; y se llevó a cabo en la primera semana de septiembre de 2008.

Es importante precisar que en septiembre inicia el periodo de sesiones en las cámaras del Congreso, por lo que el resultado sobre problemas de envío y recepción de información no se reflejará, como posiblemente sucedería a mediados o a finales del periodo de sesiones.

HOJA DE INSPECCIÓN PRIMERA SEMAN DE SEPTIEMBRE 2008	
PROBLEMAS	RESULTADOS
Retraso en entrega de información (salida*).	4
Retraso en la recepción de información (entrada)*	2
Fallas equipo: computadora; impresora; fotocopidora; Internet; correo electrónico	6 (Internet)
Falta de claridad: instrucciones; (descoordinación y falta de planeación; Descoordinación de trabajo, criterios distintos muchos jefes; improvisaciones constantes; bomberazo,)	5

⁴³Martínez, Emilio, Herramientas Estadísticas Básicas. Ver. mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995. P.6



Concentración de información en mandos medios, concentración de trabajo	7
Falla de comunicación en el proceso de funcionamiento (flujos comunicativos).	5

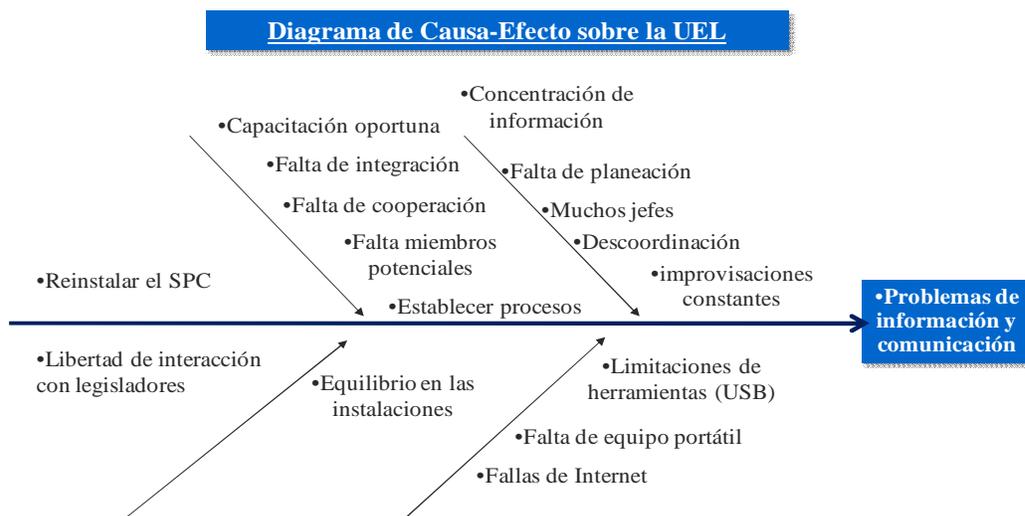
En los seis eventos observados, la ficha de inspección refleja que las principales incidencias son: dos en la estructura, con la concentración de información en mandos medios; y la falta de claridad en las instrucciones; y una en la infraestructura con fallas en el Internet.

Excluyendo el problema de Internet, los eventos con mayor puntuación detectados en la UEL son la organización y la comunicación, factores que están entremezclados, “cada modo de organización necesita un enfoque específico de la comunicación, y a la inversa”⁴⁴.

El control de información genera una situación de incertidumbre dentro del ambiente interno, además de que se vuelve contraproducente para la organización⁴⁵; tema que será retomado en el capítulo 3, en el que se describe y analiza el actuar de algunos grupos y miembros de la UEL.

1.4.1. Diagrama de causa efecto

La hoja de inspección permitió identificar el problema de comunicación-información en la UEL, en este apartado se elaboró el Diagrama de Causa-Efecto, técnica que permite mostrar todas las causas posibles de un problema.⁴⁶ Además de los eventos de la ficha de inspección, se incluyen otros aspectos que se estima contribuyen a generar el problema.



⁴⁴ Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, 1983. P. 68.

⁴⁵ Pérez Dávila, Jaime, 13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones Mexicanas, México, Inédito, 2000, 16 p.

⁴⁶ Martínez, Emilio, Herramientas Estadísticas Básicas. Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995. P. 8



El diagrama permitió identificar que la UEL presenta problemas de comunicación e información; tal vez a partir de que no se transmite correctamente el objetivo de la UEL; ni de los procesos sobre las actividades que debe realizar la organización; el problema comunicativo-informativo genera conflictos cuando varios directores dan instrucciones y en ocasiones son contradictorias.

La falta de comunicación no sólo descendente, incluso entre los mandos medios y superiores provoca contradicciones y la falta de planeación; es posible que incluso los intereses personales sean contrarios al objetivo de la organización.

La falta capacitación oportuna impacta en los periodos con mayor carga laboral para la organización, se presentan conflictos por la sobrecarga de trabajo en unos cuantos. La falta de comunicación e integración crea un ambiente hostil para el personal al exceder sus horarios laborales.

1.5. El diagnóstico, hallazgos y reflexiones

Después de realizar un análisis de la estructura organizacional de la UEL, es posible conocer que los factores de una organización están relacionados, por ello cuando se habla del objetivo, se conecta con los miembros o la estructura, que a su vez con el reclutamiento, etc.

Entre las reflexiones y hallazgos es posible mencionar que:

Los principales problemas identificados en la UEL son comunicativo-informativo y de organización. Annie Bartolí señala que “La organización es una noción polimorfa que abarca la acción de organizar el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”⁴⁷; resulta conveniente recordar la primicia de Gareth Morgan para el desarrollo de esta investigación sobre que las organizaciones son complejas, ambiguas y paradójicas; la UEL como toda organización está integrada por seres humanos quiénes organizan y comunican.

La falta de comunicación e información de las plazas que ocupan los miembros complica los trámites internos; por ejemplo saber quién es el jefe inmediato formal; lo anterior provoca inversión de tiempo y de energía.

⁴⁷ Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, 1983. P.68.



Otro problema se presenta cuando los miembros desconocen tener subordinados a cargo, en ocasiones las evaluaciones las realizan los jefes en la estructura funcional; lo que se presta a confusiones, incluso llega a generar conflictos entre el personal cuando las evaluaciones son negativas.

Ⓢ Durante el periodo de 2003-2005 la UEL contaba una propuesta de manual específico, personal de distintas áreas participó en la elaboración de los perfiles, esto permitió que esa generación conociera y participara, se sintiera identificado o no, al menos tenía idea del objetivo específico de la UEL; asimismo se establecieron procesos y formatos uniformes entre las áreas. Es conveniente retomarlo para no iniciar de cero.

Ⓢ Ante la falta de una campaña de difusión sobre las modificaciones o actualizaciones del ideario de la SEGOB, se desconoce la razón de los cambios, o si se alcanzaron los resultados de esa misión y esa visión.

Ⓢ Por otra parte, el Código de Conducta de la Secretaría de Gobernación publicado en Intranet es la versión de 2004, no tiene nota aclaratoria sobre las actualizaciones en el ideario del portal de Internet. Es importante que el personal conozca estos factores de la cultura de la dependencia.

Ⓢ La UEL no cuenta con un objetivo que sirva de guía para sus acciones y para la toma de decisiones, lo que impacta en toda la organización. Sería conveniente elaborar un objetivo específico o retomar el de la SEL. Renate Mayntz, explica que “el clima de valores de una organización no determina necesariamente lo que se hace, pero si determina con frecuencia el cómo se hace...”⁴⁸

Ⓢ Con la elaboración de este capítulo se deja a tras la idea de que el entorno de la UEL sólo es el Congreso de la Unión. Por otro lado, se observa que un cambio radical en la estructura del Congreso, modificaría de igual magnitud la estructura de la UEL; por ejemplo, regresar a la hegemonía de un mismo partido en el gobierno y en el Congreso.

Ⓢ La presencia de los Lobbyinistas y cabilderos llegó para quedarse, es conveniente que la UEL retome el enlace con el sector privado para identificar las coincidencias y trabajar en las diferencias.

⁴⁸Mayntz, Renate. Op. Cit. P.86



Resulta complicado comparar la estructura formal de la UEL con la funcional, debido a los cambios de personal y al movimiento de plazas, en un abrir y cerrar de ojos.

Del análisis de la estructura se detectaron diversos problemas que a continuación se destacan:

Las restricciones para el uso de USB y del correo personal, obstaculiza el trabajo de la UEL, necesario para adquirir archivos pesados y cuando los actores del Congreso no utilizan correos oficiales. En el capítulo IV se retoma la importancia de la confianza entre el personal.

El organigrama oficial, que pocos conocen, está sobrecargado con los nombres de las plazas, algunos no corresponden a las actividades de la UEL, como es el caso del enlace con los estados.

Se identificó que el reclutamiento de la UEL es pasivo, principalmente por la facultad que el reglamento de la dependencia otorga a los subsecretarios. Al no poder captar miembros potenciales es necesario que se orienten los esfuerzos hacia la capacitación constante del personal de nuevo ingreso.

Jaime Pérez Dávila, en su documento inédito *13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones Mexicanas*, señala que la sobrevaloración de lo profesional en el reclutamiento puede tener consecuencias como la difícil integración de los miembros con su función, con el ideario de la organización y por el contrario, su único vínculo instrumental es el dinero.⁴⁹

La rigidez o flexibilidad, el tipo de comunicación y la relación entre los miembros generalmente depende del Titular de la UEL y de los directivos de cada área.

Los hallazgos.

A través de la comunicación es posible atender los problemas de la UEL, para lograrlo es necesario tener presente que los factores de la institución están entrelazados, por ejemplo las instrucciones forman parte de la comunicación y de la estructura de autoridad en los mandos medios y superiores, quienes son reclutados para desempeñar ciertas responsabilidades que lograrán a través de órdenes claras, de recibir y proporcionar información oportuna; etc.

⁴⁹ Pérez Dávila, Jaime, *13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones Mexicanas*, México, Inédito, 2000, 16 p.



Sin embargo, también se debe tener en cuenta lo que señala Rafael Serrano en el libro *La Organización Habitable*, que la comunicación nunca sustituye lo no comunicativo, es decir, no suplanta las acciones correspondientes; “nada puede hacer una organización sin la acción ejecutiva, pero igualmente es poco provechosa y productiva sino se articula por medio de la comunicación”⁵⁰; tema que se aborda en el capítulo 2.

Ⓢ Los datos obtenidos en la Hoja de Inspección muestran fallas de liderazgo de quienes dirigen algunas áreas de la UEL por las contraórdenes, la descoordinación que genera bomberazos, la concentración de información y de carga de trabajo, etc., que provocan inconformidades del personal y por lo tanto, un ambiente tenso.

Ⓢ Es posible decir que la UEL es una organización esquizofrénica, o casi a punto de estarlo, ya que presenta algunas características como, el quien dirige no tiene claro qué está dirigiendo o las consecuencias que tendrán sus instrucciones; por ejemplo directivos que desconocen la misión de la SEL-UEL y suponen lo creen que debe ser. En el capítulo 2 se analiza el perfil del personal de la UEL.

Como se mencionó anteriormente, en el siguiente capítulo se analiza el papel de la comunicación en la organización objeto de estudio y el perfil de los actores que llevan a cabo las acciones en la UEL.

Asimismo, se analiza el costo de las acciones y se examina la incidencia de los servidores públicos en un problema específico, con el objeto de elaborar un diagnóstico comunicativo y proponer cambios.

⁵⁰ Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001. P. 240.

CAPÍTULO 2

UN CLÁSICO MECANICISTA

CAPÍTULO 2:

2.1. Un Clásico mecanicista en la Globalización

El proceso legislativo del Congreso de la Unión es claro en sus distintas etapas, para que UEL logre dar seguimiento oportuno de los temas y de las actividades, a través del enlace con los actores de las cámaras, es necesario que las áreas de la organización objeto de estudio estén comunicadas y coordinadas.

Para comprender mejor a la UEL, en este capítulo se revisan modelos de administración y comunicación, con la finalidad de identificar el papel de la comunicación en la organización objeto de estudio. Asimismo, se hace una reflexión sobre la exigencia de la revolución tecnológica para ubicar la posición de la UEL ante esta.

Se calcula el costo de las acciones e inacciones en un problema en la producción de la UEL, asociado al identificado en el capítulo 1; se identifica la incidencia de los actores en la estrategia comunicativa; y se analiza la personalidad y habilidades del personal para conocer el comportamiento de la organización objeto de estudio y la conformación de los grupos

Para concluir el capítulo, se realiza una auditoria comunicativa, en el que se analiza el clima comunicativo y se lleva a cabo un inventario de los medios y canales comunicación de la UEL, la revisión y análisis del trabajo anterior es con el objeto de elaborar un diagnostico comunicativo de la organización objeto de estudio.

2.1.1. La UEL, un clásico de la burocracia

En la escuela clásica; de acuerdo a los elementos que plantea el sociólogo Marx Weber en su teoría de la burocracia⁵¹, la estructura de la UEL es piramidal, al igual que su jerarquía de autoridad definida (control); se especifican los derechos y deberes del empleado; de manera general se puede decir que se delimita la injerencia del personal en la propiedad de la organización al igual las interacciones de tipo social de funcionarios de alto nivel con sus subordinados.

⁵¹ Fernández, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991. P. 21



En la UEL la mayoría de los directivos delegan toda comunicación a través de sus subordinados inmediatos, cuando un DGA trabaja de forma horizontal con todo su personal genera incomodidad por parte de sus subordinados inmediatos (directores área); sin embargo, los casos hasta el momento han sido pocos, y los que existen obedecen a distintas razones que se describirán más adelante.

Se detectan diversos principios de Henri Fayol, como la disciplina, la jerarquía, y la unidad de mando⁵²; en la UEL los subdirectores no pueden comprometerse a la entrega de información, ni siquiera al coordinador de asesores de la SEL. Sin embargo, en otras ocasiones se debe a cuestiones personales entre los directivos, o son parte de la personalidad de un funcionario, tema que se analiza más adelante en este capítulo.

Del estudio de Taylor sobre los tiempos y movimientos de los miembros⁵³, es posible identificar el desempeño, por encima de los empleados, la UEL como una organización mecanicista, para mantener el control riguroso del proceso productivo.

Sin embargo, a pesar de la especialización del personal operativo hasta jefes de departamento en funciones específicas como otra de las características que se pueden ubicar en la UEL, la mayoría quienes ocupan estos puestos tienen una antigüedad de hasta 6 años en el mismo cargo, y las promociones para escalar a mandos medios no existen.

En el modelo de comunicación de esta escuela; tras reconocer la estructura y funcionamiento, es posible destacar que los procesos de comunicación en la UEL vertical- descendente, con centralización en la toma de decisiones, puede verse cuando sólo los DGA y en algunas ocasiones los directores de área, son los que pueden tomar decisiones, es el caso para el envío de información, aún cuando ésta haya sido “liberada” oficialmente.

La rigidez y formalismo implica una comunicación lenta, regularmente desfasada del tiempo solicitado, lo anterior se observa en los procesos para el envío de información al Congreso, pasa por la firma y revisión de por lo menos tres DGA, posteriormente a la oficina del Titular para remitirlo a las Cámaras de Senadores y/o Diputados.

Antes de continuar es conveniente precisar que, las DGA de la UEL operan de acuerdo al criterio de los directivos, por lo que es posible encontrar más de un modelo administrativo y

⁵² *Ibíd.* P. 22

⁵³ *Ibíd.* P. 21 y 22



comunicativo, asimismo, se ha podido observar que algunas áreas presentan características de una organización esquizofrénica.

Escuela Humanista. Del **modelo autoritario** de Rensis Likert en la Teoría Humanista⁵⁴, en la UEL es identificable la variable sobre la toma de decisiones, como es la escasa libertad para cuestionar alguna instrucción que de antemano se percibe confusa, e inoperable, como es el caso de buscar un dictamen que se conoce aprobado o desechado en otra legislatura. Así como de directivos que no aclaran las instrucciones para elaborar un informe de metas, por lo que las áreas se ven forzadas a elaborarlo de distintas formas.

Algunos directivos prefieren operar horizontalmente por la falta de confianza en sus subordinados directos y para mantener, según ellos, un control total.

Algunos DGA no tienen conocimiento de los problemas que existen en su área, por las políticas que imponen sus directores de área, quienes se escudan en “*es instrucción del DGA; del titular o del subsecretario*” sobre horarios, salidas, actividades, incluso asistir a eventos ajenos a las actividades de la UEL.

Un desconocimiento de mandos medios y operativos sobre lo que sucede en general en la UEL, la respuesta de los directivos es que nunca pasa nada. Por lo que radio pasillo se posiciona como el mejor canal de información.

Al momento de realizar la investigación, en los directivos responsables del enlace con la Cámara de Senadores se identificaron características como una escasa comunicación interpersonal de directivos con subdirectores y jefes de departamento, excepto para dar instrucciones; “motivaciones” a través del castigo-recompensa, como es el caso del DGA que anunció la sanción a un subdirector y un jefe de departamento que tomaron vacaciones, previamente autorizadas por su directora de área, quien no informó al DGA.

En la UEL también se puede observar el benévolo-autoritario de Rensis Likert, en la DGAE con el Senado, se convenció al director general para autorizar las guardias de los viernes con el fin de que la mayoría del personal se retire temprano. Al momento de la investigación, sólo en una área de la UEL se identificó los modelos del participativo y del consultivo, la titular de la DGAE con

⁵⁴ *Ibíd.* P. 25



los Diputados permite una mayor participación de su personal, confía en la comunicación, tiene conocimiento de problemas de su área, y permite una comunicación más frecuente.

A diferencia de la escuela clásica y la humanista, la Teoría de Sistemas considera que los elementos del entorno de una organización son relevantes.

El sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que constituye en un todo organizado. Las fuerzas económicas, sociales y técnicas, junto con sus posibles interacciones deberán ser analizadas y estudiadas para medir sus efectos en la configuración (estructura, procesos, tareas, etc.).⁵⁵

La organización de la UEL se puede identificar como un sistema abierto, fue diseñada a partir del proceso legislativo del Congreso de la Unión para atender asuntos que son aprobados por un poder distinto al Gobierno Federal.

Las DGAs de la UEL, presentan problemas específicos de funcionamiento identificados anteriormente, lo cual impacta en el resto de los subsistemas de la organización objeto de estudio.

Las áreas de la UEL reciben energía (iniciativa, minuta o proyecto de decreto) del medio (Congreso de la Unión y dependencias federales) para transformarlo en otro producto (opinión AFP o decreto publicado) que será enviado al medio (cámaras del Congreso o dependencias federales); los ciclos de los eventos son cíclicos, repetitivos, es decir, continuos.

Con respecto a la comunicación en el modelo sistémico, en la UEL la retroalimentación debiera ser permanente con los actores del Congreso; el papel de la información relevante y en ocasiones determinante para definir temas o asuntos legislativos; por ello se estima necesario cuidar cada uno de los factores de la organización, con especial énfasis la comunicación, el personal y el reclutamiento, temas que se abordarán más adelante y que están relacionados con los altos costos, en todos los aspectos: económicos, políticos, sociales, ambientales, psicológicos, etc.

⁵⁵ Ibídem P28.



2.1.2. La UEL en el modelo norteamericano del control

La UEL es una creación de los cambios en el contexto nacional, y no queda ajena a la globalización en el plano internacional; son cambios en los distintos ámbitos, mayor individualización en el trabajo, empleos temporales o parciales, y con el auge del *out sourcing* no sólo se fragmenta el trabajo, también a la sociedad y se expone a una mayor vulnerabilidad al empleado.⁵⁶

En este contexto se habla del modelo norteamericano, en el que se identifica a la UEL por el individualismo del personal, y la incertidumbre permanente de permanecer en una plaza, alta productividad y bajas o malas prestaciones sociales. El modelo japonés se caracteriza por proporcionar trabajo a largo plazo, con participación en la toma de decisiones, y diferencias salariales pequeñas entre el personal.⁵⁷

2.1.3. Lo identificado y lo deseado

En resumen, la UEL en lo formal e informal, como casi todo el gobierno federal mexicano, es una organización que aún se rige por principios administrativos y comunicativos del modelo clásico, como una institución mecanizada y en ocasiones coercitiva.

El modelo clásico administrativo y comunicativo predomina en la estructura y funcionamiento de la UEL, pero existen ocasiones que algunos directivos prefieren trabajar con la participación de los subordinados y permiten la comunicación en todos los sentidos, incluso para cuestionar.

En el contexto de la globalización, al momento de la investigación, en la UEL se identificó sólo el discurso de su titular quien reunió al personal de cada área para mostrar una administración de consenso, con políticas de puertas abiertas, sin embargo, se regresó al modelo del control al no atender las inquietudes del personal, creó su grupo de poder, un escaso o nulo flujo de información y comunicación con el personal operativo.

Para hablar de la UEL en un modelo contingente es necesario que un directivo crea en la importancia de su trabajo, que le interese convertirla en una institución eficiente, además debe tener presente al personal, lo cual permitirá alcanzar mejores resultados, mejorar el ambiente

⁵⁶ Lodge George. Administrando la Globalización en la era de la Interdependencia. Panorama Editorial. México, 1996

⁵⁷ Ibídem. P. 97



laboral y la percepción de los servidores públicos, para ello se requiere cubrir algunas necesidades, como señala D'A PRIX “los empleados generalmente tienen tres necesidades de comunicación. Estos requieren saber hacia dónde se camina...cómo llegará allí y todavía más importante, lo que todo esto significa para ellos”⁵⁸.

Las acciones de todos los servidores públicos tienen un costo que impacta en el funcionamiento de la UEL; de acuerdo con la Teoría de actos, Abraham Moles señala que la acción es el “Desplazamiento visible del ser en el espacio, que modifica su medio ambiente”, estas tiene un inicio y un fin, una función y forma en tiempo y espacio; en el siguiente apartado se realizó un análisis.

2.2. Los actos de la UEL

Una de las partes que integran el diagnóstico sobre los problemas que se identifican en la UEL es conocer el costo de las acciones o de la falta de éstas en el trabajo de los actores.

En cada una de las acciones se invierte una cantidad de energía, lo que permite distinguir entre acciones de alta intensidad “Acciones visibles, inmediatas y concentradas en el tiempo (Subir una escalera, cavar un hoyo, correr tras el perro, etc.); y las acciones de baja intensidad “fenómenos de mensaje, órdenes o decisiones que **desencadenan acciones de gran energía...**”⁵⁹

El trabajo que se realiza en la UEL es de alta y de baja intensidad energética, son acciones que no sólo son mensajes, órdenes y decisiones; el trabajo de campo requiere trasladarse a las instalaciones de las cámaras del Congreso; pero además los actos de baja energía como la instrucción (jefes) desencadena actos de alta energía como la ejecución (subordinados).

Los actos de acuerdo con Abraham Moles son medibles de acuerdo a su magnitud microacción (abrir un ojo), miniacción (contestar el teléfono), acción (caminar y trabajar), maxiacción (acción colectiva) y macroacción (modificar sustancialmente el entorno) y son de dos tipos: ejecutivos y expresivos.

En las áreas que integran la UEL se desarrollan una secuencia de actos que van de la miniacción al contestar los teléfonos, a la macroacción al participar en reuniones con legisladores para modificar un dictamen de Ley e incidir en sus decisiones. En general las acciones de los

⁵⁸ D'Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa. Noriega editores, 1998. P. 61

⁵⁹ Moles Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973.



directivos son de tipo expresivas y pasan hacer ejecutivas cuando las realizan los subordinados en la interacción con los actores de las cámaras del Congreso y con los enlaces de las dependencias federales.

“Las conductas comunicativas, por definición, pertenecen a la categoría de los comportamientos heterónomos o interactivos...” que “...pueden implicar exclusivamente actos ejecutivos, exclusivamente actos expresivos o ambas clases de actos...”⁶⁰

El papel de la comunicación en el trabajo de la UEL es relevante, primero tras retomar lo que señala Abraham Moles para el ahorro de energía, para la coordinación de las acciones del personal de la organización, con las áreas de enlace de las distintas dependencias; y es estratégica para alcanzar la eficiencia organizacional.

2.2.1. El presupuesto y los costos de las inacciones de la UEL

Abraham Moles, señala que el costo de un objeto esta ligado no solo a su **precio**, también al **esfuerzo** y al **tiempo** que hay que invertir para obtenerlo, para realizar el análisis de los costos de la UEL es conveniente conocer la clasificación de Moles:

Ⓢ **Energético**-energía individual o social; **Económico**-el precio convencional; **Temporal**- tiempo de espera y oportunidad; **Psicológico**-energía psíquica y emocional (pasar de la inercia a la acción)

En el aspecto formal, la UEL representa un costo económico identificado en el Presupuesto de Egresos de la Federación de 2009. (Gráfica 17)

Gráfica 17 (PRESUPUESTO ANUAL)

Área	# Personal Autorizado	Servicios personales	Materiales y Suministros	Servicios generales	Total
UEL-2008	50*	32,552,008	75,500	10,484,966	43,112,474
SEL 2008	17	19,016,215	10,000	7,076,661	26,102,876

*Con el personal operativo el número aumenta alrededor de 90 personas

Conviene precisar que los empleados son de confianza, con jornadas de no menos de ocho horas; la “entrada” para el mando medio y operativo es a las 09:00, son pocos los que salen a las 6:00 y

⁶⁰ Martín, Serrano Manuel, et al; Teoría de la Comunicación, 2ª ed., Madrid, 1992. P. 59.



la mayoría a las 20:00 horas, con dos horas de comida. No hay remuneración por horas extras; y los aumentos y compensaciones están sujetos a las autorizaciones en la SHCP.

A continuación se analizan algunos costos energéticos, psicológicos y temporales del presupuesto autorizado para identificar el costo real de las diferentes actividades que realiza el personal de UEL.

2.2.2. El presupuesto no planeado

En la gráfica 18 se presentan los puestos y los sueldos autorizados por la SHCP para UEL, de acuerdo a la información obtenida del acta de entrega recepción en mayo de 2008.

Gráfico 18 Puestos y los sueldos autorizados					
Nivel	Puesto	Sueldo Mensual neto (estimado)	Nivel	Puesto	Sueldo Mensual neto (estimado)
JA1	Jefe de Unidad	98,879.90	OA3	Jefe de Departamento	17,442.58
LA1	Director General Adjunto (DGA)	60,555.80	OA1		13,566.65
MB2	Director de área	47,225.24	OA1	Enlace Administrativo	14025.67
MA2		40,873.28		Secretaria del Titular de Unidad	
MA01		35,318.53	PQ1	* Profesional Ejecutivo	6,650.41
NC2		29,825.64	PQ2	de Servicios Especializados	7,424.11
NC1	Subdirector de área	25,485.57	PQ3	<i>El personal operativo no está considerado en la estructura orgánica autorizada</i>	8,891.38
NA03		25,039.80			
NA01		19,706.14			

Los distintos costos de las acciones de la UEL varían debido a la intensidad o carga del trabajo de la UEL, lo que responde al calendario legislativo presentado en el gráfico 19.

Gráfico 19 calendario legislativo			
Periodos	Calendario	Actividades	
Cámaras de Senadores y de Diputados			
Primer periodo ordinario de sesiones	1 sep. – 15 dic.	Sesiones jueves y viernes	Reuniones de trabajo de comisiones ordinarias
Cámara de Senadores			
Primer receso Comisión Permanente	16 dic.-30 enero	Sesiones miércoles	Reuniones de comisiones de la Permanente y algunas comisiones ordinarias



Cámaras de Senadores y de Diputados

Segundo periodo ordinario de sesiones	1 febrero - 30 abril	Sesiones jueves y viernes	Reuniones de trabajo de comisiones ordinarias
--	----------------------	---------------------------	--

Cámara de Diputados

Segundo receso Comisión Permanente	1 mayo -30 agosto	Sesiones miércoles	Reuniones de comisiones de la Permanente y algunas comisiones ordinarias
---	--------------------------	---------------------------	---

Debido a que cada una de las direcciones generales realiza distintas actividades, se toman sólo las muestras de los problemas identificados en el diagrama de flujo (Cap. I, pág., 41). En los costos que se analizan considerando al personal de honorarios, pero hasta el momento se han identificado a dos, una subdirección de 20, 300 y una dirección de área de 45 000.

Las DGA de enlace con las cámaras del Congreso de la Unión tienen una mayor actividad en los periodos ordinarios y extraordinarios, debido a las reuniones de las comisiones, subcomisiones, comités y especiales; en estas sesiones las cámaras tienen la facultad de aprobar dictámenes de iniciativas o minutas de Ley.

Durante los periodos de receso, Comisión Permanente, sólo se integran tres comisiones de trabajo para desahogar asuntos como dictámenes de puntos de acuerdo, para la aprobación de nombramientos, y comparecencias de funcionarios públicos federales, entre otros.

La siguiente gráfica 20 presenta el costo de un asunto legislativo que involucró mínimo 3 personas de la UEL, se consideró el tiempo (hora) y sueldo invertido por día de los funcionarios responsables.

Gráfica 20 costo de un asunto legislativo				
Meta	Tiempo	Hrs. X Día	\$ x Hora	Costo
Iniciativa con que reforma y adiciona el Artículo 60 Ter de la Ley General de Vida Silvestre y los artículos 28 y 31 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (presentada 291107)	300908 (10 meses)	Persona 1hrs. Total 300 hrs.	Subdir. 48.61 Dir. 52.77 DGA. 84.10 Total \$185.48	14,583 15,831 25,230 Total 55,644
Proyecto de decreto por el que se reforma el artículo 60 Ter de la Ley General de Vida Silvestre (presentada 2007-07-04)		3 personas: 900 hrs.		



Se observa que el costo económico por no alcanzar la meta, por la falta de planeación o comunicación entre el personal directivo y operativo, (problema comunicativo e informativo identificado), pero además representa un costo psicológico (estrés, conflictos, etc.) para los empleados de la UEL; asimismo, existe un costo energético cuando una acción de baja intensidad se convierte en alta intensidad al realizar más reuniones e involucrar a más funcionarios.

Por otro lado, cuando las instrucciones no son claras para la elaboración de documentos como el informe de metas, los avances sobre algunos temas en específicos, el cambio constante de formatos (diseño) sobre informes ya existentes, el costo económico estimado es el siguiente.

De la DGAE con la Cámara de Senadores se retomó el cambio de formato de las integraciones de las comisiones del Senado de la República, cabe precisar que la página de Internet de la Cámara Alta presenta un directorio con la integración; asimismo, el Sistema de Información Legislativo de SEGOB proporciona otro; e incluso el personal ocupa el directorio que mejor le funciona.

En general dichos formatos contienen la misma información: nombre de la comisión, nombre de los integrantes, cargos por legislador y grupos parlamentarios; nombre del secretario técnico, dirección y teléfono. A continuación se presentan los formatos (gráfica 21) en comento:

Gráfica 21 formatos

FORMATO SENADO	FORMATO SIL	NUEVO FORMATO																																																																											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>NOMBRE</th> <th>CARGO</th> <th>PARTIDO</th> <th>ENTIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Senador Murillo Karam, Jesús</td><td>Presidente</td><td>PRD</td><td>Hidalgo</td></tr> <tr><td>2</td><td>Senador González González, Felipe</td><td>Secretario</td><td>PAN</td><td>Agua Calientes</td></tr> <tr><td>3</td><td>Senador Morales Avila, Ricardo</td><td>Secretario</td><td>PRD</td><td>Zacatecas</td></tr> <tr><td>4</td><td>Senador Aceves de Otero, Carlos Humberto</td><td>Integrante</td><td>PRD</td><td>Distrito Federal</td></tr> <tr><td>5</td><td>Senador Hernández García, Javier</td><td>Integrante</td><td>PRD</td><td>Jalisco</td></tr> <tr><td>6</td><td>Senador Toledo Infanzón, Adolfo Jesús</td><td>Integrante</td><td>PRD</td><td>Oaxaca</td></tr> <tr><td>7</td><td>Senador Aguilar Coronado, Marco Humberto</td><td>Integrante</td><td>PAN</td><td>Puebla</td></tr> <tr><td>8</td><td>Senador Ordoñez Pérez Gavilán, Rodolfo</td><td>Integrante</td><td>PAN</td><td>Quintana Roo</td></tr> <tr><td>9</td><td>Senador García Carrantes, Ricardo Francisco</td><td>Integrante</td><td>PAN</td><td>Coahuila</td></tr> <tr><td>10</td><td>Senador González Alcocer, Alejandra</td><td>Integrante</td><td>PAN</td><td>Baja California</td></tr> <tr><td>11</td><td>Senador Garibay García, J. Jesús</td><td>Integrante</td><td>PRD</td><td>Michoacán</td></tr> <tr><td>12</td><td>Senador Sánchez Anaya, Alfonso Abraham</td><td>Integrante</td><td>PRD</td><td>Tlaxcala</td></tr> <tr><td>13</td><td>Senador Lagrera Ordoña, Jorge</td><td>Integrante</td><td>PVEN</td><td>Distrito Federal</td></tr> <tr><td>14</td><td>Senador Lobato Campos, José Luis</td><td>Integrante</td><td>Convergencia</td><td>Veracruz</td></tr> </tbody> </table>	No.	NOMBRE	CARGO	PARTIDO	ENTIDAD	1	Senador Murillo Karam, Jesús	Presidente	PRD	Hidalgo	2	Senador González González, Felipe	Secretario	PAN	Agua Calientes	3	Senador Morales Avila, Ricardo	Secretario	PRD	Zacatecas	4	Senador Aceves de Otero, Carlos Humberto	Integrante	PRD	Distrito Federal	5	Senador Hernández García, Javier	Integrante	PRD	Jalisco	6	Senador Toledo Infanzón, Adolfo Jesús	Integrante	PRD	Oaxaca	7	Senador Aguilar Coronado, Marco Humberto	Integrante	PAN	Puebla	8	Senador Ordoñez Pérez Gavilán, Rodolfo	Integrante	PAN	Quintana Roo	9	Senador García Carrantes, Ricardo Francisco	Integrante	PAN	Coahuila	10	Senador González Alcocer, Alejandra	Integrante	PAN	Baja California	11	Senador Garibay García, J. Jesús	Integrante	PRD	Michoacán	12	Senador Sánchez Anaya, Alfonso Abraham	Integrante	PRD	Tlaxcala	13	Senador Lagrera Ordoña, Jorge	Integrante	PVEN	Distrito Federal	14	Senador Lobato Campos, José Luis	Integrante	Convergencia	Veracruz	
No.	NOMBRE	CARGO	PARTIDO	ENTIDAD																																																																									
1	Senador Murillo Karam, Jesús	Presidente	PRD	Hidalgo																																																																									
2	Senador González González, Felipe	Secretario	PAN	Agua Calientes																																																																									
3	Senador Morales Avila, Ricardo	Secretario	PRD	Zacatecas																																																																									
4	Senador Aceves de Otero, Carlos Humberto	Integrante	PRD	Distrito Federal																																																																									
5	Senador Hernández García, Javier	Integrante	PRD	Jalisco																																																																									
6	Senador Toledo Infanzón, Adolfo Jesús	Integrante	PRD	Oaxaca																																																																									
7	Senador Aguilar Coronado, Marco Humberto	Integrante	PAN	Puebla																																																																									
8	Senador Ordoñez Pérez Gavilán, Rodolfo	Integrante	PAN	Quintana Roo																																																																									
9	Senador García Carrantes, Ricardo Francisco	Integrante	PAN	Coahuila																																																																									
10	Senador González Alcocer, Alejandra	Integrante	PAN	Baja California																																																																									
11	Senador Garibay García, J. Jesús	Integrante	PRD	Michoacán																																																																									
12	Senador Sánchez Anaya, Alfonso Abraham	Integrante	PRD	Tlaxcala																																																																									
13	Senador Lagrera Ordoña, Jorge	Integrante	PVEN	Distrito Federal																																																																									
14	Senador Lobato Campos, José Luis	Integrante	Convergencia	Veracruz																																																																									



Como se observa en el anterior cuadro comparativo, la diferencia con el nuevo formato consistió en **incluir los logotipos** de los partidos por comisión. El trabajo se estimó en tres horas por persona (sólo subdirectores y jefes de departamento).

Gráfico 22 Estimado del costo económico sobre el cambio de formato			
Personal de la DGAECS	Horas trabajo	Costo X hora	\$ X3 horas
Jefe de departamento. 1	3 horas	48.45	145.35
Jefe de departamento. 2	3 horas	37.68	113
Jefe de departamento. 3	3 horas	37.68	113
Subdirector 1	3 horas	56	168
Subdirector 2	3 horas	69.55	208.65
Subdirector 3	3 horas	54.73	164.19
Total	18 horas	304.09	912.19

El gráfico 22 presenta el estimado del costo económico sobre el cambio de formato; sin embargo, durante la elaboración de los nuevos formatos, fue posible observar la molestia del personal, quienes expresaron que era complicado manipular las imágenes (logotipos) en las tablas del documento Word, por el que los costos psicológico (estrés, conflictos, etc.) y energético fueron mayores al económico.

Durante el receso de mayo - agosto, el trabajo de la Comisión Permanente; la cobertura de las tres comisiones de trabajo le compete a la DGAE Cámara de Senadores a la que asiste un jefe de departamento o un subdirector, sin embargo, durante este periodo asistieron además el DGA, dos directores de área, y una subdirectora que en ese momento se desempeñaba como secretaria particular del DGA, el costo por reunión se presenta en el gráfico 23.

Cuadro 23 costo de la reunión			
Personal	\$ por hora	Reunión de 3 horas	Actividades
DGA	168.21	504.63	Operar algún tema
Director de área	98.10	294.3	Asistir al DGA
Director de área	113.53	340.59	Asistir al DGA
Subdirector (honorarios)	79.74	239.22	Asistir al DGA
Subdirector	54.73	164.19	Responsable de cobertura y de elaborar tarjetas
Total c/subdirector	514.31	1542.93	
Jefe de departamento	37.68	113.04	Responsable de cobertura y de elaborar tarjetas
Total c/jefe departamento	497.26	1491.78	



Las comisiones de la Comisión Permanente se realizaban una a la semana y en ocasiones hasta cuatro; la media eran dos reuniones. Nuevamente el costo económico resultó menor al energético y psicológico, ya que el responsable de la cobertura (subdirector o jefe de departamento) elaboró las respectivas tarjetas o reportes de las reuniones.

Se presentaron ocasiones en las que un responsable de cubrir dos o tres reuniones fue quien elaboró los reportes, aún cuando asistieran el DGA, los directores y/o la secretaria particular del DGA.

Es necesario precisar que el caso sobre la asistencia de cinco personas a una reunión de trabajo o comparecencia sólo se ha presentado el DGAE responsable del Senado en el momento de la investigación; ya que regularmente la cubre el responsable, y en algunas excepciones dos funcionarios que atendían un asunto específico sin permanecer por completo.

Por último, en la siguiente gráfica 24 es el costo (energético) sobre las horas oficina que se presenta por si se le ofrece algo al jefe, generalmente es por la noche entre 9 y 11; el ejercicio se hizo considerando dos horas.

Grafico 24 Costo energético			
DGA ECS	Horas trabajo	Costo X hora	\$ X2 horas
Jefe de depto. 1	2 horas	48.45	96.9
Jefe de depto 2	2 horas	37.68	75.36
Jefe de depto 3	2 horas	37.68	75.36
Jefe de depto	2 horas	37.68	75.36
Subdirector 1	2 horas	56	112
Subdirector 2	2 horas	69.55	139
Subdirector 3	2 horas	54.73	109.46
Director de área	2 horas	98.10	196.21
Director de área	2 horas	98.10	196.21
Director de área	2 horas	69.44	138.88
Total	20 horas	607.41	1214.74

En este caso el costo psicológico es mayor cuando se ha laborado por ocho horas de trabajo, que incrementa cuando se han cubierto reuniones o asuntos que demandaron mayores acciones



expresivas. El objeto era mantener al personal en sus oficinas, en caso de que el DGA solicitara algo; se percibía como una falta de capacidad por parte de los directivos para planificar el trabajo.

El costo temporal está presente en cada uno de los ejemplos anteriores, en el tiempo invertido en cada actividad, en el caso de los formatos, el personal puede ocupar de 2 a 3 horas para adelantar otros asuntos pendientes, preparar su agenda de la siguiente semana. Cuando asisten más de dos personas a una reunión y sólo una es la que pone atención, toma notas, elabora la tarjeta reportes, el tiempo invertido de cuatro personas más, sin hacer nada, se puede considerar bastante alto.

2.2.3. Lo identificado y lo contrado: reflexiones

④ El costo económico de la UEL debería ajustarse al asignado en el Presupuesto de Egresos de la Federación, sin embargo, se disponen de plazas por honorarios que se ocupan en la UEL, lo que implica que el costo económico de organización objeto de estudio sea mayor.

④ A diferencia de otras áreas federales que desarrollan programas específicos y que se ven obligados a presentar resultados inmediatos, en el caso de la UEL la evaluación de las metas se dirigen a los temas legislativos con mayor importancia para la APF, es decir, como la aprobación de las llamadas reformas estructurales (la reforma laboral, la reforma energética, la reforma hacendaria, en otras).

④ Los diversos ejercicios sobre los costos de los problemas detectados en la UEL, nos permiten considerar que ésta es una organización no tan eficiente en relación al costo económico y energético que representa.

④ Como se podrá observar en el siguiente capítulo el costo psicológico se refleja en el ambiente laboral y en la actitud que toman los servidores públicos; costos que no son valorados por los directivos de la UEL, es el caso de las rutinas innecesarias o duplicadas, al respecto Abraham Moles señala que abusar de la energía puede causar entre los miembros conflictos, y falta de compromiso.

④ Los costos analizados en la investigación permiten confirmar el diagnóstico obtenido en el capítulo I, a través de la ficha de inspección, la estructura refleja una falta de planeación del trabajo y para coordinar las actividades del personal; se duplica las actividades como la asistencia de cinco personas a una reunión ordinaria.



Es importante conocer quienes realizan las acciones en la organización objeto de estudio, por lo que en el siguiente segmento se aborda el papel de los actores.

2.3. Los actores de la UEL

Después de conocer el costo de los actos de la UEL, ahora es conveniente pasar a las habilidades y personalidad de sus actores, quienes ocupan un puesto y deben cubrir el perfil que éste requiere, tras considerar que los empleados llevan a cabo las acciones para desarrollar el trabajo.

De acuerdo con Stephen Robbins conocer el comportamiento de las organizaciones, es posible a través de sus miembros, que sirve para entender porque se dan situaciones tales como el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano, la gestión, la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo.

El mismo autor señala que “Entre las características biográficas más comunes se encuentran la edad, sexo, estado civil y antigüedad en la organización”⁶¹

La Coordinación Administrativa informó que al momento de la investigación la UEL estaba integrada por 89 personas; al inventario realizado en el capítulo anterior, se le suman los datos biográficos que se pudieron obtener. La importancia de conocer la personalidad de los miembros de la UEL obedece a diversos factores que determinan el saber como se comunican, si pueden complementarse, como se agrupan y como se relacionan para desarrollar el trabajo o sus actividades laborales.

Tras el inventario de los miembros, los datos biográficos nos permiten detectar que el más joven tiene 24, es jefe de departamento, con estudios de licenciatura y cursando la maestría en Derecho, tiene una antigüedad de año y medio; en tanto que los empleados con mayor edad están entre los 60 y 65 años, de sexo femenino y masculino respectivamente, ambos con antigüedad de 9 años en la SEGOB, y ocupan cargos operativos.

En una mayoría los empleados de reciente ingreso ocupan plazas de mandos medios a superiores, en tanto que los de mayor antigüedad desempeñan actividades de mandos medios a nivel operativo, con excepción de dos DGA y algunos subdirectores; debido a los movimientos no es

⁶¹ Robbins, Stephen Comportamiento organizacional, Edit. Prentice Hall, México, 1997. p 51.



posible destacar los datos por género, hasta el capítulo anterior, se identifican 35 hombres 25 mujeres, con una antigüedad de tres semanas a ocho años.

Concentrar la información obtenida del personal de la UEL permitió detectar que la mayoría de las empleadas con hijos son secretarías o analistas mayores de 30 años; tres jefas de departamento y una subdirectora, menores de 36 años; y una directora de área. De las que es posible decir que no faltan por motivos de su maternidad. Las mujeres con cargos de DGA, directoras de área y subdirectoras son casadas sin hijos o solteras, menores de 40 años.

Por el momento, en la UEL se identifican a dos empleados de mayor edad que podría decirse aplican en el planteamiento de Stephen Robbins “Cuanto mayor de edad sea alguien, menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo”⁶² han permanecido en el mismo puesto con aumentos mínimos en su salario, y que a pesar de su experiencia no han sido promovidos.

Sin embargo, el mantenerse en un trabajo ya no es particular de las personas mayores, en la UEL existe diversos empleados en el rango de 30 y 40 años, ya sea casados o estudiando, que no abandonan el empleo. En su mayoría esta población se encuentra en plazas de operativo a jefe de departamento. Es el caso de un mensajero con plaza y actividades de analista, de 32 años, casado, padre de un pequeño, quien ha solicitado a los distintos DGA de su área una promoción, sin éxito alguno.

2.3.1 Conocer el comportamiento de la UEL

María Adriana Ulloa señala la calidad con la que se realizan las tareas tienen relación con la “disposición a poner en común y complementar esfuerzos, saberes y habilidades con un equipo”.

⁶³ Asimismo, considera que las organizaciones son un sistema de individuos que trabajan bajo una división del trabajo que de acuerdo a su posición de mando, les permite tomar decisiones para alcanzar objetivo.

Adriana Ulloa indica que “importa la calidad de apropiación de las habilidades para plantearnos objetivos, tomar decisiones, comunicarnos, e incluso manejar nuestras emociones, pues influye en el papel que desempeñamos frente a los otros...”⁶⁴

⁶² *Ibidem.*

⁶³ Ulloa H. Adriana, *la comunicación más que un habilidad para el trabajo de grupo*, Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP, Acatlán, época 1, año 1, num 1, México, UNAM, Acatlán 1997. P. 24

⁶⁴ *Ibidem.* P.64



El trabajo que se realiza en al UEL se encuentra centrado en las interacciones del personal al interior y con su entorno (cámaras del Congreso y dependencias federales) por lo que la personalidad de los empleados, debiera resultar básica para ocupar ciertos puestos que requieren habilidades como la persuasión, la motivación, controlar el estrés, analizar y visualizar la trascendencia de las acciones nuestras o del otro.

Stephen Robbins estima que es importante tomar en cuenta tres elementos: la personalidad, las habilidades y el perfil del puesto; las habilidades de las personas es la capacidad que tienen para realizar varias tareas en un trabajo, pueden ser habilidades físicas e intelectuales. La personalidad es la combinación de atributos psicológicos que se emplean para clasificar a las personas; y el perfil del puesto para identificar roles y papeles de los miembros para cumplir el proyecto común

En el caso de la UEL, como se describió en el anterior capítulo, el reclutamiento del personal es pasivo por la facultad que se les otorga a los subsecretarios para remover y recomendar al personal.

En este sentido es posible identificar lo que señala Stephen Robbins en relación a las áreas de selección de personal que se vuelven ineficaces, en ocasiones la gente llega a las organizaciones por “recomendación” no por sus habilidades y/o características de acuerdo a un perfil de puesto. La combinación de elementos propuestos por el autor para el análisis del actor son (Grafica 25):

(Gráfica 25)



- Por sanguíneo: tenso, excitable, inestable, sociable, dependiente y protagónico.
- Por flemático: el más racional, sereno, confiado, adaptable, sociable e independiente.
- Por colérico: tenso, explosivo, inestable, frío, tímido y resistente a las deas de los demás.
- Por melancólico: seguro de sí mismo, sereno, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido.⁶⁵

⁶⁵ Robbins, Stephen, Comportamiento organizacional, Edit. Prentice Hall, México, 1997.



Para Carl Jung: “todo individuo posee ambos mecanismos, el de la introversión y el de la extroversión y sólo el predominio relativo de uno de ellos constituye el tipo de personalidad”

Para identificar las habilidades del personal de la UEL en el siguiente segmento se retoma el test que propone Adriana Ulloa como resultado de dos habilidades predominantes, se identifican y distinguen las características que son identificadas un mayor número de veces como propias del sujeto que responde. “Los resultados de interpretación del test de personalidad, son señalados a partir de los roles característicos que permiten ver las disposiciones, actitudes y preferencias del sujeto.”⁶⁶

2.3.2. Test de personalidad en la UEL

El test de personalidad (anexo 5) aplicado en la UEL aclara que “el mayor alcance de efectividad depende de la capacidad para producir los resultados deseados con un máximo de satisfacción individual... el equilibrio o balance y el compañerismo para un efectivo trabajo en equipo.”⁶⁷

Para interpretar los resultados de los test, materia del siguiente apartado de este capítulo, se comparó los rasgos de personalidad con el perfil del puesto, propuesto por el sociólogo John Holland, con el objeto de saber si hay correspondencia entre las variables de personalidad y el puesto que desempeñan, para determinar como se vincula el personal en el trabajo colectivo.

La gráfica 26 muestra la tipología de personalidades de John Holland:

Gráfica 26 tipología de personalidades de John Holland		
	Tipo	Ocupación
Realista.	Es tímido, sincero, persistente, estable, adaptado, práctico. Prefiere las actividades físicas	Mecánico, arquitecto, obrero de montaje, granjero
Investigador	Es analítico, original, independiente y curioso. Prefiere pensar y organizar.	Biología, Matemático, Economista, Reportero
Social	Es amistoso, cooperativo, comprensivo, sociable. Prefiere ayudar y educar	Maestro, trabajador social, diplomacia, psicología clínica

⁶⁶ Ibídem. P.37

⁶⁷ Ulloa H. Adriana, Ibídem P. 43



Convencional	Es adaptado, eficiente, práctico, inflexible, sin imaginación. Prefiere actividades reguladas y definidas	Contabilidad, finanzas, administración de empresas, gerente, cajero, oficinista
Emprendedor	Es confiado, ambicioso, enérgico, dominante Prefiere influir y ejercer poder	Abogado, relaciones públicas, Administración de empresas pequeñas
Artístico	Es imaginativo, desordenado, idealista, emocional. Prefiere expresión de creatividad	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

A continuación se analizan los resultados de los test aplicados a miembros de la UEL, con objeto de comprender mejor la convivencia y comunicación de quienes laboran en la organización objeto de estudio.

2.3.2.1. Los resultados del test.

Los resultados del test permitieron distinguir cuando el comportamiento de un miembro de la UEL se rige por las necesidades que connota su personalidad o denota que se conduce por actitudes personalistas para realizar las tareas que pueden ser modificadas atendiendo al autoconocimiento sobre las destrezas que posemos y las que nos faltan desarrollar.

Metodología que se aplicó es la siguiente:

El test (anexo 7) de personalidad se aplicó a 11 empleados de la UEL que incluye mandos superiores (directores); medios (subdirectores y jefes de departamento) y operativos (analistas, archivistas y secretarias); la gráfica 27 presenta la distribución de los empleados que respondieron.

Directores	3	Jefes de departamento	2
Subdirectores	4	Analistas y secretarias	2

Cabe destacar que de los 11 empleados que respondieron el test; 3 laboran desde la extinta Dirección General de Enlace Político que precedió las actividades la UEL y dos no han cumplido el año.



Se buscó contar con la mejor representatividad de la UEL, por lo que el personal de la muestra labora en las cuatro direcciones generales y de la oficina del titular; asimismo, se cuidó una antigüedad variada.

Se contó el número de respuestas de cada letra A-analítico, C-controlador, P-persuasivo, O-organizador, la suma total corresponde a los 24 estilos de vida y se identificó la más altas. Además se utilizaron los rasgos de personalidad con el perfil del puesto, propuesto por el sociólogo John Holland (gráfico 26) así como la combinación de elementos propuestos por Stephen Robbins (gráfico 25). A continuación se presenta la relación de respuestas (gráfico 28).

Gráfico 28 respuestas del test de personalidad

MIEMBROS	CARÁCTER	TEMPERAMENTO	PERSONALIDAD	COMPORTAMIENTO	HABILIDADES
1. D (M)	<i>Extrovertida</i>	<i>Sanguínea (inestable/ sociable)</i>	<i>Analítica Persuasiva</i>	<i>Autodisciplinada Emprendedora</i>	<i>Toma decisiones Comunicarse Manejar sus emociones</i>
2. D (H)1	<i>Introverso</i>	<i>Flemático (sereno/ confiado)</i>	<i>Organizador</i>	<i>Emprendedor</i>	<i>Comunicarse Manejar sus emociones</i>
3. D (H)2	<i>Introverso</i>	<i>Melancólico</i>	<i>Analítico visionario</i>	<i>emprendedor</i>	<i>Planear metas comunicarse</i>
4. S (M) 1	<i>Introversa</i>	<i>Melancólica</i>	<i>Analítica</i>	<i>emprendedora</i>	<i>Comunicarse</i>
5. S (M) 2	<i>Introversa</i>	<i>Melancólica</i>	<i>Analítica</i>	<i>investigadora</i>	<i>Comunicarse Controlar emociones</i>
6. S(H)1	<i>Introverso</i>	<i>Melancólico</i>	<i>Analítico</i>	<i>Emprendedor</i>	<i>Detallista Control de calidad</i>
7. S(H) 2	<i>Extrovertido</i>	<i>Flemático</i>	<i>Controlador</i>	<i>Investigador</i>	<i>Toma de decisiones</i>
8. J D (M) 1	<i>Extrovertida</i>	<i>Sanguíneo</i>	<i>Analítica</i>	<i>Emprendedora</i>	<i>Comunicar</i>
9. JD (H) 1	<i>Introverso</i>	<i>Melancólico</i>	<i>Persuasivo</i>	<i>Emprendedor</i>	<i>Alto control</i>
10. O (M) 1	<i>Extrovertida</i>	<i>Sanguíneo</i>	<i>Controladora</i>	<i>Social</i>	<i>Hábil</i>
11. O(H)	<i>Introverso</i>	<i>Melancólico</i>	<i>Organizador</i>	<i>Social</i>	<i>Disposición</i>
D=director S= subdir JD =jefe depto. O=operativo M=mujer H=hombre					

Como se puede observar el 60% del personal que respondió el test es hombre y el 40% mujeres. El 60% de la muestra son casados y el 40% solteros.



Los mandos medios muestran una mayor habilidad para comunicarse y manejar emociones; sólo tres presentan una personalidad inestable. Es posible decir que existe equilibrio entre personalidades introvertidas y extrovertidas, sin embargo, se debe considerar las actividades que desempeñan, por ejemplo dos de los tres directores realizan actividades de cabildeo; y uno regularmente interactúa la interior de la SEGOB.

Aún cuando un empleado puede tener la habilidad de comunicarse, como es el caso de la jefa de departamento que respondió el test, su personalidad de líder persuasiva al ser verbalmente directa puede generar ambientes de tensión y se irritan cuando no observan lo mismo que ella. Aún cuando realiza una actividad de campo en las cámaras, permanece mayor tiempo en las instalaciones de la UEL.

Dentro de este contexto, es importante destacar que de acuerdo con Adriana Ulloa la confianza es la expectativa de un comportamiento honesto y cooperativo basado en normas comunes y compartidas. Como se observará más adelante el tema de la confianza se retoma en los capítulos posteriores.

El personal requiere ser motivado para realizar con mejores resultados sus actividades laborales, sobre ello John Holland considera que las organizaciones deben de investigar, analizar y reconocer las necesidades de sus miembros para no ser organizaciones frustrantes.

2.3.3. Los grupos que se alojan en la UEL

Rafael Serrano, en la Organización Habitable, señala que el grupo es el lugar donde se realiza la vida organizacional, la instancia donde las personas conviven. Está formado por dos o más personas aliadas en torno a objetivos e intereses comunes, puede estar más o menos formalizado, unido por afinidades comunes de trabajo.⁶⁸

De acuerdo con Olmsted Michael existen **grupos primarios**, que son **involuntarios**, como la familia, y los grupos **voluntarios** como la pandilla. Son primarios porque ofrecen al individuo su primera y más completa experiencia que los ayudan a **construirse socialmente**, para asumir el rol de los otros. Son un manantial de vida para el individuo y las instituciones sociales. Lo positivo es la solidaridad entre los miembros necesarios para elevar la moral y la productividad;

⁶⁸ Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001 p.49



permite la reintegración con energías renovadas. Lo negativo es que puede restringir, inhibir o anular al individuo en su fuerza de cohesión.

El autor indica que también existe un **grupo secundario de trabajo**, que tiene un objetivo, pero no es común, es externo al grupo, tiene origen en la división del trabajo, con relaciones frías y poco personalizadas, que atienden al cumplimiento de las funciones, pero sólo resuelve alguna necesidad; en tanto que el primero satisface múltiples necesidades en especial las afectivas.

A través de la observación, de quien realiza la investigación, en la UEL se identificaron algunos grupos primarios, que a continuación se describen:

El grupo de “los cuatro fantásticos”, está integrado por el Titular de la UEL, DGA y sus tres directores de área. Los tres directores ponen las reglas de toda la DGA, con la anuencia de su jefe, como cambiar los formatos de la integración de las comisiones para incorporar logos; es posible decir que han generado un área de esquizofrenia. Existe una rivalidad con el grupo de ES.

En este grupo se encierran en una oficina para liberar sus emociones; el DGA casi nunca está en su oficina. Este grupo le ha prohibido a su personal entregar información de lo que sea a los grupos de TG y ES.

Dentro de la misma DAG se observa que existen dos grupos los directivos (DGA y directores de área) y subdirectores, jefes de departamento y personal operativo; un tercer grupo que se podría decir se está formando es el de dos miembros nuevos (subdirectora y una jefa de departamento) no son marginadas por el otro grupo de mandos medios, pero se conoce su cercanía con el personal directivo, aunque no siempre participan en sus reuniones extra laborales.

El grupo de TG, directora de área, integrado por subdirectores de área, jefes de departamento, una DGA, y una directora de área, y ex funcionarios. La mayoría de su grupo se encuentra en un área distinta a ella.

El grupo de ES, está integrado por el área de asesores y secretario particular del Subsecretario, algunos subdirectores y directores. Se mantiene comunicada con todos sus miembros.

Los grupos secundarios o formales son identificados con las cinco áreas de la UEL:

- Oficina del Titular de la Unidad de Enlace Legislativos.
- Dirección General Adjunta de Enlace con la Cámara de Senadores (DGAECS).
- Dirección General Adjunta de Enlace con la Cámara de Diputados (DGAECD).



- Dirección General Adjunta de Enlace con Gobierno Federal y Sociedad Civil (DGAGFySC).
- Dirección General Adjunta de Proceso Legislativo (DGAPL).

Indistintamente del grupo que sea el papel del líder toma una relevancia en cada uno de los grupos, el problema se presenta cuando los líderes tienen una rivalidad por mantenerse cercanos al poder, de cualquier forma.

2.4. La Comunicación en la UEL

En el desarrollo del presente capítulo se ha mostrado cómo se entrelazan los factores de las organizaciones, particularmente de la UEL, sus actores, como se relacionan en lo formal e informal, la importancia de la personalidad y de las habilidades en el espacio laboral, el costo que representa los actos del personal y la falta de planeación; tanto en lo formal como en lo informal la comunicación es indispensable.

2.4.1. Pero ¿qué es comunicación?

Existen diversas definiciones sobre lo que es la comunicación, sin embargo, para este trabajo retomamos de la moderna Teoría de la comunicación la definición de Martín Serrano como “la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información.”⁶⁹

El autor señala que “al ser una forma de interacción, supone la participación de al menos dos Actores. En la situación comunicativa, los Actores ocupan posiciones distintas y en el transcurso del proceso comunicativo desempeñan funciones diferentes. La interacción comunicativa requiere habitualmente una menor inversión de tiempo, para el logro del objetivo perseguido, que la interacción ejecutiva.”⁷⁰ En general, Rafael Serrano señala que se entiende “como una alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso a la información”⁷¹

Asimismo, Niklas Luhman dice que “Comunicarse es una vía para disminuir malentendidos”. Por su parte Joan Costa, indica que es indisociable la acción y la comunicación.

⁶⁹ Martín Serrano, Manuel. *Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia*, México, UNAM Campus Acatlán, 1992. p.18.

⁷⁰ *Ibidem*. p. 18 y 45

⁷¹ Serrano, Rafael, *et.al. La organización habitable*, México, Fecha Publicidad, 2001. P. 53



Por lo anterior, es imposible pensar en una organización sin individuos, y por lo tanto sin comunicación; Salvador Sánchez indica que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, principalmente cuando el entorno cambia imprevisiblemente. Lo que resulta importante cuando una organización como la UEL existe debido a la estructura del Congreso de la Unión, el diseño de su estructura es resultado de una ingeniería que tuvo como base el proceso legislativo.

2.4.2. La comunicación interpersonal en la UEL

En casi todas las actividades que realiza el personal de la UEL están involucrados los actos expresivos (comunicación) verbal (en personal o teléfono) o escrita (mail, chat, oficio, invitación, etc.) por ejemplo asistir a las reuniones de comisiones y sesiones del Pleno de ambas cámaras, comunicar los resultados de las interacciones entre los actores de la UEL con los del Congreso.

Es decir, que la comunicación interpersonal de los miembros de la UEL es constante, al tener este tipo de comunicación como “...la interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata...”⁷²

Sánchez Gutiérrez señala que otras formas de comunicación interpersonal son el llamar por teléfono o una relación por correspondencia, que casi siempre tienen como preludeo, consecuencia u objetivo final la relación cara a cara. Sus propósitos pueden ser diversos, entre algunos es posible encontrar el placer como la pertenencia a una organización, ya que el contacto con lo miembros satisface la necesidad de afiliación.

A través de la observación en la UEL se identifica que algunos de los miembros necesitan del contacto con los compañeros, de pertenecer y ser aceptado en un grupo y/o de trabajar para la SEGOB. Otro de los propósitos es la catarsis, como proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras, en este aspecto “una de las funciones más delicadas es la de los supervisores, quienes deben prestar atención a las inquietudes de sus subordinados”⁷³ son pocos los mandos superiores que prestan oídos para escuchar a los subordinados, en todo caso se da entre homólogos o cuando existe una relación más estrecha.

⁷² Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991. P 49

⁷³ *Ibidem*. P. 52



Asimismo, la respuesta inmediata y la encubierta son metas de la comunicación interpersonal; la primera se presenta en las relaciones laborales, de tipo formal; en tanto que la segunda, no suele ser directamente observable, tiene que ver con los cambios de actitudes o creencias, algunos mensajes en los cursos de inducción para el personal son los que la generan.

2.4.3. La comunicación no verbal

Dentro de las interacciones también existe la comunicación no verbal, esta se realiza mediante formas expresivas diferentes a la palabra hablada. Dentro de la clasificación se el lenguaje de los signos (incluye todas formas de codificación); el lenguaje de la acción (comprende todos los movimientos como caminar, comer, etc.) Salvador R. Sánchez señala que éstos tienen una doble intención: los propósitos personales y, expresan algo susceptible a la interpretación.

El lenguaje de los objetos (cosas materiales) que descubren la personalidad de las personas, en el caso de la UEL las oficinas del personal y los escritorios de las secretarías; hay quienes adornan con toda clase de figuras sus espacios, decoran como una extensión de su casa. Existe el caso de un jefe de departamento que compró un mini refrigerador (frigobar) para conservar sus alimentos y un monitor de plasma para la computadora que le asignaron. Otros tiene las torres de libros, banderines de futbol y hay quienes son austeros.

Las funciones básicas de la comunicación no verbal son expresar emociones, comunicar actitudes interpersonales, apoyar a la comunicación verbal y sustituir al lenguaje. Asimismo, entre las categorías de señales se encuentran: el espacio; la conducta táctil (contacto físico); la apariencia física el vestido; el movimiento del cuerpo y la postura; las expresiones faciales; la conducta visual y los aspectos no lingüísticos del discurso. No es posible separar la situación, conducta verbal y comportamientos no verbales, ni tampoco las categorías descritas anteriormente.

2.4.4. Variables de las relaciones interpersonales en la UEL

En las relaciones interpersonales existen variables que influyen en el inicio y mantenimiento, principalmente en el contexto organizacional, entre las que se pueden considerar:

Necesidades de comunicación, para que los miembros de la organización se coordinen eficientemente requieren contar con cierta información como las *instrucciones de trabajo* (conocer los resultados que se esperan de cada uno) en la UEL existen situaciones en las que los directivos tardan en dar instrucciones claras cuando desconocen principalmente el proceso



legislativo. *Retroalimentación sobre el desempeño*, regularmente sucede en las reuniones entre mandos medios y superiores para dar seguimiento y actualización de los temas, siempre y cuando ambos cuenten con la agenda temas relevantes. De lo contrario sólo servirá para que uno le informe de lo acontecido.

Noticias (informes acerca de la organización) esta categoría escasamente se realiza en la UEL o en algunas áreas, ya que los informes los concentran los directivos quienes sólo distribuyen el documento final a sus superiores. Más complicado resulta que los subordinados conozcan el reporte general de las actividades de la UEL. Resulta más fácil acceder a la información del entorno (Congreso); e *Información de carácter personal* (miembros se conozcan más allá de lo laboral) en la mayoría de los casos se accede sólo entre los miembros de los grupos que integran a UEL.

Proximidad física, en la UEL se observar que algunos operativos y mandos medios que prefieren el aislamiento en sus oficinas o lugares de trabajo, siempre que el trabajo no demande interacciones con los compañeros; también existen funcionarios que todo el día están en contacto con el personal; sin embargo, es difícil detectar que DGA y directores de área mantengan una interacciones con operativos y jefes de departamento; incluso pueden pasar días en que no haya una sola comunicación, (ni el saludo) principalmente por parte de los DGA o titular de la UEL.

Similitud de actitudes, en la DGAE con el Senado los subdirectores y jefes de departamento preferirán distribuir el trabajo sin que exista conflicto entre ellos.

Complementariedad de las necesidades, (necesidad personal complementada con cierta necesidad de otra) es el caso que se presente entre la mayoría de los mandos medios y operativos en el ámbito formal e informal.

A diferencia de lo anterior, en la UEL se puede observar que al personal de nuevo ingres, principalmente si es directivo, recibirá atención de varios de sus subordinados; es una etapa en la que se presentan un mayor número de interacciones, hasta identificar la afinidad y el grado de complementariedad. Es el caso de la DGA con el Senado entre operativos y mandos medios con directivos, sin embargo, después se detectó la brecha entre éstos.

En la DGAE con Gobierno Federal y Sociedad Civil, la mayoría el personal se unió tras el despido de una directora de áreas (cerraron filas).



Diferencias de estatus, en la UEL se observa que los problemas de interacción y de flujo de información, como se mencionó en la complementariedad, al principio no son sólo por el estatus de los directivos, sino por el desconocimiento del tipo de trabajo que se realiza, posteriormente la posición de quienes dirigen pueden afectar ambos factores esenciales en toda organización.

2.4.5. Reglas de las interacciones en la UEL

Hasta aquí es posible decir que las relaciones interpersonales se llevan a cabo en gran parte de las actividades de la UEL como con su entorno (Congreso de la Unión); con respecto a las reglas, Salvador Sánchez (1991) señala que las reglas que rigen las interacciones se pueden resumir en i) cierto consenso, ii) comunes para la mayoría, iii) diferencias en la posición, iv) inicio, frecuencia y conclusión; y v) en el plano verbal y no verbal; éstas reglas buscan reducir la incertidumbre, costos, orden y psicológicas.

Éstas son posible identificarlas en las relaciones formales como a las informales, porque además se complementan, es decir, que hay una combinación entre las reglas impuestas y las negociadas; pero sin olvidar la posición que tiene quien posee el poder.

En lo formal la UEL es regida por el Reglamento Interior y el Manual de Organización General de la Secretaría de Gobernación, ya que no cuenta con un manual específico y no se realizan cursos de inducción. En tanto que las reglas informales (gobiernan la interacción, al matizar, actualizar y en ocasiones contradice a las oficiales) forman parte de la cultura real de la organización, generalmente se aprenden a través del ensayo-error.

“Es factible afirmar que sólo cuando se domina los aspectos informales se conocen verdaderamente las reglas de la comunicación interpersonal en organización.”

Las reglas formales e informales que rigen a la UEL como en toda organización son simplemente las que los mandos superiores consideran adecuadas para la obtención de los resultados.

En el caso de la UEL no están predeterminadas quien inicia las interacciones, por lo que es posible decir que en ocasiones puede ser promovida por los subalternos, con mayor eficacia las primeras semanas de los directivos (DGA y titular); posteriormente los directores de área jugarán el papel de filtro.

En caso de la oficina del titular de la UEL, que cuenta con un secretario técnico y/o secretarias (particular y administrativa). El titular definirá cuál será la ruta; pero a menos que el funcionario



deseé dilatar el encuentro, es posible decir que no son periodos largos; además, existe la posibilidad del encuentro en el pasillo para evadir los filtros.

Con respecto a los temas que se podrían abordar en las interacciones entre subordinados y directivos, en el caso UEL, salvo que los directivos llamen a los funcionarios para tratar un tema legislativo o laboral; el caso de mandos medios buscan una reunión con un directivo, saltándose al jefe inmediato para atender problemas personales o en caso de ausencia del jefe.

La participación de los bandos medios y operativos en las reuniones de trabajo interna de mandos superiores regularmente depende de los DGA, la prioridad y temporalidad de los asuntos es definida por el funcionario con mayor jerarquía que encabece la reunión, puede ser el DGA, el titular o subsecretario. Cosa distinta es hablar de la toma de decisiones o propuestas para atender los temas.

Entre los conflictos o barreras de comunicación interpersonal de la UEL se observa con mayor frecuencia cuando el personal de mandos medios y operativos carece de información debido a que es concentrada por algunos directivos, por lo que en ocasiones resulta poco oportuno realizar algunas actividades en las reuniones o interacciones con los actores del Congreso de la Unión.

Otro de los problemas que se presentan, que ha sido mencionado anteriormente, es el desconocimiento del lenguaje técnico del quehacer legislativo, por ejemplo dictamen, minuta, iniciativa, punto de acuerdo, comparecencia, reunión en conferencia, bicameral, Cámara Baja, y Cámara Alta.

Como parte de la comunicación interactiva en las organizaciones es posible ubicar a la comunicación administrativa, la cual se presenta en diversos contextos del trabajo que se desarrolla en las organizaciones.

2.4.6. Comunicación Administrativa en la UEL

Sobre la comunicación administrativa Jorge Pelayo señala en la medida en que las habilidades de comunicación se desarrollen, es posible un mayor acierto en la actuación de mando. La comunicación administrativa se ha definido como “el proceso de doble sentido, a través del cual



las personas que trabajan en una institución o tienen contacto con ella, intercambian información, con un propósito determinado.”⁷⁴

Dentro de un definición más amplia el autor destaca que la “comunicación administrativa como un proceso que ocurre dentro de las fronteras de la organización como sistema, o entre ésta y otros sistemas en su ambiente, con el propósito de influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y/o sus miembros mediante el intercambio de información para el mejor aprovechamiento de los recursos.”⁷⁵

Las habilidades de la comunicación administrativas se refieren a cuestiones de la cotidianidad de la organización como la comunicación oral, no verbal, por escrito, y entrevistas, entre otras.

En la UEL el correo electrónico representa una de los medios de mayor uso para comunicarse al interior e incluso al exterior de la organización; la mayoría de los empleados cuentan con correo electrónico, en algunos casos se presenta como la segunda habilidad para muchos empleados que deben mantenerse en comunicación permanente. Sin embargo, la mayoría de los DGA reciben una sobrecarga de correos que les es imposible revisar.

La sobrecarga en los correos de los DGA y de algunos directivos en ocasiones afecta el trabajo cuando se pierde entre la cantidad de mensajes al omitir revisar un mail con información relevante.

2.4.7. Auditoria Comunicativa de la UEL

Después de describir como se desarrolla la comunicación en la UEL, así como las interacciones personales, verbales y no verbales entre sus miembros; en el siguiente apartado se realiza una auditoría comunicativa a través de la medida de discrepancia, que permita elaborar un diagnóstico para precisar los cambios necesarios y resolver los problemas comunicativos identificados; para lo cual es conveniente conocer la efectividad de la comunicación en la organización objeto de estudio.

⁷⁴ Duhalt, Krauss, Miguel F., Técnicas de Comunicación administrativa, UNAM, México, 1978

⁷⁵ Fernández, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991. P. 158



2.4.8. Clima comunicativo

De acuerdo con Paul Timm las medidas de discrepancia es “un acercamiento al diagnóstico de clima comunicativo de una organización, enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben”.⁷⁶

Se aplicó un cuestionario con 35 reactivos, a 19 funcionarios de tres direcciones generales adjuntas, se pidió que dieran su opinión a **8 analistas (operativos)** y **4 jefes de departamento**; por otra parte, se solicitó a **1 DGA, 2 directores de área** y **4 subdirectores (mandos medios)** respondieran de acuerdo a lo que consideraban responderían sus subordinados. A continuación se presenta el cuestionario aplicado.

Cuestionario aplicado en la UEL el viernes 17 de octubre de 2008.

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

2. La UEL debería contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

2. El personal debería sentirse libre para discutir con los directores cualquier problema de empleo de la UEL

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

5. La dirección general adjunta debería comunicar al personal únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

⁷⁶ Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII.



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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o interés.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

8. La dirección general y directores de área deben reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

9. El director general adjunto debería dar y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por el personal.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

11. Cuando la dirección general adjunta informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porque de tales cambios.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

13. Los empleados deberían tener información sobre los temas de interés para la APF.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

14 Es obligación del director general adjunto y directores de área solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------



Muy en desacuerdo	Algo desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Algo de acuerdo	Muy acuerdo
------------------------------	----------------------------	--------------------------	------------------------	-----------------------	----------------------------	------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	------------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	------------------------------

17.- Los directores de área debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	------------------------------

18. El empleado se debería sentirse con libertad para consultar en cualquier momento al departamento de personal.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	------------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	------------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	------------------------------

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la dirección o dirección general.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	------------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------------------	------------------------------



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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

24. La dirección debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo y a su imagen pública.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca de los procesos de la Unidad de Enlace Legislativo.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus jefes acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

31. La UEL tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la UEL para hacerla más eficiente y eficaz.



1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

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

1 Muy en desacuerdo	2 Algo desacuerdo	3 En desacuerdo	4 Sin opinión	5 De acuerdo	6 Algo de acuerdo	7 Muy acuerdo
----------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------------	--------------------------------	----------------------------

La evaluación de los resultados consiste en realizar algunas operaciones entre las respuestas dadas por 12 subordinados y 7 directivos, las discrepancias más notorias reflejarán las áreas en las que hay problemas de comunicación presentes.

La gráfica 29 es el formato para el vaciado de los resultados; en cada una de las preguntas, por un lado, se sumaron las 12 respuestas de los operativos; y por otro el de los 7 directivos; la **columna 1** de operativos (#empleados/resultado por pregunta); la **columna 2** de directivos (#directivos/resultado por pregunta); la **columna 3** (col.1 /col.2); **columna 4** (se asigna un valor de la tabla 25); **columna 5** (+1); **columna 6** (suma de las columnas 4 y 5).

Gráfica 29	
Columna 3	Columna 4 Diferencia Unidad de error asignada
De 00 a .99	0
De 1 a 1.99	1
De 2 a 2.99	2
De 3 a 3.99	3
De 4 a 4.99	4



A continuación se presenta el cuadro de respuestas (gráfica 30) de los 19 funcionarios que respondieron el cuestionario.

(gráfica 30) Medidas de discrepancia						
	(12) Empleado	(7) Directivos	R1 / R2 Diferencia	Unidad de error	Error adicional (+1)	(c4+c5) Promedio adicional
1.	(72/12) 6	(39/7) 5.5	(5.5/6)0.9	0	1	1
2.	(76) 6.3	(38) 5.4	0.8	0	1	1
3.	(78) 6.5	(35) 5	0.7	0	1	1
4.	(71) 5.9	(36) 5.1	0.8	0	1	1
5.	(42) 3.5	(28) 4	1.14	1	1	2
6.	(77) 6.4	(36) 5.1	0.79	0	1	1
7.	(77) 6.4	(36) 5.1	0.79	0	1	1
8.	(71) 5.9	(36) 5.1	0.8	0	1	1
9.	(71) 5.9	(37)5.2	0.8	0	1	1
10.	(73) 6.0	(38) 5.4	0.7	0	1	1
11.	(73) 6.0	(36) 5.1	0.8	0	1	1
12.	(67) 5.5	(39) 5.5	1	1	1	2
13.	(73) 6.0	(40) 5.7	0.95	0	1	1
14.	(73) 6.0	(38) 5.4	0.7	0	1	1
15.	(74) 6.1	(38) 5.4	0.8	0	1	1
16.	(70) 5.8	(39) 5.5	0.9	0	1	1
17.	(74) 6.1	(36) 5.1	0.8	0	1	1
18.	(70) 5.8	(38) 5.4	0.9	0	1	1
19.	(73) 6.0	(38) 5.4	0.9	0	1	1
20.	(74) 6.1	(40) 5.7	0.9	0	1	1
21.	(69) 5.75	(36) 5.1	0.8	0	1	1
22.	(77) 6.4	(40) 5.7	0.8	0	1	1
23.	(72) 6	(36) 5.1	0.8	0	1	1
24.	(53) 4.4	(38) 5.4	1.2	1	1	2
25.	(77) 6.4	(38) 5.4	0.8	0	1	1
26.	(76) 6.3	(39) 5.5	0.8	0	1	1
27.	(78) 6.5	(39) 5.5	0.8	0	1	1
28.	(70) 5.8	(37)5.2	0.8	0	1	1
29.	(75) 6.25	(40) 5.7	0.9	0	1	1
30.	(64) 5.3	(33) 4.7	0.8	0	1	1
31.	(71) 5.9	(41) 5.8	0.9	0	1	1
32.	(77) 6.4	(37)5.2	0.8	0	1	1
33.	(73) 6.0	(39) 5.5	0.8	0	1	1
34.	(64) 5.3	(38) 5.4	1.01	1	1	2



35.	(75) 6.25	(38) 5.4	0.8	0	1	1
-----	-----------	----------	-----	---	---	---

Paúl Tim⁷⁷ señala que si el resultado de la columna 6 es 3 o mayor, esto indica un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata, ya que entre mayor sea el número representa el grado de las diferencias.

Es de llamar la atención que ninguno de los resultados alcanza el nivel 3, sin embargo, tampoco significa que las áreas se encuentren del todo bien; se detectó que las siguientes cuatro preguntas relacionadas con el flujo y la calidad de la información tienen un nivel 2:

(5) La dirección general adjunta **debería comunicar** al personal únicamente aquellos **asuntos pertinentes a su trabajo**; (12) **Los empleados bien informados** serán más cooperativos y trabajarán en equipo. (24) La dirección debería **comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la empresa, que afectan al empleo** y a su imagen pública. (34) La **participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna** en la UEL

Es posible decir que el problema comunicativo-informativo de la UEL no es específicamente el más grave en la UEL, sin embargo, debe tomar en cuenta los rubros que presentaron el nivel dos.

Asimismo, se estima conveniente destacar la situación de quien realiza la investigación; así como el momento en que ésta investigación se lleva a cabo, por lo que a manera de conclusiones sobre los resultados de la encuesta, se hacen las siguientes acotaciones:

- Ⓢ Es posible que el personal operativo (analistas y jefes de departamento) que participó en el cuestionario, respondió lo que desearían escuchar los directivos, debido a la relación de quien desarrolla esta investigación con funcionarios cercanos a algunos grupos de poder de la UEL.
- Ⓢ En agosto –septiembre el personal de la UEL vivió incertidumbre por la estancia laboral, los directivos solicitaron la renuncia de algunos miembros de la organización.
- Ⓢ Del 23 junio al 4 julio 2008 la Secretaría de la Función Pública aplicó la **Encuesta de Clima Organizacional 2008** en la Administración Pública Federal, que incluyó a la SEGOB.

En el mes de octubre del año de 2008 diversas instancias federales publicaron los resultados de la encuesta, es el caso del Instituto Nacional de Ecología y a la Comisión Nacional del Deporte, entre otras, por lo que se solicitó a la Coordinación Administrativa de la SEL conocer los

⁷⁷ Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII P.27



resultados, sin embargo, de manera informal indicaron que los datos sólo se le entregó al titular y a los DGA, porque al parecer presenta un resultado negativo.

Ⓔ Durante el mes agosto se difundió la invitación para responder el “**Cuestionario de Equidad de Género y No Discriminación**”; entre el 11 y 22 de agosto la Coordinación Administrativa de la SEL hizo la siguiente invitación por correo electrónico al personal de UEL para participar “*No existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas y no se registrará tu nombre o algún dato que pueda identificarte; las respuestas se procesarán en grupo y su manejo será absolutamente **CONFIDENCIAL**.*”⁷⁸

El 28 de agosto el personal de la UEL recibió el siguiente correo con un monitoreo (gráfica 31) de resultados.

“Es importante reafirmar que, cada servidor público que ingrese al cuestionario deberá entregar, a esa área a su cargo, la impresión de pantalla en la que le informan que su opinión fue enviada con éxito; se solicita que dichas impresiones sean remitidas a la Subdirección de Formación a más tardar el 26 de agosto, ya que éstas serán la base del reporte de resultados que oficialice ésta Dependencia ante la Secretaría de la Función Pública”

Gráfica 31 Monitoreo de resultados de encuesta sobre la no discriminación

Área	Universo	Encuestas recibidas	Porcentaje de avance
Subsecretaría de Enlace Legislativo	44	44	100 %
Dirección General de Estudios Legislativos	18	15	83.33 %
Unidad de Enlace Legislativo	86	33	38.37 %
Dirección General de Información Legislativa	31	26	83.87 %

El mismo día el personal de la UEL recibió el siguiente correo, además de un oficio en los mismos términos del secretario técnico de la UEL:

“...Motivo por el cual, anexamos circular número OM/754, en la que el C. Oficial Mayor solicita el apoyo de las diferentes unidades para aplicar a todo el personal del 11 al 22 de agosto del presente año el cuestionario en comento. Por lo que deseamos detallar la siguiente información:

- 1. Requerimos su gran apoyo para que **TODO** el personal con plaza federal adscrito a la(las) unidad (es) administrativa (s) que tiene asignada (s) participen en responder el cuestionario*

⁷⁸ www.rusp.gob.mx/cci2008



indicado anteriormente, ya que esta Dependencia será evaluada por la SFP de acuerdo con el número de servidores públicos que participen.

2. Para acceder al cuestionario es necesario ingresar a la página www.rusp.gob.mx/cci2008/
3. Es importante reafirmar que, cada servidor público que ingrese al cuestionario deberá entregar, a esa área a su cargo, la impresión de pantalla en la que le informan que su opinión fue enviada con éxito; se solicita que dichas impresiones sean remitidas a la Subdirección de Formación a más tardar el 26 de agosto, ya que éstas serán la base del reporte de resultados que oficialice ésta Dependencia ante la Secretaría de la Función Pública.”

El 29 agosto el personal recibió un correo para informar: **“avance que se ha generado al día 27 de agosto de 2008”** (gráfica 32)

Gráfica 32 Monitoreo de resultados de encuesta sobre la no discriminación			
Área	Universo	Encuestas recibidas	Porcentaje de avance
Subsecretaría de Enlace Legislativo	44	51	¡FELICIDADES CUBRIERON EL 100%!
Dirección General de Estudios Legislativos	18	16	88.89 %
Unidad de Enlace Legislativo	86	41	47.67 %
Dirección General de Información Legislativa	31	27	87.1 %

Se detectó y observó que el personal de la UEL reaccionó al interior de los grupos informales primarios, expresó su molestia para hacer referencia a los aspectos de “anónimo” con la impresión de un acuse enviado al Oficial Mayor; y por la “participación voluntaria” que se debía comprobar con impresión obligatoria; otro aspectos que molestó fue el cooperativismo de la SEGOB para maquillar los resultados. Habría que leer entre líneas que el personal de la UEL no estaba interesado en involucrarse.

2.4.9. Inventario de medios y canales de comunicación en UEL

Como se mencionó al principio de este capítulo, en el contexto globalizador, la ecuación que señala Manuel Castells⁷⁹ la suma de buena tecnología + buena información + la capacidad de gestión y procesamiento, como base para la productividad y competitividad.

Roberto Hernández⁸⁰ señala que un “canal de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde este viaja y que conecta a la fuente con

⁷⁹ Castells, Manuel. La era de la información. Vol. 1, La sociedad red. México, Siglo XXI, 2000.



el receptor”. Con tres características esenciales: ⁸¹ a) Medio, un tipo de unidad materia-energía; 6) transporta –en mayor o menor medida- unidades estructuradas de materia – energía llamada información. c) es un vínculo entre los subsistemas de la comunicación. En tanto que el medio (canal) vincula cuatro elementos: una fuente, un mensaje, un destinatario y una retroalimentación. La siguiente gráfica (34) presenta los medios que dispone el personal de la UEL para establecer procesos de comunicación interna o externa.

Gráfica 34
Inventario de medios y canales de comunicación
Cómo se comunica la UEL

	OFNA SEL OFNA UEL	SRIO TEC UEL	DGAECD	DGAECS	DGAPL	DGAGFYSC	CONGRESO
OFNA UEL							
SRIO TEC UEL	 		 			 	
DGAECD	 	 		 		 	
DGAECS		 	 		 	 	
DGAPL	 	 	 			 	
DGAGFYSC	 		 		 	 	
 Oficios	 Correo electrónico	 Conversaciones telefónicas	 Cara a cara	 Memorándum	 Oficina móvil	 Libro de notas	

Con respecto a los medios que dispone la UEL pueden ser utilizados para **ejecutar conductas específicas de comunicación individuales (personales) o grupales**, solicitar una opinión a la

⁸⁰ Fernández, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991 capítulo10 “Los medios de comunicación en las organizaciones”, por Roberto Hernández

⁸¹ Fernández, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 1991 capítulo10 “Los medios de comunicación en las organizaciones”, por Roberto Hernández.



DGAEGFYSC sobre un temas legislativo; asimismo para **ejecutar acciones sistemáticas** de las áreas de la UEL, los correos electrónicos en bloque que envía el secretario técnico del titular.

Dichos medios permiten desarrollar la comunicación de acuerdo a dos objetivos (clasificación de G. Golgdnhaber) reguladores y persuasivos; el primero se lleva a cabo con frecuencia de forma interpersonal, entre los directivos (DGA con directores de área); y de acuerdo a la carga de trabajo se realizarán grupales, quizá una vez a la semana entre mandos medios con directivos.

Con respecto a los objetivos persuasivos se realizan con mayor frecuencia durante los periodos ordinarios para el análisis de los asuntos legislativos, son a nivel interpersonal y grupos pequeños; con mayor frecuencia entre directivos.

Los objetivos integradores se llegan a presentar cuando el área de Recursos Humanos tiene programado cursos.

Los flujos de comunicación, con respecto a los medios, regularmente es descendente- vertical, pero en situaciones que lo ameriten llega hacer ascendente; es el caso de jefes de departamento y subdirectores o personal operativo mantienen comunicación con el subsecretario o titular de la UEL a través de celular (oficina móvil), teléfono, correo electrónico y en persona.

Entre los DGA, titular de UEL y subsecretario la mayor parte de la comunicación es a través de la blackberry (celular con recepción de archivos) y en persona.

En la auditoría de medios no se consideró la revista Acento ni el portal de Intranet, primero porque aún cuando ambos son medios internos de la SEGOB, no son medios que la UEL utilice; se ha observado que revista es poco leída por el personal; y el segundo, se identificó que algunos miembros que no lo conocen o no lo utilizan.

2.4.10 El diagnóstico comunicativo

Jorge Pelayo señala que “cualquier persona que labore en coordinación con otros individuos deberá emplear sus habilidades personales de comunicación de manera continua;”⁸² la comunicación es lo que permite a las personas organizarse para coordinar sus actividades para lograr objetivos comunes.

⁸² Fernández, Carlos, La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991. P 157



Desde el principio del presente capítulo se identificó las características administrativas y comunicativas del modelo clásico. Resulta difícil tratar de encontrar un elemento distinto a las viejas prácticas gubernamentales.

A través de la observación y el análisis para identificar los problemas comunicativo-informativo se llega a dos puntos: los actores y el papel de la comunicación en la UEL; la comunicación interna, y en ocasiones externa, juega un papel secundario después de las actividades de informar, que tampoco se realiza de manera eficiente.

Aún existen directivos que no considera importante al personal y entonces para qué ganar la voluntad de los empleados, cuando se tiene su necesidad (por empleo).

El problema comunicativo de la UEL se observa en el costo económico, psicológico, energético y de temporalidad. A demás, a pesar de no ser una área grande, es complicado conocer el gasto que genera, porque no se especifica cuánto personal de honorarios tiene; asimismo, el movimiento de las plazas hace complejo poder conocer su la estructura formal y operativa.

Ahora bien, el problema de los actores y de la comunicación en la UEL está relacionado estrechamente.

En este capítulo se presentan sólo las observaciones de 2007 sobre el Clima Organizacional en la SEGOB, debido a la dificultad para obtener los resultados 2008, que se comentan en las conclusiones generales de la investigación:

Resultados del Clima Organizacional de 2007

Factores que requieren mejorarse

- **Recompensas y Reconocimientos** (71.25 puntos)
 - **Balance Trabajo y Familia** (71.6 puntos)
 - Disponibilidad de Recursos (72 puntos)
- **Capacitación y Desarrollo** (73.33 puntos)
 - Equidad y Género (73.8 puntos)

Algunas propuestas de acción para mejorar:

- Llevar a cabo acciones efectivas de cambio que demuestren que se considera la participación del servidor público, se reconoce su contribución, se le delega, pero también se le faculta.



- Fomentar los reconocimientos no necesariamente económicos como parte de la motivación del personal.
- Generar programas de capacitación y desarrollo que resulten motivantes, y que garanticen el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, siempre en función de la misión de la Secretaría.

En la misma temática, el caso específico de la DGA con el Senado de la República sobre los resultados de la auditoría 23/2004 relacionada con Clima Laboral Desfavorable, la cédula de las observaciones (gráfica 35) muestra que los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 35 cédula de observaciones

SECTOR: GOBERNACIÓN		REGISTRO: 4000
ÁREA AUDITADA: UNIDAD DE ENLACE LEGISLATIVO.		TIPO DE AUDITORÍA: INTEGRAL.
<p>OBSERVACIÓN</p> <p>2.- CLIMA LABORAL DESFAVORABLE</p> <p>De la aplicación de 83 cuestionarios de clima laboral, se obtuvieron diversas respuestas que permiten percibir un clima laboral desfavorable, ya que de 43 mandos medios encuestados, 18 manifestaron comentarios en desacuerdo a las relaciones laborales que imperan en la unidad, agregándose a estos, otros 16 de nivel operativo; comentarios que se resumen a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación - Falta de integración de un equipo con objetivos comunes - Falta de apoyo al personal - Falta de organización - Se percibe discriminación - Prepotencia - Falta de respeto - Falta de capacitación especializada - Existen servidores públicos que fuman en las oficinas <p>Causa:</p> <p>Falta de integración y comunicación de los mandos y el personal operativo.</p> <p>Efecto:</p> <p>Se genera un ambiente de trabajo desfavorable que incide en la operación eficiente del área.</p>	<p>RECOMENDACIONES</p> <p>Correctiva - Preventiva</p> <p>Que el titular de la Unidad de Enlace Legislativo difunda y promueva que las relaciones del personal se den en el marco del Código de Conducta de la Secretaría de Gobernación y la Ley General de Salud, y en su caso dé a conocer las sanciones a las que puede hacerse acreedor el servidor público que incumpla con la normalidad establecida.</p> <p>Que el titular de la Unidad de Enlace Legislativo establezca un programa de capacitación especializada, que considere las habilidades necesarias con las que debe contar el personal para el correcto desempeño de sus funciones.</p>	<p>FECHA COMPROMISO</p>

Como se puede mostrar en ambos resultados existen observaciones en torno a los flujos de información y comunicación; por lo anterior, y tras escuchar los mensajes de la comunicación informal, aún se presentan ambos casos, principalmente para el área de la DGA con el Senado de la República.



Con respecto a las habilidades en la comunicación administrativa es conveniente que los directivos tengan en cuenta, que el personal debe revisar correos para procesar información, por lo que se deben tomar en cuenta que para todos los miembros de la UEL, como señala Jorge Pelayo, “es utilizado por las personas como una lista de tareas, revisar frecuentemente los mensajes “recuerda” a las personas nuevas y más cosas que deben hacer” lo que crea una interrupción continua de las actividades que se realizaban.

Además, muy importante, la comunicación es transversal, es decir que está en cada uno de las acciones, asuntos y departamentos de la UEL es imposible ubicarla en un área; es necesario que la UEL cuente con una estructura flexible e innovadora como señala Mario Revilla:

“cabe establecer asociaciones lógicas entre estrategias de reproducción organizacional de carácter conservador, con orientaciones organizacionales rígidas-verticales; y de estrategias reproductivas innovadoras con organizaciones orientadas hacia la flexibilidad-horizontalidad, esto es porque la rigidez difícilmente puede incorporar novedades, y la verticalidad no contempla la integración consensuada de experiencias y aspiraciones.”

Si se analizan el proceso, funcionamiento y estructura del legislativo, del que parte la creación de la UEL, la comunicación no debiera ser vertical, para ambas instituciones, debiera ser horizontal con la flexibilidad, para poder tejer una red entre las cuatro DGA, la del titular y subsecretario.

Conclusiones

- ④ Aún cuando los resultados del clima comunicativo de la UEL realizados en esta investigación no rebasaron el nivel 3, es importante que se atiendan los rubros con nivel dos para evitar se eleven y se entre en situaciones graves.
- ④ Se estima que si bien el problema comunicativo-informativo no es el más grave, se asocia con el papel de los miembros de la UEL y se localizan en el mismo nivel; cabe recordar que los factores de la organización se encuentran conectados.
- ④ Hablar del funcionamiento y servicio de las instancias gubernamentales con el ciudadano común resulta en la mayoría de los casos desalentador, porque aún perciben el trabajo que se realiza en la Administración Pública Federal, sin distinción de dependencia, como sinónimo de corrupción, deficiencia, parasitaria, etc., ¿verdad o mentira? Considerando que el proceso de



reclutamiento está permitido por un reglamento oficial; para ajustar el perfil del puesto y evitar las evaluaciones.

Resulta importante tener presente que si bien todos los factores de la UEL se encuentran entrelazados no es distinto a lo que señala Mario Revilla con respecto a tres elementos claves en las organizaciones: resultados, poder y cultura.

☉ Sería conveniente que los directivos de la UEL consideren las habilidades y personalidades del personal, con el objeto de aprovechar al máximo sus posibilidades de desarrollo, ya que el desgaste económico, psicológico y energético podría ser mayor, cuando la personalidad y el puesto son opuestos.

John Holland señala que “la satisfacción laboral de un empleado, así como su propensión a renunciar, dependerán de la medida en que su personalidad coincida con el entorno laboral.”⁸³

☉ Se habla que la colaboración o participación ha pasado del sistema persuasivo a modelo coercitivo; es posible observarlo con el Titular de la UEL cuando por primera vez se reunió con algunos miembros del personal señaló que entiende que las personas cometen errores, “*en el primero le diría échale ganas, pero en el segundo se le darían las gracias por participar*”; esto podría considerarse una coerción-persuasiva pero no motivación.

☉ La comunicación interna se complica cuando el nuevo personal desconoce el lenguaje y proceso legislativo; este problema en ocasiones afecta la retroalimentación entre los distintos niveles de jerarquía; en estas situaciones a qué se le debe dar prioridad, explicarle el problema, o el proceso y lenguaje legislativo, para que además tome una decisión.

Al respecto Roger D’Aprix⁸⁴ señala que el choque de valores se da entre empleados y los de administración, esto ayuda a explicar problemas actuales y conflictos del trabajo.

☉ Es conveniente que en general las instituciones de gubernamentales, de cualquier nivel, tomen en cuenta que cada vez es más difícil que la gente sacrifique sus propios intereses por el bienestar de la organización.⁸⁵

⁸³ Robbins, P. Stephen y Decenzo David. Fundamentos de Administración. 3 ed., México, Prentice Hall. 2003. P. 266

⁸⁴ D’Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa. Noriega editores, 1998. P. 65

⁸⁵ *Ibidem*. P. 65.



☉ Para concluir se retoma el siguiente texto de Javier Ávila con el objeto de reflexionar sobre las instituciones, el alcance de la comunicación y el papel del personal:

“Son pues muy pocas las organizaciones en México que han operado procesos comunicativos comprensivos, que revalorando a sus miembros entienden que la buena organización que no reparte sus beneficios entre todos, deja de serlo. Que la comunicación no sirve para dar una “bonita imagen” cuando el producto o servicios no sirve, o para explotar más y mejor al empleado, sin que mejore en nada su existencia, sino que, efectivamente sirve para ahorrar dinero, tiempo y recursos pero en beneficio de la organización toda, que no sólo sirve para ocultar la información, sino para disminuir la incertidumbre y dar seguridad y dirección a los miembros organizacionales, en pocas palabras para hacer a la organización además de eficaz y eficiente, habitable.”⁸⁶

☉ Definitivamente en las organizaciones modernas sería difícil pensar que las organizaciones no son entes sociales, en la UEL se identifica claramente la presencia de grupos, formales e informales, tras considerar que para realizarse las personas recurren al grupo, en donde le asigna un rol (papel).⁸⁷

En el capítulo 3 se analizan diversos aspectos relacionados con los miembros de la organización objeto de estudio tal es caso de las interacciones, las representaciones de los actores y de los grupos.

Lo anterior es con el objeto de detectar conflictos y problemas comunicativos entre los miembros y las áreas de la UEL, a fin de elaborar un diagnóstico y proyectar posibles vías de solución.

⁸⁶ Avila Guzmán, Xavier. “La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004

⁸⁷ Serrano, et al, Op. Cit. p. 50.

CAPÍTULO 3

LAS RACIONALIDADES DE LA UEL

Capítulo 3

3. Las rascionalidades de la UEL

En el primer capítulo se identificó que la UEL presenta problemas comunicativo-informativo, a través de las fichas de inspección, personal de las respectivas áreas observaron que hay concentración de información y de decisiones; falta de planeación; confusión o contradicción en las instrucciones; e improvisación; así como falta de información sobre lo que sucede en la organización; además de algunos problemas técnicos con el servicio de Internet o del correo electrónico, fax, etc.

En el primer capítulo se hizo el inventario humano de la UEL, la diversidad de su personal en sexo, edad, nivel escolar, estado civil; asimismo, se conoció el papel de la comunicación, formal e informal, en lo interno y en lo externo; y de la información como materia prima para su existir.

Sobre el problema comunicativo informativo en el capítulo II se estimó el costo económico, psicológico y energético de las acciones o de la falta de éstas en el trabajo de la UEL, y se identificaron los grupos.

La retroalimentación en la UEL se observar que es de parcial a nula; ya que por lo general las órdenes se acatan (comunicación vertical descendente); en tanto que, es posible hablar de retroalimentación entre los miembros de un mismo grupo, especialmente en los canales informales.

El uso del correo electrónico, más que una herramienta de apoyo para eficientar tiempo y proteger al ambiente al evitar el uso de papel, llega hacer utilizado para conservar antecedentes en caso de presentarse problemas de comunicación o sobre el manejo de información.

Como toda organización, la UEL está integrada por personas, cuyo universo es variado; en este capítulo se aborda la importancia, primero de reconocer que existen diferencias entre los seres humanos, a partir de su experiencia personal o realidad individual.

Asimismo, se realiza una estrategia comunicativa para que la UEL mejore sus actividades, para ello es conveniente conocer por qué se originan los conflictos comunicativos e informativos.



Por lo anterior, es necesario entender qué es, cómo se da y en qué radica la complejidad de una organización, es decir, las racionalidades; los enlaces de la UEL que cubren la cámara tienen distintas estrategias para atender los temas legislativos o las comisiones, en ocasiones la falta de comunicación ha generado problemas.

“Es necesario reconocer que los sujetos que conforman a las organizaciones son productos y productores de las mismas. El actuar de individuos y grupos –el grupo es la forma común de vida organizacional- se comprende mejor, también, si se consideran sus relaciones y sus conflictos”.⁸⁹

Para elaborar la estrategia comunicativa, se estima necesario abordar en este capítulo qué son las representaciones, como influye la realidad de los individuos en sus organizaciones.

3.1. Comunicación y complejidad

No es sencillo entender la complejidad de las organizaciones, resulta paradójico que quienes las dirigen, al parecer olvidan o simplemente no les interesa, reconocer a los empleados como personas, con ideas, necesidades, deseos, intereses y problemas. En tanto que en el rubro de la comunicación estiman que ésta se da por la naturaleza del ser humano; no distinguen entre comunicación e información, menos aún en la importancia de evaluarla, diagnosticarla, planearla o programarla y diseñarla.

La comunicación permite construirse a cada persona, y al mundo en general, porque es la constructora de seres y realidades, pero la realidad no es individual; sino que está constituida por acuerdo, es colectiva; por lo que es posible identificar distintas realidades, por ejemplo entre los adultos, jóvenes, niños (lógica diferente, época diferente, etc.)

Para que se logre tener un diálogo, primero es necesario que se reconozca que existe el otro; que las personas involucradas se encuentren en la misma frecuencia, es decir, que hablen sobre las mismas cosas, como ejemplo hablar sobre sentimientos o sobre razonamientos.

En las organizaciones se aglutinan diferentes puntos de vista; porque hay diferentes realidades, todo dependerá de quién lo está viendo y desde dónde lo ve.

⁸⁹ Serrano, Rafael y otros, La organización habitable, 1ª edición, SYGSA. de C.V., México, 2001. P. 40



3.2. El marco teórico

Como en los capítulos anteriores, es importante partir de la teoría para la construcción del conocimiento, que permitirá entender a la UEL y a quienes trabajan en esta organización, lo que hacen y por qué lo hacen.

3.2.1. Luhmann Niklas

Para este autor el sistema es una red de comunicación entre roles, no entre personas. El entorno del sistema son los sistemas psíquicos, es decir, los seres humanos, además el sistema se sostiene por sí mismo (no persigue ninguna finalidad) y es absolutamente inercial.

Por lo tanto, las organizaciones son una serie de roles, siendo el rol lo más importante para que ésta se mantenga o sostenga; es decir, su existir; sin importar quienes desempeñen los roles o si se cumplen las metas.

Es decir, que el autor propone un sistema deshumanizado; por lo que es necesario precisar que estos sistemas psíquicos, son personas, cada uno tiene un estilo, y a veces la mala costumbre de pensar y decidir, y aún cuando no pueden salirse del rol o roles; son impredecibles, es decir, enigmáticos. Por ello, resulta difícil imaginar un sistema sin seres humanos; además de que el ser humano es más complejo que el sistema.

Independientemente del número de empleados contratados, sin haber aprobado exámenes mínimos de capacidades gerenciales o conocimientos mínimos de ortografía; en la UEL la ocupación de plazas (roles) es indispensable, para evitar que se congele y a su vez, afecte a la organización por la falta de personal; sin importar su capacidad o si no le gusta lo que se hace.

La complejidad de las organizaciones radica en reconocer que la organización son las acciones de sus miembros, que de acuerdo con Habermas cada uno le imprime su sello personal; en tanto que Luhmann lo plantea como un rol, como una máquina.

Aun cuando varios de los directivos de la UEL consideran más importante el rol que a las personas, lo que se busca en esta investigación es un enfoque humanista, por lo que se apoya en las teorías que le ayuden a comprender al ser humano, y a su entorno.



3.2.2. Modelo actor-mundo

El modelo sirve para entender como se da la relación entre el ser humano y lo que le rodea; y por tanto permitirá comprender mejor lo que sucede en la UEL.

Jürgen Habermas

Habermas dice que a través de la comunicación es posible que todos los seres humanos operen en tres mundos simultáneamente. El dramático (el actor siempre actúa y cambia de escenario y de personaje), el normativo (normas o reglas de convivencia) y el teleológico (logros y realizaciones).

Señala que no hay ninguna acción en su modelo que se pueda realizar sin la acción comunicativa; por su parte Manuel Martín Serrano señala que si hay un tipo de acción teleológica como son los actos autónomos, que no necesitan de la acción comunicativa (comer y limpieza personal, entre otros).

Indica que la acción comunicativa es el vínculo entre los mundos y el vehículo de todas las acciones. Explica porque es tan difícil definir la comunicación, porque está en todos y en ninguno. No es nada tangible.

Para este trabajo es importante reconocer en el personal de UEL tanto las acciones de Habermas como la que señala Martín Serrano.

3.2.2.2. Abraham Moles

El hombre actúa de acuerdo a sus experiencias, es decir, en el ámbito de lo subjetivo, a través de todo lo acumulado en el ser mismo, por ello es posible decir que el hombre es una caja negra.

La acción comunicativa motiva otra acción, ahorrar energía y a un menor costo, para que una organización ahorre energía y costos requiere contar con una comunicación efectiva. Sin olvidar, la voluntad del otro, la comunicación es una coordinadora de acciones.

La percepción ocupa el papel central en el actuar de los individuos, de acuerdo a lo que perciban de la realidad, y ésta se procesa a través de las representaciones.



Cibernética e interaccionismo

En la ciencia cibernética la inclusión del término retroalimentación por Norbert Wiener,⁹⁰ además de explicar como funcionan los seres vivos, revolucionó los saberes comunicativos, al proponer la concepción de un sistema de comunicación, como autorregulación entre el censor y el motor. Constituyó el nuevo modelo epistemológico al tiempo de que fueron cuestionados los viejos esquemas de la lógica clásica incapaces de aceptar la naturaleza contradictoria y paradójica del ser humano y sus contradicciones”⁹¹

Al modelo cibernético convergen las aportaciones de psicólogos interaccionistas para quienes “la interacción es un proceso que se desarrolla y al mismo tiempo, se expresa la capacidad de pensamiento. Todos los tipos de interacción (no sólo la interacción durante la socialización), refinan nuestra capacidad de pensar...”⁹²

Posteriormente, un equipo interdisciplinario (integrado por especialistas como P. Watzlawick y E. T. Hall) destaca la importancia de los códigos no lingüísticos en los sistemas de interacción, así como la relevancia de el dónde y el cómo se dice. Los estudios de este grupo “centrados en el conflicto, la diferencia, la ambigüedad, la contradicción y la paradoja, son indispensable para comprender la naturaleza cualitativamente compleja de la interacción humana”⁹³

3.2.3.1 George Bateson y el conflicto

George Bateson señala que los seres humanos tenemos la comunicación más completa pero no la mejor, somos ambiguos, no nos sabemos comunicar; con frecuencia manejamos un doble discurso.

Al ser las organizaciones una red de seres humanos, por lo tanto, lo que pasa en las organizaciones humanas pasa en la organización misma, y por tanto es real que en la mayoría de las organizaciones haya conflictos, regularmente no resueltos.

El autor estima que el conflicto es co-natural a toda interacción; no hay relación sin conflicto. Puede aplazarlo y acumularlo (olla de presión). La causa del conflicto es la diferencia.

⁹⁰ Ávila, X., & Soto, A., (2007). Guía para la aplicación de técnicas cualitativas. México: Facultad de Estudios Superiores Acatlán. P. 15

⁹¹ *Ibidem*. P. 15

⁹² Ritzer , G. Teoría de la sociología contemporánea. España. Mc Graw Hill, 1994.

⁹³ Ávila, X., & Soto, A., (2007). Guía para la aplicación de técnicas cualitativas. México: Facultad de Estudios Superiores Acatlán P. 16



Se considera que la gran aportación de este autor es el señalar que no hay un feedback, sino dos, positivo y negativo. El positivo significa que “estas bien”. El negativo significa que “estar mal”. Una relación del tipo que sea no puede durar sólo con feedback positivo “todo bien”, no hay esfuerzo, no hay ajuste; pero un feedback negativo, también revienta. Una relacionan sana es que se reconozcan y distingan los errores y los aciertos.

Los feedback negativos en la UEL sirven para que se hagan reajustes ante los cambios, tal vez por el ingreso de nuevas generaciones, el cambio de directivos, o simplemente porque se agotaron algunos esquemas.

Entender como es la dinámica de la interacción; lo que pasa en las relaciones humanas pasa en la organización, siendo esta una red de interacciones, por ello existe el conflicto. Sería interesante cómo entiende la UEL el conflicto, lo atiende, lo evade, interviene, cómo y quién resuelve el problema.

3.3 Realidad y representaciones

Después de conocer los enfoques abordados en el apartado anterior para comprender parte de la complejidad de los seres humanos, en este apartado se analiza la importancia de las representaciones de los individuos y cómo influyen en su vida.

Mario Revilla señala que “Las representación es un concepto clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales”. El contexto de las representaciones la información es “poner o dar forma”; las representaciones de conductas y los patrones expresivos sólo son posibles bajo la condición de orden/forma.⁹⁴

Para este trabajo se retoma la definición de considerar las representaciones como ideas formadas acerca del mundo, bajo la condición de que deben ser ideas que estructuran simbólicamente aspectos de la realidad social.⁹⁵

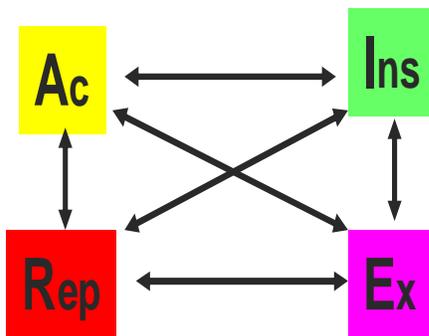
El comportamiento del ser humano ha desarrollado una complejidad y capacidad superiores que exigen producir más representaciones y aprender nuevas, más importante es que puede modificar los elementos de las representaciones y asimilar otras a situaciones distintas de las que surgieron;

⁹⁴ Revilla, Mario, Comunicación y reproducción, una reflexión desde el caso Telmex, CADEC 2001. p 9.

⁹⁵ Ibídem. P. 7.



lo cual coloca al ser humano en una Representación Social, es decir, el ser humano en su evolución cultural desarrolla la capacidad de representar representaciones.



Martín Serrano en la teoría general señala que la comunicación es un sistema que establece cuatro componentes, A,I,E,R,. Para que sea comunicación debe incluir éstos componentes. Actores, Instrumentos, Expresiones y Representaciones.

“Las representaciones se operacionalizan a través de la experiencia individual, que las ajusta en función de las condiciones específicas de cada sujeto o experiencia—verbo experimentar”⁹⁶ Los sujetos sociales adquieren e interiorizan los modelos representacionales durante su proceso de enculturización.

La materia prima se llama representaciones, la comunicación no incide en la realidad, si no sobre las representaciones para cambiar la realidad, trabaja a nivel simbólico. No es la solución a todos sus problemas, no es una panacea, la comunicación por si misma no cambia nada.

Por lo que es posible decir que cada sujeto que llega a la UEL ya trae su cúmulo de representaciones, y sin duda en la organización aprenderá otras que copia o modifica.

3.4. Por qué un grupo de discusión

La UEL como toda organización es una red de seres humanos, es decir, está integrada por hombres y mujeres, cada uno con sus propios hechos y discursos individuales; pero que en la dinámica laboral se agrupan.

El discurso es un “texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal” se explican a partir de que los hechos sociales, se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran (técnicas cuantitativa); en tanto que pueden ser comprendidos cuando se interpreta y analiza a partir de cualquier texto o mediante la producción de los propios discursos en situaciones de comunicación interpersonal más o menos controladas (técnicas cualitativas).

De acuerdo con Fernando Ibañez ⁹⁷en el análisis de la realidad social no sólo se identifican hechos (acciones humanas o acontecimientos), sino también discursos de individuos y grupos;

⁹⁶ Ávila, X., & Soto, A., (2007). Guía para la aplicación de técnicas cualitativas. México: Facultad de Estudios Superiores Acatlán. P. 11.



para conocer las representaciones que existen en la UEL se consideró necesario que para contar con una situación de comunicación más o menos controlada se llevara a cabo una discusión de grupo; que también es posible a través de las entrevistas abiertas o semidirectivas, pero que tienen un mayor costo y tiempo.

Con las técnicas cualitativas se busca identificar los pretextos que nos remiten al discurso colectivo. No hay un solo texto que sea original, todos tiene uno o varios pretextos del texto; o prediscursos del discurso, también hay un contexto, que es la condición a través de la cual participa, adquiere una significación.

Viendo a las personas es posible creer que está blofiando. Recordar que el discurso no es sólo lo que se dice, en el análisis también el cómo se dice.

3.5. Hacia la Cultura de la UEL (actores, grupos y discursos)

Los resultados de una técnica interpretativa no es desde la perspectiva del investigador, sino desde el propio individuo, qué percepción, significación y representación tiene el individuo sobre la realidad.

La UEL está integrada por cuatro direcciones generales adjuntas y la oficina del Titular; cuyo universo está integrado aproximadamente por 90 personas; por lo que se consideró conveniente realizar dos grupos de discusiones tomando en cuenta el siguiente contexto:

- Áreas que han amedrentado a su personal sobre aplicar sanciones o despido por proporcionar cualquier información sobre dicha área;
- La mezcla o fusiones de los grupos al interior algunas áreas o de la UEL en general;
- La incertidumbre ante el reciente nombramiento del nuevo Secretario de Gobernación
- Las diferencias entre el personal de dos o más áreas ante la carga de trabajo por el periodo ordinario.

3.5.1 Condiciones, tópicos y selección de integrantes

- Los dos grupos de discusión se realizaron disfrazados de una comida (para agradecer el apoyo en la elaboración de esta investigación, además de aprovechar el fin de año);

⁹⁷ Ibañez, J. Et. al. Análisis de la Realidad Social. Métodos y técnicas de investigación. Madrid. Alianza. 1992. P. 171



- Se llevó en un edificio ajeno a las instalaciones de la SEGOB-UEL.
- Ambas reuniones fueron grabadas en video y audio. (versiones estenográficas en anexo 6)

Tópicos

Selección de los tópicos ésta se realizó con base en el problema comunicativo-informativo detectado anteriormente y que representa para el personal gasto energético, psicológico y económico.

- Resultados del clima laboral (no publicados) y Ambiente laboral en las áreas;
- Liderazgo y actitud de jefes;
- Planeación y coordinación de trabajo
- Expectativas y promociones con los cambios
- Flujo de información

Selección de participantes: mujeres y hombres; de los distintos niveles (operativo, mandos medios y directivos); solteros, divorciados y casados; con antigüedad de seis meses a ocho años; de 24 a 45 años; técnicos, profesionistas, pasantes y autodidactas.

3.5.2. Descripción de los participantes

ACTOR	SEXO/EDAD	ANTIGÜEDAD	PUESTO
A	Mujer/29 años	4 años	Operativa
B	Hombre/	2 años y medio	Operativo
C	Mujer/	7 años	Operativa
D	Hombre/32 años	5 años	Jefe de departamento
E	Hombre/26 años	2 años	Jefe de departamento
F	Hombre/36 años	11 meses	Jefe de departamento
G	Mujer/	2 mese y medio	Jefa de departamento
H	Mujer/39 años	7 años	Jefa de departamento
I	Mujer/39 años	7 años	Jefa de departamento
J	Hombre/35 años	7 años	Subdirector
K	Mujer/27 años	2 años	Subdirectora
L	Hombre/	6 años	Operativo
M	Mujer/	7 años	Operativa
N	Hombre/	7 años	Operativo
O	Mujer/	7 años	Operativa



P	Hombre/24 años	7 meses	Jefe de departamento
Q	Hombre/29 años	4 años	Jefe de departamento
R	Mujer/	7 años	Jefa de departamento
S	Mujer/39 años	7 años	Subdirectora

Después de las reuniones se llevó a cabo el vaciado de la información, el video permitió observar el discurso de los actores; “Todo discurso o lenguaje entraña múltiples significaciones, al menos en tres niveles, determinados por su contenido o las funciones comunicativas:⁹⁸

- El lenguaje que dice cosas (función referencial)
- El lenguaje que oculta cosas (función ideológica o encubridora)
- El lenguaje que revela o traiciona significados, a pesar del propio hablante (aspecto legitimador de la función ideológica)

Posteriormente se procedió a la elaboración de la matriz de doble entrada, en la primera columna al actor (funcionario de la UEL); en las cuatro columnas restantes los tópicos de los grupos de discusión.

De la matriz de doble entrada se realizó una lectura vertical para identificar la posición de los actores; y una lectura horizontal para agrupar los discursos.

⁹⁸ Ávila, X., & Soto, A., (2007). Guía para la aplicación de técnicas cualitativas. México: Facultad de Estudios Superiores Acatlán. P. 11.

3.5.3 Matriz de Doble Entrada de los grupos de la UEL

Actores	clima (resultados) y ambiente laboral	Liderazgo y actitud de jefes	Planeación y coordinación de trabajo	Expectativos y promociones con los cambios	Flujo de información
A	(sobre Resultados) Nada		(Movimiento del personal o plazas) ¿No la estás confundiendo con Aidé? (Sobre David) lo acaban de prestar	(Sobre promociones) De lugar	
B			(Movimiento del personal o plazas) “No es de la DGEL, pelirroja de cabello largo. es de la DGEL, a nosotros también nos la prestaron”	Sobre los cambios: “Ya queremos otro”	
C		(Cancelación de vacaciones) “generalmente cuando hay cambios”. (Vacaciones de Magdalena) “bueno estamos hablando de...(bajó la voz).”	(Movimiento del personal o plazas) “no los mandan, los toman prestados”. Sobre David: ¿También ya lo mandaron al trece?		
D					

3.5.3 Matriz de Doble Entrada de los grupos de la UEL

Actores	clima (resultados) y ambiente laboral	Liderazgo y actitud de jefes	Planeación y coordinación de trabajo	Expectativos y promociones con los cambios	Flujo de información
E					
F		“No va a haber vacaciones”... “me lo dijo la ex particular de Labastida”.	“no, no nos la prestaron, pero si la identifico. (Claridad de las instrucciones)”te están grabando, eh”.		
G	“Bien, mucho más tranquilo que en Diputados”.				
H	No los han publicado	Inaudible “De hecho aquí ya nos las autorizaron”.	a David También;	(sobre promociones) Y de piso (sobre cambios) “Bien a gusto” burlón	Es como me habla W, “oye ¿cuál es el teléfono del FREPAC? H -no me lo sé W –“Pásamelo” H -Pídelo allá bajo. W -“no pueden dar sin permiso; tienen que pedir permiso a

3.5.3 Matriz de Doble Entrada de los grupos de la UEL

Actores	clima (resultados) y ambiente laboral	Liderazgo y actitud de jefes	Planeación y coordinación de trabajo	Expectativos y promociones con los cambios	Flujo de información su DGA..."
I	(sobre resultados) Nada "cuando comemos así somos de serios". "yo no sé quién es ella (actriz K), ni ellos tres (E, F, G)"	"el actor F nos dijo que no iban a tener vacaciones". "es la parte feita. Generalmente cuando hay cambios". Sobre vacaciones de Magdalena "es directora en Senado".	Ah ¿sí se la prestan?	Plaza de director funciona particular. "de manera oficial no es tal".	Refiriéndose al actor P "él no sabe nada" Comunicación entre áreas: "sí sobretodo (en tono de burla)".
J			Sobre la claridad de las instrucciones. asienta con la cabeza irónicamente	(sobre los cambios) "es lo nuestro"	
K	(sobre conocer a los actores B,D,J) "no tampoco". (a C, I) "no tampoco". "es que ellos están más en		Ustedes si nos prestaron a dos chavas, textual prestadas, nada más por un ratito, una pelirroja, una es blanquita, ¿cómo se llamaba? No me acuerdo, de Proceso que nos		"no se porque pero no tenemos mucho contacto, no sabemos quién lleva qué, ni nada". "yo no entiendo

3.5.3 Matriz de Doble Entrada de los grupos de la UEL

Actores	clima (resultados) y ambiente laboral	Liderazgo y actitud de jefes	Planeación y coordinación de trabajo	Expectativos y promociones con los cambios	Flujo de información
	oficina y nosotros conocemos más a los de campo”.		las prestaron, uno mes o dos meses y después se regresaron, Nos ayudaban y hacían su chamba...		porque no sabemos, si se supone que estamos en el mismo equipo”.
L		Autorización de Vacaciones “casi después de un año”			
M		(vacaciones después de un año) “a mi también”			
N		<p>¡¡¡un jefe que no ves!!!.(conversación con actor P)</p> <p>Vacaciones “acaban de llegar. Son nuevos.”</p> <p>Sobre la no autorización de vacaciones</p> <p>“es parte de la administración pública; en cada cambio”.</p>		“en estructura no hay tal”.	

3.5.3 Matriz de Doble Entrada de los grupos de la UEL

Actores	clima (resultados) y ambiente laboral	Liderazgo y actitud de jefes	Planeación y coordinación de trabajo	Expectativos y promociones con los cambios	Flujo de información
O		Sobre vacaciones a los tres meses. “Magdalena que estaba en asesores y ahora está en Senado”.			
P	(sobre los cursos por resultados de clima) mi jefe no va. Oye el otro día fue lo de la Reforma Energética, ves que se hizo un despapaye en el piso 5, me empujaron, los empuje; me regañaron, me dijeron “bájate, bájate”. Me bajo, sentado sin hacer nada acá abajo en el lobby, con tarea de la maestría; le pregunto “oye Malena ¿me	“que no va pues (a la oficina) Los directores “pepe dice” “sí, cómo inventan, dice el subsecretario que...ya cuando te das cuenta inaudible”. Acá cuatro horas perdiendo el tiempo sentados sin hacer absolutamente nada. Le marco a Labastida “oye Pepe nos podemos	“nunca, desde que entre no me dieron la orden de enviar información” “bueno pero Arturo ya lleva años; y llevo a penas entre en Junio y no me dijeron; yo lo que hacía antes se lo mandaba al subdirector, y él a Zenteno, pero luego como es mucho trámite ya directo a Zenteno.	“supuestamente son dos direcciones, pero por alguno <i>inaudible</i> el amigo de Labastida, gana como director, pero es inaudible como su particular”. “ah no; pero tiene la plaza”.	“yo no puedo decir nada, porque nos dijeron que sólo la enviáramos a Zenteno; el técnico de la UEL. (Dirigiéndose a la actriz S) Pero tampoco te mando porque no hay nada en mis comisiones“.

3.5.3 Matriz de Doble Entrada de los grupos de la UEL

Actores	clima (resultados) y ambiente laboral	Liderazgo y actitud de jefes	Planeación y coordinación de trabajo	Expectativos y promociones con los cambios	Flujo de información
	<p>puedo ir a la oficina?"; “no, no, no, espérense hasta a que a cabe la sesión.</p>	<p>ir a la oficina”, si váyanse...” ”Vacaciones “a mi no me han dicho nada. Ya llevo seis meses; ya me toca.” ¿Pero porque no va haber vacaciones?</p>			
<p>Q</p>	<p>No, pero los enviaron a todos los directores generales a un curso.</p>				
<p>R</p>		<p>¡¡¡un jefe que no ve!!! (vacaciones) “porque el subse está muy fresco. Incluso que iba haber un solo periodo de vacaciones”. “Pregúntele a al actor L cuando tomo sus</p>			

3.5.3 Matriz de Doble Entrada de los grupos de la UEL

Actores	clima (resultados) y ambiente laboral	Liderazgo y actitud de jefes	Planeación y coordinación de trabajo	Expectativos y promociones con los cambios	Flujo de información
		<p>vacaciones”.</p> <p>“te dijeron que no te correspondían, hasta el año. ¿También a ti? A ella también (actriz M)</p> <p>“cuando llegó Gabriel nada más nos dieron una semana”.</p> <p>Vacaciones de Magdalena “Buennooo”.</p>			
S	¿ah, los enviaron a un curso?		“por ejemplo Arturo me envía copia; Diputados;”		<p>Inf. Para SIR “no me manda nada.”</p> <p>“por ejemplo Arturo me envía copia; Diputados;”</p>

3.5.4. Lectura de Resultados Vertical y Horizontal

Clima (resultados) y ambiente Laboral

A (resultados) nada.

B -----

C -----

D -----

E -----

F -----

G (sobre ambiente) “Bien, mucho más tranquilo que en Diputados”.

H no los han publicado.

I (s/ resultados) nada. (s/ambiente) “cuando comemos así somos de serios”.

“yo no sé quién es ella (actriz K), ni ellos tres (E, F, G)”

J -----

K ambiente (sobre conocer a los actores B,D,J) “no tampoco”. (a C, I) “no tampoco”.

“es que ellos están más en oficina y nosotros conocemos más a los de campo”.

L -----

M -----

N -----

O -----

P (sobre los cursos por resultados de clima) mi jefe no va.

(s/ambiente) Oye el otro día fue lo de la Reforma Energética, ves que se hizo un despapaye en el piso 5, me empujaron, los empuje; me regañaron, me dijeron “bájate, bájate”. Me bajo, sentado sin hacer nada acá abajo en el lobby, con tarea de la maestría; le pregunto “oye Malena ¿me puedo ir a la oficina?”; “no, no, no, espérense hasta a que a cabe la sesión.

Q No (han sido publicados); pero enviaron a los directores generales a un curso.

R -----

S ¿ah, los enviaron a un curso?

Con respecto a la publicación de los resultados de la encuesta de clima organizacional 2008, se percibe el hermetismo de los actores de hablar ya que 11 participantes no intervinieron, o no les interesa el tema; 3 actrices informan que no han sido publicados. Sólo una actriz consideró el ambiente laboral positivo al compararlo con la cámara de diputados. Un actor se mostró informado al confirmar que no han sido publicados, además de señalar que debido a los resultados los directivos fueron enviados a un curso. Un actor confirmó el porque de los posibles resultados tras señalar que su jefe no asistía; y una actriz S se mostró sorprendida de que los directivos asistieran a curso.

En relación al ambiente de trabajo, fue posible percibir que existe una desvinculación entre los actores de las distintas áreas; dos actrices señalaron no conocer a varios de los actores presentes; el constante silencio fue justificado por una actriz como “cuando comemos así somos de serios” y otra que se debe a unos se encuentran más en oficina que otros. Un actor manifestó abiertamente su molestia ante la falta de seriedad y profesionalismo de algunos jefes

Liderazgo y actitud de jefes

A -----

B -----

C (Sobre la posible cancelación de vacaciones) “generalmente cuando hay cambios”.

(sobre vacaciones de una jefa con tres meses) “bueno estamos hablando de... (bajó la voz).”

D -----

E -----

F “No va haber vacaciones”; “me lo dijo la ex particular de...”.

G -----

H (autorización de vacaciones) “De hecho aquí ya nos las autorizaron”.

I “el actor F nos dijo que no iban a tener vacaciones”. “es la parte feita. Generalmente cuando hay cambios”.

J -----

K -----

L (autorización de vacaciones) “casi después de un año”

M (vacaciones después de un año) “a mi también”

N (conversación con actor P); un jefe que no ves!!!. (s/vacaciones) “acaban de llegar. Son nuevos.” (S/suspensión de vacaciones) “es parte de la administración pública; en cada cambio”.

O sobre autorización a tres meses de laborar “... que estaba en asesores y ahora está en Senado”.

P “que no va pues (a la oficina); Los directores “pepe dice” “sí, cómo inventan, dice el subsecretario que...ya cuando te das cuenta inaudible”. Acá cuatro horas perdiendo el tiempo sentados sin hacer absolutamente nada. Le marco a Labastida “oye Pepe nos podemos ir a la oficina”, si váyanse...”

(s/suspensión de vacaciones) “a mi no me han dicho nada. Ya llevo seis meses; ya me toca.”
¿Pero porque no va haber vacaciones?

Q -----

R (suspensión de vacaciones) “porque el subse está muy fresco. Incluso que iba haber un solo periodo de vacaciones”. “Pregúntenle a al actor L cuando tomo sus vacaciones”.

“te dijeron que no te correspondían, hasta el año. ¿También a ti? A ella también (actriz M); (Vacaciones con tres meses de trabajo) “Buennooo”.

S -----

Se percibe que algunas áreas presentan problemas de liderazgo e incluso importantes en la actitud de algunos jefes; el silencio o hermetismo nuevamente se presentó en 9 actores.

El problema más significativo fue en torno a la posible cancelación de las vacaciones, comentario hecho por una directora; 4 actores justifican la medida como una costumbre que se aplica en los cambios de mandos superiores; pero también ironizan la situación de directivos que no cuentan con el tiempo que marca la Ley y que se las autorizan

Un actor que apoya la justificación de la medida (cancelación); hace énfasis en personal de nuevo ingreso o con menos de 6 meses soliciten vacaciones. 2 actores presentan la experiencia de tener

vacaciones después de laborar un año. Un actor se mostró molesto por la posible cancelación y cuestionó la aplicación de la medida. Un actor señaló la forma en que los directores manejan la oficina tras la ausencia de su director general.

Planeación y coordinación de trabajo

A (Sobre el movimiento del personal o plazas) ¿no la estás confundiendo con Aidé? Sobre David: Lo acaban de prestar

B (Sobre el movimiento del personal o plazas) “No es de la DGEL, pelirroja de cabello largo. es de la DGEL, a nosotros también nos la prestaron”

C (Sobre el movimiento del personal o plazas) “no, los mandan, los toman prestados”.

Sobre David: ¿También ya lo mandaron al trece?

D -----

E -----

F “no, no nos la prestaron, pero sí la identifico. Sobre la claridad de las instrucciones:”te están grabando, eh”.

G -----

H (Sobre el movimiento del personal o plazas) a David También.

I ah ¿sí se la prestan?

J Sobre la claridad de las instrucciones. Asienta con la cabeza irónicamente.

K Ustedes si nos prestaron a dos chavas, textual prestadas, nada más por un ratito, una pelirroja, una es blanquita, ¿cómo se llamaba? No me acuerdo, de Proceso que nos las prestaron, uno mes o dos meses y después se regresaron, Nos ayudaban y hacían su chamba...

L -----

M -----

N -----

O -----

P (instrucciones para información SIR) “nunca, desde que entre no me dieron la orden de enviar información” “bueno pero Arturo ya lleva años; y llevo a penas entre en Junio y no me dijeron; yo lo que hacía antes se lo mandaba al subdirector, y él a Zenteno, pero luego como es mucho trámite ya directo a Zenteno

Q -----

R -----

S (instrucciones para SIR) “por ejemplo Arturo me envía copia; Diputados;”

Con respecto a la planeación y coordinación del trabajo en la UEL el silencio o hermetismo fue se presentó en 8 actores; se percibe desarticulación no sólo entre las áreas sino al interior de éstas, 8 actores discutieron la identificación del personal que se “presta” de apoyo entre las áreas o por movimiento. Uno de los actores explicó la descoordinación laboral.

Expectativas con los cambios (de jefes) Promociones (salarios y ascensos)

A (promociones) “de lugar”

B “Ya queremos otro” (cambio)

C -----

D -----

E -----

F -----

G -----

H (cambios) “Bien a gusto” (promociones) “de piso”.

I (Plaza de director funciona particular) “de manera oficial no es tal”.

J Los cambios “es lo nuestro”

K -----

L -----

M -----

N (Plaza de director funciona particular) “en estructura no hay tal”.

O -----

P supuestamente son dos direcciones, pero por alguno *inaudible* el amigo de Labastida, gana como director, pero es inaudible como su particular”. “ah no; pero tiene la plaza”.

Q -----

R -----

S -----

Se observa que el personal no tiene expectativas a partir de los cambios de mandos superiores; el silencio o hermetismo se observa en 12 actores. 3 actores ironizan sobre las expectativas de los cambios con frases como “ya queremos otro”, “es o nuestro” y “bien a gusto”; asimismo, por la posible promoción “de piso” o “de lugar” y uno destaca que se ocupe una plaza de director para hacer funciones de secretario particular.

Flujo de información

A -----

B -----

C -----

D -----

E -----

F -----

G -----

H es como...me habla y dice “oye ¿cuál es el teléfono del FREPAC? Hay no me lo sé, me dice “pásamelo”, allá abajo (DGAEGySC) responde: “no pueden dar sin permiso; tienen que pedir permiso a su DGA...”

I Refiriéndose al actor P “él no sabe nada”(bromas). Comunicación entre áreas: “sí sobretodo (bromas)

J -----

K “no se porque pero no tenemos mucho contacto, no sabemos quién lleva qué, ni nada”. “yo no entiendo porque no sabemos, si se supone que estamos en el mismo equipo

L -----

M -----

N -----

O -----

P “yo no puedo decir nada, porque nos dijeron que sólo la enviáramos a Zenteno; el técnico de la UEL. (Dirigiéndose a la actriz S) Pero tampoco te mando porque no hay nada en mis comisiones“.

Q -----

R -----

S “no me manda nada”, “por ejemplo Arturo me envía copia; también diputados;”

Con respecto con el flujo de información al interior de la UEL, el silencio o hermetismo se observó en la nula participación de 14 actores. Una actriz presenta la experiencia de que hay áreas que no autorizan proporcionar información; en tanto que otro actor señala no poder decir nada; una actriz reconoce y lamenta que al interior se desconozca que hacen y quienes que siendo del mismo equipo. Otra actriz muestra el desorden en algunas áreas al señalar que unos le envían información y otros no.

Lectura Horizontal

La actriz A mostró una participación conservadora, al responder que sobre los resultados del clima organizacional “nada”; unilateralmente hizo comentarios sobre el personal que ha sido removido o se “presta a las áreas”; sólo ironizó en el tema de las promociones laborales con “de lugar”.

El actor B mantuvo una posición hermética ya que sólo hizo un comentario sobre el personal de “prestan” a las áreas; e ironizó en el tema de las expectativas con los cambios con la frase “ya queremos otro”.

La actriz C una intervención conservadora, justifica la cancelación de las vacaciones como una medida que “generalmente cuando hay cambios”, sin embargo, con respecto a las autorizaciones a directivos comento “bueno estamos hablando inaudible”; con respecto al cambio de plazas o “préstamo” de personal ironizó que “no los mandan, los toman prestados”, al tiempo de desconocer el cambio de otro compañero.

El actor D totalmente hermético, no hizo ningún comentario sobre temas entorno a la oficina.

El actor E totalmente hermético, no hizo ningún comentario sobre temas entorno a la oficina.

El actor F con una participación conservadora, muestra contar con información ya que fue quien indicó que una directora le informó sobre la cancelación de las vacaciones; identifica al personal de la UEL; en el tema sobre las instrucciones recordó a un compañero que lo estaba grabando.

La actriz G consideró mucho más tranquilo el ambiente que el de la cámara de diputados. Es la funcionaria más reciente en la UEL.

La actriz H aunque con una intervención conservadora se mostró un tanto informada, expuso algunas deficiencias; en el tema de los resultados del clima indicó que no habían sido publicados; en el tema de las vacaciones dejó entrever que era un manejo por áreas al confirmar “de hecho aquí ya nos las autorizaron”; confirmó el cambio de un compañero; ironizó sobre los cambios con la frase “bien a gusto” y revalidó que algunas áreas restringen el manejo de información al explicar la conversación con una ex -compañera.

La actriz I conservadora en sus comentarios, sin embargo deja ver que hay problemas; con respecto a los resultados del clima indica que no han sido publicados; el constante silencio primero lo justifica con “cuando comemos así somos de serios”; y posteriormente señala que no conoce a los actores K, E, F, y G. con respecto a la cancelación de las vacaciones estima “es la parte feita” y que son “generalmente cuando hay cambios”. Precisa que “de manera oficial no es tal” una secretaria particular. Ironizó la respuesta del actor P “el no sabe nada” así como de la comunicación entre las áreas de la UEL “sobretudo”.

El actor J con una posición hermética; sobre la claridad de las instrucciones sólo asentó con la cabeza; y con respecto a los cambio ironizó con la frase “es lo nuestro”.

La actriz K evidenció la deficiencia en la comunicación y vinculación interna de la UEL, dijo no conocer a los actores B, D, J, C e I. Sobre el tópico del flujo de información considero que “no se

porque pero no tenemos mucho contacto; no sabemos quién lleva qué, ni nada” y “yo no entiendo porque no sabemos, si se supone que estamos en el mismo equipo” estima que se debe a que algunos se la pasan más en la oficina y otros en campo. Con respecto al movimiento de plazas o de “préstamo” de personal no identificaba a dónde pertenecían.

El actor L totalmente hermético, no hizo comentario sobre temas entorno a la oficina; salvó en el caso de las vacaciones destacó que le autorizaron las primeras después de laborar un año.

La actriz M totalmente hermética, no hizo comentario sobre temas entorno a la oficina; salvó en el caso de las vacaciones destacó que le autorizaron las primeras después de laborar un año.

El actor N con participación conservadora destaca algunas “irregularidades” por un lado justifica la cancelación de vacaciones debido a los cambios “es parte de la administración pública en cada cambio”; sin embargo, también señaló que algunos son nuevos como para pedir vacaciones “acaban de llegar. Son nuevos”. Con respecto a la función de secretario particular sólo comenta que “en estructura no hay tal”. En conversación con el actor P se asombra que el director general de P no vaya a la oficina “¡un jefe que no va!”.

La actriz O con posición hermética sólo precisa quien es la funcionaria que se le autorizaron los tres meses de vacaciones.

El actor P fue el que más manifestó sus inconformidades, pero sin calificativos sobre los distintos tópicos, con respecto al curso para directivos por los resultados del clima laboral comentó que “mi jefe no va”.

Mostró su molestia ante la actitud de algunos directivos, deficiencias en el liderazgo y ambiente laboral, tras narrar “Oye el otro día fue lo de la Reforma Energética, ves que se hizo un despapaye en el piso 5, me empujaron, los empuje; me regañaron, me dijeron “bájate, bájate”. Me bajo, sentado sin hacer nada acá abajo en el lobby, con tarea de la maestría; le pregunto “oye ML ¿me puedo ir a la oficina?”; “no, no, no, espérense hasta a que a cabe la sesión. Acá cuatro horas perdiendo el tiempo sentados sin hacer absolutamente nada. Le marco a DGA “oye Pepe nos podemos ir a la oficina”, si váyanse...” Los directores “pepe dice”; “sí, cómo inventan, dice el subsecretario que...ya cuando te das cuenta inaudible”.

Sobre la posible cancelación de las vacaciones “a mi no me han dicho nada. Ya llevo seis meses; ya me toca.”, cuestionó la medida ¿Pero porque no va haber vacaciones?

Con respecto al flujo de información indicó que “nunca, desde que entre no me dieron la orden de enviar información”, “yo no puedo decir nada, porque nos dijeron que sólo la enviáramos a Zenteno; el técnico de la UEL. (Dirigiéndose a la actriz S) Pero tampoco te mando porque no hay nada en mis comisiones“, estimó que algunos de sus compañeros envían información por cuestiones de antigüedad “bueno pero Arturo ya lleva años; y llevo a penas entre en Junio y no me dijeron; yo lo que hacía antes se lo mandaba al subdirector, y él a Zenteno, pero luego como es mucho trámite ya directo a Zenteno”.

El actor Q con una posición conservadora, señaló que los resultados no habían sido publicados, “pero los enviaron a todos los directores generales a un curso” después no abordó otro tema de la oficina.

La actriz R hizo varios comentarios, con una postura conservadora, que permitieron ver un clima negativo para el personal, con respecto a la cancelación de las vacaciones dijo “porque el subse está muy fresco”, “Incluso que iba haber un solo periodo de vacaciones”. Puso en la mesa la *injusticia los actores L y M* “Pregúntenle al actor L cuándo tomó sus vacaciones”. “te dijeron que no te correspondían, hasta el año. ¿También a ti? A ella también (actriz M)” “cuando llegó Gabriel nada más nos dieron una semana”.

La actriz S tuvo una participación de conservadora a hermética, se mostró sorprendida con la noticia sobre el curso para los directivos por los resultados del clima laboral; sobre el flujo de información y de la planeación y coordinación del trabajo se observan deficiencias al indicar que “por ejemplo Arturo me envía copia; Diputados”(área interna).

Se observó que la mayoría de los grupos pertenecen a la misma área de trabajo; se percibe que el personal de las dos áreas de campo (cámaras) parecer tienen una mejor convivencia; mientras que las otras áreas se encuentran más aisladas.

La cámara de video inhibió a la mayoría del personal, como se describirá más adelante, no se sentían con la libertad de hablar.

Se identificó que algunos miembros de la organización objeto de estudio que no se conoce, con una antigüedad mayor a un año.

3.5.5 ¿Culturas y subculturas de la UEL?

De acuerdo con Alfonso Orti para la interpretación y análisis a través de técnicas cualitativas se debe relacionar lo que dice el sujeto con su contexto o con el campo de las prácticas sociales afectivas.

La realidad se acuerda por medio de percepciones y representaciones entre los individuos o actores, es decir, que se da de manera mediata al actor, mediada por la percepción, o sea las representaciones.

Como se ha identificado en el inventario de personal elaborado en los capítulos anteriores, la UEL como el mundo va cambiando generacionalmente, muestra de lo anterior es la antigüedad de quienes actualmente laboran en esta organización; y con ello también cambia el panorama cultural de cada persona en el transcurso de su vida.

Los individuos se relacionan con quienes comparten referentes, el ser humano no está en un sólo mundo, sino que entra a varios. Las generaciones se identifican por lo que viven.

Como se ha explicado en las organizaciones existen grupo formales e informales, cada uno comparte referentes; dentro de los formales nos remitimos al organigrama (capítulo 1) operativo en el que se observan las cinco áreas de la UEL.

Los miembros de cada área comparten el trabajo que deben elaborar y entregar; estos grupos están integrados por distintas generaciones, que van desde la desaparecida Dirección General de Desarrollo Político, con el último ingresó de 3 meses.

La relación que se da entre actor y mundo es a través de interacciones y una de las principales se llama comunicación, esta es la forma como nos construimos individualmente y colectivamente el mundo; requisito indispensable, sin este vínculo comunicativo sería imposible construirnos como seres humanos, a la cultura y al mundo; la comunicación es la gran constructora de seres y realidades. La realidad se acuerda colectivamente, y el “acuerdo” es un aspecto comunicativo.

Después de analizar el discurso y observar a los participantes se identificaron los siguientes grupos informales:

Las actrices **A** y **H** perteneces al grupo informal que se le denominará “**Ellas**”, aunque su posición es conservadora para expresar alguna insatisfacción, señalan aspectos neutrales sobre

quienes toman las decisiones. Anteriormente ambas pertenecían al mismo grupo formal, actualmente se encuentran en distintas áreas, pero no les impide mantener un grupo informal, que incluso se percibe está integrado por otras compañeras que no asistieron.

A los actores **B, D y J** se les denominará “**Los Herméticos**”, los tres pertenecen al mismo grupo formal; con una intervención muy conservadora, pero que en momentos sus expresiones corporales o comentarios fueron irónicos ante el tema de los cambios “es lo nuestro”; “ya queremos otro” y afirmando con las “bien” en sobre la claridad de las instrucciones.

A las actrices **C e I** se les llamará “**Tímidas**” pertenecen al mismo grupo formal; se observó que hacían comentarios discretos entre ambas, sin compartirlo al resto de los miembros de su área. Sus intervenciones fueron mínimas y conservadoras, sólo justificando las reglas no escritas de trabajar en el gobierno o para ironizar la postura de algún compañero “él no sabe nada”. No conocen a todos los miembros de UEL.

A los actores **E, F y G** se les denominará “**Trío**” pertenecen al mismo grupo formal, la actriz G no fue convocada, asistió por “invitación” de los actores E y F; en tanto que el actor E no confirmó asistencia. Su participación fue conservadora por parte de los actores E y F para señalar sus inconformidades como la cancelación de vacaciones. No conocen a todos los miembros de UEL.

Los actores **L, M, N y R** se les denominará los “**Los Guadalupanos**”, pertenecen al mismo grupo formal, aunque con una participación conservadora presentaron sus inconformidades sobre medidas injustas como la cancelación de vacaciones o autorizaciones abusivas “casi después de un año”; “a mi también”; “acaban de llegar. Son nuevos.”; pero también justificaron la medida “es parte de la administración pública; en cada cambio”.en algunas ocasiones con ironías “porque el subse está muy fresco. Incluso que iba haber un solo periodo de vacaciones”, o para destacar la injusticia hacia algún compañero “Pregúntenle a al actor L cuando tomo sus vacaciones”. “te dijeron que no te correspondían, hasta cumplir el año. ¿También a ti? A ella también (**actriz M**).

A los actores **K, O, P, Q y S** no se les identifica con ningún grupo de los que participaron, sin embargo, a cada uno se le denominará solitario K, O, P, Q. ó S.

Los solitarios **K y Q** se limitan en sus comentarios, en el caso de la **K** de manera neutral señala la desarticulada comunicación entre los miembros de la organización. En tanto que el actor **P**

describe la experiencia con los directivos de su área, deja ver que existe una débil credibilidad de los mandos superiores al utilizar frases como “el subse dice...” o “Pepe dice...”

Fue posible identificar un grupo que no asistió, se le denominará el “**Duo**” o “Los atractivos” que integran los actores **T (hombre)** y **U (mujer)** el actor T había confirmado su asistencia, posteriormente informó sobre la molestia de la actriz U, se le explicó porque no había sido convocada, sin embargo, ninguno de los dos se presentó.

El actor **P** a través de su discurso permitió identificar a otro grupo en su área que es el de los tres directivos, al que se le llamará “**Directivos**”.

El discurso del personal es sobre el problema de comunicación entre directivos con los mandos medios y operativos; así como los conflictos que se generan debido a la débil figura del liderazgo y la credibilidad de los mismos; el que una directora de área hizo comentarios sobre la cancelación de las vacaciones generó inconformidad.

La desvinculación de las áreas de la UEL es otro de los problemas que se detectaron, hay quienes con 2 años de laboral no conocen al personal de otras áreas, un ejemplo es que las actrices I y K llevan a cabo actividades relacionadas con la Cámara Baja, sin embargo, ambas no se conocían.

La comunicación es estratégica; pero para que ésta se de debe existir una intención, o sólo será información, y el significado queda abierto, lo que podría llevar a la incongruencia.

El instrumento para conocer quienes integran la UEL, cómo se organiza, y cuáles son sus intereses se ha elegido mapa cultural de la institución (identificación de los grupos, culturas y subculturas que existen en la organización).

3.5.6 El Mapa Cultural de la UEL

Con base en el modelo de las representaciones y la matriz de doble entrada se presentan los grupos informales (gráfica 36) identificados y que serán abordados en el siguiente capítulo; en los cuales el modelo predominante es el de Habermas como se describirá a continuación.

Gráfica 36



En los grupos de la UEL predomina el modelo de Habermas (tres mundos simultáneos) en el mundo normado, los actores respetan la norma aunque no estén de acuerdo, por lo que sus acciones pueden verse pertinentes; pero también se ubican en el dramático (el actor siempre actúa y cambia de escenario y de personaje) el asistir a la dinámica presentaba un personaje, y aunque mínimo en el mundo teleológico (logros y realizaciones) las frases irónicas dejaron entrever que sabían no había posibilidades para promociones, más no que les faltaran aspiraciones “de piso”; “de lugar”.

El grupo de los Herméticos se ubica en el modelo cuando entran al mundo de la dramaturgia para actuar lo que desean mostrar.

El grupo de las Tímidas, Los Guadalupanos y de Ellas se identifican características del mundo dramático al actuar sobre lo que desean proyectar, además en el mundo teológico de lograr que otros hagan lo que desean o les conviene.

Durante la reunión los grupos permanecieron en el mundo dramático, se cuidaron de no hablar de forma negativa sobre las circunstancias laborales o sus molestias. En el siguiente capítulo se retomará el problema de integración y de falta de confianza que impide la comunicación entre los empleados de la UEL.

Conclusiones, reflexiones y hallazgos

Después de analizar la complejidad de la comunicación y de la doble contingencia, para comprender a la UEL, a través de las teorías, se realizan las siguientes reflexiones y hallazgos:

🌐 Los participantes llegaron de acuerdo a los grupos formales existentes, es decir, DGAEC con Senado; DGAEC con Diputados; DGA de Proceso Legislativo; DGAE con Gobierno Federal;

únicamente las actrices A (DGAE con Senado) y H (oficina UEL) arribaron juntas (grupo informal)

④ Al parecer los últimos cambios en la UEL han estrechado las relaciones entre los grupos informales, al tiempo de que se han creado nuevos y mezclado otros, es el caso del denominado “Trío” integrado por miembros con antigüedad de **E** con 2 años, **F** con 11 meses y **G** con 2 meses y medio, sólo a G se le relaciona con el grupo de directivos.

④ Lla UEL se diseñó a partir del proceso legislativo, con el objeto de que las áreas funcionen parecido al Congreso de la Unión, es decir, se mantengan en comunicación sobre los temas que van de una cámara a otra. Tal vez ha copiado con éxito la dinámica comunicativa de las cámaras del Congreso que tampoco no es muy eficiente; sólo que por conveniencias políticas y partidistas.

④ Se estima que los silencios constantes, y en ocasiones prolongados, que se produjeron en la dinámica, obedecieron a la falta de integración y convivencia entre los actores de la UEL, los miembros no se conocían, por lo tanto no se comunicaban ni en lo formal, ni en lo informal.

④ Los directivos no informan al personal sobre lo que sucede en la institución, lo que indica que ven al personal como sistemas psíquicos pero les resulta casi imposible atender la doble contingencia, porque al parecer ni reaccionan a la primera; ni logran simular que controlan, la segunda.

④ Es necesario atender el problema comunicativo para evitar prevalezca la incertidumbre entre el personal, como sucedió con el periodo vacacional de diciembre; por un lado directivos que dan mensajes a la ligera como “no va haber vacaciones”, sin imaginar o sin importar la insatisfacción que genera; los canales de comunicación informal están desplazando a los formales con mensajes como <sólo se va ha dar una semana de vacaciones para todos>; “porque el subse viene muy fresco”, etc.

④ Se percibe una frágil figura de liderazgo en los directivos de la UEL que no dan confianza al personal para expresarse libremente sus inconformidades.

④ El hermetismo entre el personal ha pasado de ser la broma para el área de DGAEGFySC a convertirse en una aspecto general de la UEL; los miembros en sus grupos hablan de sus insatisfacciones.

④ Es necesario que los grupos identificados, y en general el personal, cuente con un ambiente adecuado para expresarse libremente sobre sus inconformidades.

- ④ Es conveniente fortalecer la credibilidad de los mandos medios y operativos de la UEL en sus directivos; “la esencia de la confianza reside en la seguridad de que se responde a las expectativas y se cumplen los compromisos (...) De ahí la importancia de comunicar, con claridad y precisión...”⁹⁸
- ④ Pareciera que el o los conflictos al interior de la UEL sólo se evaden o niegan, como dicen algunos de los empleados en la institución están “bien a gusto”.
- ④ La comunicación consiste en administrar los malos entendidos, es conveniente que la UEL empiece a trabajar en la administración de los malos entendidos para evitar llegar al quiebre.
- ④ En las organizaciones esquizofrénicas, el jefe no sabe lo que dirige, no sabe que problemas hay; el que opera (ha aprendido hacer las cosas) por lo tanto no la opera, no lo pela, por lo tanto hay dos organizaciones en una, los que creen que dirigen, no se molestan en saber lo que pasa en la organización.
- ④ Los grupos de discusión permitieron comprender la existencia de nuevas generaciones desplazando, poco a poco, al grupo de la extinta Dirección de Enlace Político;
- ④ En los grupos de discusión se lograron algunos momentos de interacciones entre todos los presentes en temas distintos al laboral.
- ④ Por lo anterior es conveniente realizar una intervención comunicativa para atender los problemas asociados a lo comunicativo –informativo y la falta de interacción que primero genere un clima de confianza.
- ④ En el siguiente capítulo se contextualizó la situación de las organizaciones en México, se identificó la cultura de la UEL, se elaboró un diagnóstico de la Cultura de la organización objeto de estudio y una propuesta intervención comunicativa.

⁹⁸ Sánchez, Gutiérrez Salvador, El Valor de la Credibilidad, Magement Today en español, mayo 1998.

CAPÍTULO 4

CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UEL

Capítulo IV

4.1 La Cultura Organizacional de la UEL

A partir de los problemas identificados en la estructura, infraestructura y supraestructura de la UEL, este capítulo aborda el papel de la comunicación y en especial del comunicador organizacional. Además de presentar una propuesta de intervención estratégica de comunicación para la UEL.

La importancia de que los empleados de la UEL establezcan acuerdos permitiría que la organización avance para alcanzar sus metas, resolviendo en el camino los problemas internos y externos por lo que, el personal se mantiene laboralmente cohesionado, al no imponerse las metas institucionales en las individuales, por el contrario, la institución deberá reconocer que existen fines u objetivos personales.

Para comprender mejor la complejidad de las organizaciones, es conveniente recordar que los individuos que las integran son seres sociales, ya que nacen, crecen y se desarrollan en grupos e instituciones; con diferentes intereses, vivencias, metas, objetivos, etc.

4.1.1 El quiebre institucional situación nacional

En este apartado se describe la situación de las organizaciones en México, que por desgracia no es muy alentadora. Para comprender el quiebre de las instituciones u organizaciones, primero se debe advertir que el acto de instituir es poner en orden las esferas sociales, para satisfacción de la sociedad en general, e impidiendo el control de un grupo o persona; por lo cual, las instituciones sirven para proteger la vida social de los ciudadanos, y evitar que se genere el caos en la sociedad.

De acuerdo con Jaime Pérez Dávila el quiebre institucional “es la ausencia de un orden que tenga la capacidad de canalizar los eventos, fenómenos y comportamientos de la sociedad en el sentido de su desarrollo, satisfacción o solución de sus problemas.”⁹⁹

⁹⁹ Pérez Dávila, Jaime, “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación” en Cuadernos del Colegio de Educación y comunicación, número 1, octubre de 1997. P.31



Al parecer en México, desde hace más de dos décadas, las organizaciones no han podido superar el quiebre institucional, y por el contrario ha alcanzado a organizaciones que en otros tiempos simplemente sería impensables.

Las instancias creadas para brindar la seguridad de los ciudadanos hoy ofrecen dichos servicios a grupos de poder económico o político; El ejército mexicano no ha sido la excepción, algunos miembros del ejército, como es el caso General Gutiérrez Rebollo. La iglesia recibe múltiples denuncias en contra de sacerdotes pederastas. Las instituciones han dejado de servir a la sociedad para servirse de ella.

En 1993 Pérez Dávila señaló “Esta no es una dinámica de eficiencia y productividad, es un acto de simulación, de no reconocer que hay una serie de intereses y de actividades no satisfechos, enfrentados y sin encauzar debidamente, que están debilitando al país porque el actual orden institucional no le puede hacer frente”¹⁰⁰; hoy se puede considerar que dicha dinámica se ha agudizado.

Como parte de este sistema, la UEL está en la misma situación, en el momento en que se convirtió en un área para la colocación de personas cercanas a los grupos en turno; en tanto que su papel de coadyuvar en la creación de leyes pasó a segundo término.

4.1.1. Quiebres comunicativos y organizacionales de la UEL, amenazas

Las instituciones, privadas o públicas, pueden enfrentarse a dos tipos de quiebres, el organizacional y/o el comunicativo. El primero se presenta cuando se rompe la rutina de los procesos, que impacta en los actores involucrados, los productos y servicios. El segundo se da cuando en un conflicto no se logran consensos y compromisos, es decir, la comunicación no fluye de forma correcta; o se alteran o impiden las interacciones y el flujo de información.

Cabe recordar que la UEL presenta una comunicación descendente, con pocas interacciones formales, e informales, de los directivos con mandos medios y operativos, salvo sus excepciones.

¹⁰⁰ *Ibíd.* P.39



Se identificó que la UEL enfrenta un quiebre comunicativo en las interacciones de su personal; es posible observar que hay miembros con más de un año y no conocen, por ejemplo, al personal encargado de elaborar la tarjeta sobre los temas de las sesiones ordinarias.

Las representaciones sobre el trabajo que debe realizar la UEL es diferente entre el personal de nuevo ingreso, y el personal con experiencia, la creatividad de nuevas actividades ajenas al objetivo de la organización objeto de estudio podrían afectar las relaciones entre los directivos y mandos medios, en ocasiones por la falta de información sobre lo que se pretende lograr.

El quiebre comunicativo ocasiona que los problemas de funcionamiento se conviertan en quiebres organizacionales al verse afectado los procesos, por ejemplo, algunos empleados desconocen que las tarjetas del trabajo de comisiones deben enviarse a la DGAEPL, para remitirla por el Sistema de Información Rápida.

No se actualizan las bases de datos para elaborar documentos o informes que podrían evitar los bomberazos.

“La comunicación es imprescindible. Puede ser la única forma que los seres vivos han encontrado para disminuir las distancias, comprender y hacer relativas las diferencias, y si no es posible esto, entonces por lo menos articularlas, lo que equivale a no negar el derecho a ser diferentes”.¹⁰¹ A través de la comunicación es posible evitar que la UEL sea una organización fallida o esquizofrénica.

Tanto el exceso como la escasez de información y de comunicación llega hacer perjudicial para la organización; el exceso se puede transformar en ruido y con la escasez se puede convertir en fuente y mecanismo de poder.¹⁰² Para evitar cualquiera de los dos casos se debe administrar la comunicación, tema que se desarrolla más adelante.

La UEL es una organización racional-mecánica, y este tipo de instituciones requieren del personal comportamientos rutinarios, eficientes, confiables y predecibles; y no toman en cuenta factores humanos.¹⁰³

¹⁰¹ Pérez Dávila, Jaime, “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación” en Cuadernos del Colegio de Educación y comunicación, número 1, octubre de 1997. P.49

¹⁰² Flores, Carlos Fernando. *Inventando la empresa del siglo XXI*, Santiago de Chile, Hachette, 1989.

¹⁰³ Morgan, Gareth., *Imágenes de la organización*, México, Alfa-Omega/Ra-ma, 1998



“Un ejemplo de error conceptual en que incurren estas organizaciones e incluso las más avanzadas en comunicación organizacional, es el creer que basta un buen discurso/mensaje comunicativo para tener una comunicación eficaz, olvidando que nada que se diga es eficaz si no es congruente con lo que sé es y se hace.”¹⁰⁴

“Si la institucionalidad falla, queda todavía un último recurso muy poderoso: el diálogo, la negociación, la concertación, que desde este punto de vista no tienen nada de cuestionables, por el contrario, son vías eficientísimas de solución de los conflictos, como decíamos, es el último chispazo de racionalidad... Si falla la comunicación falla todo. Es un detonador de la acción colectiva, es decir, precisamente aquel tipo de acción que sí tiene la capacidad para transformar la realidad.”¹⁰⁵

Para realizar los cambios ante los quiebres comunicativos y organizacionales de la UEL, es necesario diseñar la comunicación, pero también se debe tener cuidado en el cómo y el quién; de lo contrario los discursos de directivos podrían gatillar otros problemas.

4.1.3 El comunicador

Diseñar la comunicación consiste en la interpretación del discurso para administrar los quiebres. El comunicador requiere contar con valores, capacidades, actitudes, habilidades y destrezas (gráfico 37). Todas son importantes.

Grafico 37

CAPACIDAD	HABLAR	ESCRIBIR	LEER	ESCUCHAR
DESTREZA	DESCRIBIR RESUMIR NARRAR DEFINIR EXPLICAR	DESCRIBIR RESUMIR NARRAR DEFINIR EXPLICAR	ENTENDER INTERPRETAR ANALIZAR FLUIDEZ VOCALIZACIÓN	OBSERVAR INFERIR INTERPRETAR SELECCIONAR VALORAR

Este apartado se enfoca a las competencias que el comunicador requiere para que el diseño de la comunicación atienda las crisis y administre los quiebres de la organización. Para este trabajo se debe entender la competencia como una habilidad para relacionarse con éxito.

¹⁰⁴ Avila Guzmán, Xavier. “La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004.

¹⁰⁵ Pérez Dávila, Jaime, El Quiebre Institucional en México, y las Tareas de organización de la Comunicación, Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, ENEP Acatlán, número 1, volumen 1, año 1, octubre 1997. P.50 y 51



En este sentido, Fernando Flores¹⁰⁶ percibe el mundo donde viven, trabajan y actúan los seres humanos; señala que el saber escuchar permite hablar y conseguir, a través del lenguaje, la cooperación de los otros para alcanzar objetivos en común.

De acuerdo con el autor, los actos del lenguaje y los compromisos son:

- Al hablar contraemos un compromiso.
- Las acciones comunicativas, hablar y escuchar, inundan la vida cotidiana.
- Lengua y comprensión conforman una unidad básica.
- En todas las expresiones, como actos de habla, se ejecutan ciertos tipos de actos y se expresan compromisos.
- El mundo es lo que se revela a través del lenguaje.

Este sentido, el comunicador debe contar con la capacidad de saber escuchar; parece algo sencillo o natural, sin embargo, en la parte formal de las organizaciones pocas veces se escucha al trabajador. Sin descuidar sus demás habilidades el comunicador debe tener presente la importancia de escuchar, pero también de los compromisos que se generan a partir de las conversaciones que sostenga.

4.1.4 La Conveniencia del Comunicador Organizacional en la UEL

La complejidad de las organizaciones es generada por la diversidad de personalidades, de intereses, de aspiraciones, de la cultura formal e informal, es decir, por cuestiones subjetivas, es a lo que se enfrenta y atiende el comunicador organizacional.¹⁰⁷

El comunicador organizacional debe administrar y prever el quiebre en las organizaciones saber escuchar, hablar y convencer, comprender y trabajar en las redes de conversaciones, para alcanzar el consenso y los acuerdos a través de la comunicación.

Javier Ávila estima que el comunicador organizacional debe ser capaz de enfrentar todas las inercias, mediar entre el pasado y el futuro organizacional, que entienda que las organizaciones son redes de relaciones entre seres humanos distintos y que juntos conforman una realidad compleja, que traducida en acciones, funciones y actitudes a nivel práctico, son capaces, a pesar

¹⁰⁶ Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI. Hachette, Colombia, 1997

¹⁰⁷ Camacho Roque Urso M., Tema 1b. Seminario Taller Extracurricular Organización, Comunicación, Cultura, FEST Acatlán, Edo. México, 2009.



de la diversidad de sus pretensiones e intereses de crear los objetivos colectivos de la organización.¹⁰⁸

Por su parte Jaime Pérez Dávila menciona que la comunicación no modifica el mundo, pero es un detonador de la acción colectiva.

4.1.4. Modelo de Redes de Conversación

Este modelo se retoma para la estrategia de intervención comunicativa, tras considerar que sus resultados se convierten en una red de compromisos, y posteriormente en una red de acciones.

“Al satisfacer los compromisos de la empresa, el personal está involucrado en una red de conversaciones. Esta red incluye peticiones y promesas para llevar a cabo los compromisos y puede también incluir informes sobre las condiciones para satisfacerlo... el análisis de las redes conversacionales puede revelar puntos susceptibles de fallas comunicativas... atrasos críticos, cuellos de botella y otras deseconomías...más aún se puede diseñar nuevas redes conversacionales, que le den a la organización la habilidad de reconocer y realizar nuevas posibilidades.”¹⁰⁹

A partir de combinar los conceptos de diseño y conversación, Fernando Flores propone un modelo de redes, el autor señala que el primero es “la práctica interpretativa de producir un discurso para administrar los tipos recurrentes de quiebres que impregnan las práctica humana” y el segundo “la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones”.¹¹⁰

En el modelo de redes conversacionales destacan que las nociones de compromiso y escuchar son importantes, porque la organización es una secuencia de compromisos, y ésta debe desarrollar la habilidad para cumplir sus compromisos, lo cual incluye el cumplimiento de los compromisos que establezca con el personal.

La estructura de la conversación para la acción consiste en:

¹⁰⁸ Avila Guzmán, Xavier. “La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004.

¹⁰⁹ Id. Flores, Carlos

¹¹⁰ Id. Flores, Carlos



- **Hablar:** realizar un acto comunicativo para expresar una petición, una afirmación, una promesa o una declaración.
- **Escuchar:** colocar el mensaje en el contexto del entendimiento y el estado de ánimo.
- **Comprender:** se determina la naturaleza de la expresión y el compromiso.
- **Actuar:** ejecución de los compromisos.

4.1.5. Por qué hacer de la UEL una Organización Habitable

La comunicación que propone este modelo es el que conoce las diferencias y se respetan las divergencias con el objeto de alcanzar las aspiraciones individuales y colectivas.

Toma en cuenta la importancia que tiene la voluntad de los individuos, al mismo tiempo que reconoce que es el más difícil de conseguir; sabe que a diferencia de la tecnología, no es posible programar o diseñar la voluntad de las personas.

Hablar que una organización puede ser habitable, no se refiere al concepto de un lugar feliz y tranquilo; “Es un espacio de interacción común de desencuentros y desgastes, que se reconoce producido por sus integrantes y produciéndolos continuamente, constituyéndose en las posibilidades que permite y que la posibilitan”.¹¹¹

La condición de “habitabilidad es una pretensión que reconoce la complejidad del quehacer organizacional, condiciones inestables en que vive, porque acepta la estructura y arreglos que la configuran no son definitivos ni pueden ocurrir sólo por mandato.”¹¹²

En la UEL existen áreas y funcionarios que no ven en el subordinado a un ser humano, del que pocas veces conocen el más mínimo dato de su persona, aspiraciones e incluso disposición para realizar los trabajos; ya que para algunos directivos lo de menos es saber si tiene ganas o interés.

¹¹¹ Serrano, Rafael, et al, La Organización Habitable, México, SYG S. A.. de C. V., 2001

¹¹² *Ibíd.*



4.2. De la Racionalidad a la Cultura Organizacional

Para comprender mejor lo que genera los quiebres de la organización objeto de estudio, y el ¿por qué?, en este apartado se aborda qué es la cultura organizacional.

José Ignacio Olabuénaga, señala que la crisis del principio de racionalidad, provocada por la ruptura institucional entre USA y Japón, en los años 70s se detonó una explosión bibliográfica de la cultura organizacional; para entonces los expertos reconocían que la clave fundamental del éxito lo constituía la cultura y el estilo de vida de las empresas japonesas.

El autor explica que los investigadores comparan la importancia de los procesos frente a las estructuras sociales; y empiezan aplicar las metodologías cualitativas en lugar de las cuantitativas. Aumenta la difusión sobre la importancia de comprender y promover la vida cultural de una organización para aumentar su rendimiento.

Olabuénaga Señala que directores e investigadores redescubren que las organizaciones tienen culturas cuyos elementos son: prioridades, valores, y creencias compartidos por sus miembros, los cuales utilizan para solucionar los problemas laborales, para afrontar y tolerar dichas experiencias y como mecanismo de aglutinación social.

Destaca que es posible simplificar los planteamientos en sociología de la cultura en dos: la cultura como elemento implícito de la vida social, y la cultura como construcción explícita.

La cultura como elemento implícito “está inmersa en todas las relaciones sociales y comprende todos los supuestos y expectativas de las que depende la interacción social.”¹¹³. La cultura como construcción explícita “es una especie de producto simbólico que brota, espontánea o pretendidamente, de la interacción social¹¹⁴”, es observable e influye en su medio ambiente social.

Los representantes del primer enfoque tienden a ver la cultura como una prefiguración o base de las relaciones sociales. Algunos representantes son: Polany <El conocimiento tácito>; Parsons <Imperativos normativos de la acción social>; Max Weber <Principios axiológicos > que gobiernan las civilizaciones;

¹¹³ *Ibíd.*

¹¹⁴ *Id.*



Los representantes del segundo planteamiento destacan la importancia de los actores, quienes son fuente de los productos culturales y realizan las actividades necesarias para producirlos.

Jaime Pérez Dávila señala que una “organización funciona si cuenta con la voluntad de su personal, a pesar de que, objetivamente, los planes, programas y estrategias organizacionales no hayan sido concebidos en la forma más racional posible. Por el contrario, una organización se verá envuelta en muchas dificultades si no cuenta con la voluntad de sus recursos humanos, a pesar de toda la racionalidad, ciencia y técnica puesta en sus decisiones”¹¹⁵.

4.2.2. Fortaleza y funcionalidad de la Cultura de la UEL.

En este apartado se describe la cultura de la UEL a través de la Matriz de Horacio Andrade, quien señala que “la estrategia de comunicación que se adopte ante una crisis dependerá del tipo de cultura que tenga la organización.”¹¹⁶

De acuerdo con el autor la palabra crisis no siempre se comprende correctamente, lo cual genera acciones inadecuadas; y destaca que “toda crisis se da en un momento determinado, en el que es necesario tomar una decisión...el término tiene su origen en la palabra griega "*krísis*", que significa "decisión" o "juicio", que son conceptos "neutros", sin la connotación negativa que solemos darle a las crisis.”¹¹⁷

Para entender mejor la cultura de la UEL, es necesario identificar que tan preparada está para atender una crisis; Horacio Andrade hace clasificación de la cultura organizacional de acuerdo a su fortaleza y funcionalidad. En el gráfico 38 se presentan las variables elaboradas por el autor:

Gráfico 38	
Cultura es fuerte	Cultura es funcional
Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;	Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y	Motiva y compromete a sus integrantes, y
Los valores están jerarquizados en función de su importancia.	Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

¹¹⁵ Pérez, Dávila Jaime, Presentación Imágenes de la Organización, Taller de Investigación. Taller Extracurricular Organización, Comunicación, Cultura, FEST Acatlán, Edo. México, 2009.

¹¹⁶ Andrade, Horacio, El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/andrade.html> (23 de julio de 2009)

¹¹⁷ *Ibíd*em



Para identificar el tipo de cultura Horacio Andrade propone cruzar las siguientes opciones:

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

Tras realizar el cruce se identificó que la UEL pasa de una cultura disfuncional débil a funcional débil ya que entre los grupos con mayor antigüedad existen significados compartidos, que se pierden con los directivos y personal de nuevo ingreso, lo que provoca constantes respuestas reactivas en diferentes áreas.

Es conveniente destacar que la UEL ha contado una cultura fuerte funcional, pero esto ha dependido de los directivos que dirigen las áreas; así como de la experiencia de los mandos medios.

Aún cuando la UEL ha experimentado distintos cambios de administración y con ellos, el ingreso de personal nuevo; se estima que en el periodo en que se realizó la investigación el problema se agudizó ante la falta de sensibilidad y capacidad para integrar cambios.

4.2.3. Los grupos de la UEL

En los capítulos 2 y 3 se han realizado distintas técnicas para la elaboración de los diagnósticos, lo que permitió la identificación de algunos grupos en la UEL; en el capítulo 2, apartado 2.3.3. Los grupos que se alojan en la UEL, además de los formales, se identificaron: a Los cuatro fantásticos, al grupo de TG y ES.

En apartado 3.5.5. ¿Culturas y subculturas de la UEL?, del capítulo 3 se llevó a cabo la identificación de grupos informales (gráfico 39);



Gráfico 39

Informales	
“Ellas”	“Los Herméticos”
“Tímidas”	“Trío”
“Los Guadalupanos”	“Duo”

A continuación se presentan otros grupos de la UEL:

■ Oficina UEL

Los cambiadores. Es el grupo que realiza el trabajo talachero. Está integrada por tres funcionarios. Dos de ellos (hombre y mujer) tienen la misma antigüedad. La líder maneja información privilegiada y es jefa de los hombres. Coordinación y disposición para el trabajo. Dentro de su área realizan las actividades más importantes, reportes, control y respuesta de oficios. **Aun cuando se percibe que no son conflictivos, es conveniente que se integren como equipo en su área y convivan más con los grupos formales de otras.**

Tipo de relación: como grupo mantienen poca relación con otros grupos ajenos a su área. Su relación con los atractivos es formal-conflictiva. La líder mantiene buena relación formal e informal con otros grupos. Caracterización de la relación: pocas veces realizan convivios, regularmente participan en los que realiza el grupo de **Los Atractivos**. Participan poco en actividades formales de la Secretaría, y en la medida de lo posible toman cursos de capacitación técnica.

UEL. El secretario técnico únicamente hace equipo con el titular, la secretaría administrativa tampoco está integrada con ningún grupo.

Es el área más pequeña de la organización con dos grupos, uno controla el manejo de la información (circulares, oficios, solicitudes, etc.) el otro, trata de mantener el poder y control de los recursos materiales (acceso al titular, artículos de cafetería, papelería, equipos, etc.) ambos equipos son liderados por mujeres que trabajan en SEGOB desde antes de la creación de la UEL.

■ DGAECS

Los Masters. Nombre designado por su experiencia y antigüedad. Integrado por dos subdirectores que pueden trabajar como líderes de su área. Coinciden en realizar trabajos prácticos y demandar una mejor calidad de vida fuera de la oficina, principalmente cuando no haya algo inmediato que entregar. Saben coordinar el trabajo en equipo. **Es conveniente**



recuperar su confianza en el trabajo que la UEL, ya se han vuelto apáticos con respecto a las reuniones y participación formales internas.

Tipo de relación: grupo informal que sabe tener relaciones formales, pocas ocasiones participan en las actividades de la Secretaría; no suelen hacer convivencias para festejos. Mantienen relaciones formales con personal de otras áreas. Caracterización de la relación: son de críticas fuertes sobre el papel de los líderes, en las reuniones se manejan con bromas, ironías y sarcasmo sobre las instrucciones de los jefes. El mayor de los subdirectores le desagradan las reuniones y aunque suele conducirse libremente (llegar a la hora que quiere) no genera problemas con directivos.

DGAECS esta área se percibe con muchos problemas entre el personal, además de los tres grupos identificados; existen dos o tres actores solitarios.

Una de los solitarios, tiene una antigüedad de 6 años en la UEL, y previamente estuvo en otras áreas de SEGOB. A esta funcionaria se le percibe con una personalidad sumamente dominante, por lo ha tenido diferencias con diversos compañeros de las distintas áreas. Regularmente mantiene, por lo menos, una relación fuerte o de alianza con líderes o directivos.

■ DGAEGFYSC

Los jefes. Integrado por tres funcionarios identificados; el nombre obedece a una subdirectora que tiene la influencia en el DGA, además de un jefe de departamento. Por la subdirectora y el DGA tienen una amistad anterior a la relación laboral. La subdirectora cuenta con la mayor antigüedad. No cuentan con la confianza del personal del área. Son controladores. Esta área concentra información relevante para el trabajo que realizan, por lo menos dos. Es conveniente que desarrollen una mejor comunicación con el resto del personal de la UEL. Es necesario fortalecer la figura del líder.

Tipo de relación: grupo informal que mantiene con los grupos Los Cuatro Fantásticos, y Trío y con los funcionarios de su área relaciones formales – conflictivas. Caracterización de la relación: no realizan festejos o convivios. Anteponen su posición para ocupar las mejores oficinas. No participan en las actividades de la Secretaría a menos que sea obligatorio.

El resto. Grupo integrado por pequeños grupos y solitarios de esa área, la mayoría se conoce de otra área precedente a la UEL. La actitud de los jefes, las formas del despido de compañeros y la



coacción en el manejo de la información los ha mantenido unidos. La mayoría cuenta con la experiencia y conocimientos del área. **Es recomendable aprovechar su actual unión, a pesar de sus diferencias.**

Tipo de relación: grupo informal que tiene relación formal-conflictiva con **Los Jefes**. La mayoría mantiene forma parte de subgrupos integrados por miembros de distintas áreas. Caracterización de la relación: participan en convivencias informales internas y externas de los grupos; mantienen sus diferencias entre ellos. Regularmente no participan en las actividades de la Secretaría.

DGAEGFySC. A pesar de que fue una de las áreas con mayor número de subgrupos, al parecer el suceso en la forma en que despidieron a una de las directoras generó la unión de la mayor parte del personal que lo integra.

Esta área prohibió a todo el personal proporcionar cualquier información; incluso bajo la advertencia de que se vigilaban sus correos y teléfonos de oficina. Al parecer la idea fue de una de las subdirectoras, Se percibe que la experiencia de establecer controles en exceso ya se para la información, la comunicación o la conducta de los funcionarios ha propiciado, junto con otros aspectos, un clima de desconfianza, hermetismo para expresarse, entre otros problemas.

■ DGAPL

Las consentidas. Nombre que describe la cercanía de las dos integrantes (subdirectora y secretaria) con el DGA. Coinciden en mantenerse cerca del poder de su área. La secretaria tiene 6 años en la UEL, es quien más convive con el resto de los empleados de esa área. Tipo de relación: grupo informal que tiene una relación formal con el resto del grupo. Caracterización de la relación. La secretaria participa en algunas actividades de la secretaria por los incentivos que les dan. Se les identifica como parte de las informantes del jefe.

DGAPL. Aún cuando se identifican varios grupos o individualismos, el personal genera un ambiente cordial en general,

■ DGAECD

El amigo. Son los cercanos a la DGA. Han desarrollado amistad, confianza y lealtad. Se identifican por lo menos a tres funcionarios, la DGA, un director y una subdirectora. Tienen experiencia en las actividades de la UEL. Tipo de relación: mantienen cordiales relaciones formales con los grupos directivos de otras áreas (**los jefes, Los cuatro fantásticos y las**



Consentidas). Tienen una relación de amistad con **Los Masters**. Caracterización de la relación. Realizan convivencias con el resto de sus subordinados, no con todos, pero pocas veces socializan con ellos. No participan en actividades de la secretaría a menos que sean de alto nivel.

Los inconformes. Se identifican por lo menos tres operativos. Siempre tienen objeciones sobre el trabajo o los jefes. Coinciden en manifestar sus inconformidades. Se pueden expresar sin ser criticados. Tipo de relación: mantienen relaciones formales. Caracterización. Conviven con los grupos de su área.

Los nuevos. Integrado por una directora y un subdirector. Son amigos antes de ingresar a la UEL. Han fortalecido su amistad fuera de la oficina; por su cercanía al subsecretario. No conocen a las actividades de la UEL, sólo de las áreas de campo. Tipo de relación: tienen una relación formal-conflictiva con Los Cuatro Fantásticos; y con los Jefes. Caracterización de la relación: participan en los convivios de otros grupos informales. No cuentan con la confianza del personal en general de la UEL.

En la DGAECD no se identifican todos los grupos.

En todas las áreas de la UEL se identifica que existen un número importante de independientes o individualismos. Quienes más interactúan es el personal con mayor antigüedad; sin embargo, hay quienes con dos años trabajando aún no identifican a sus compañeros de las otras áreas.

4.2.4. Mapa Cultural de la UEL, ¿una Construcción Constante!

El mapa cultural es, de acuerdo a Jaime Pérez, una herramienta que permite identificar las culturas y subculturas existentes dentro de la organización, “los cuales se proponen como factores fundamentales en el destino final de todo empeño colectivo, llámese empresa, institución o asociación de personas”.¹¹⁸

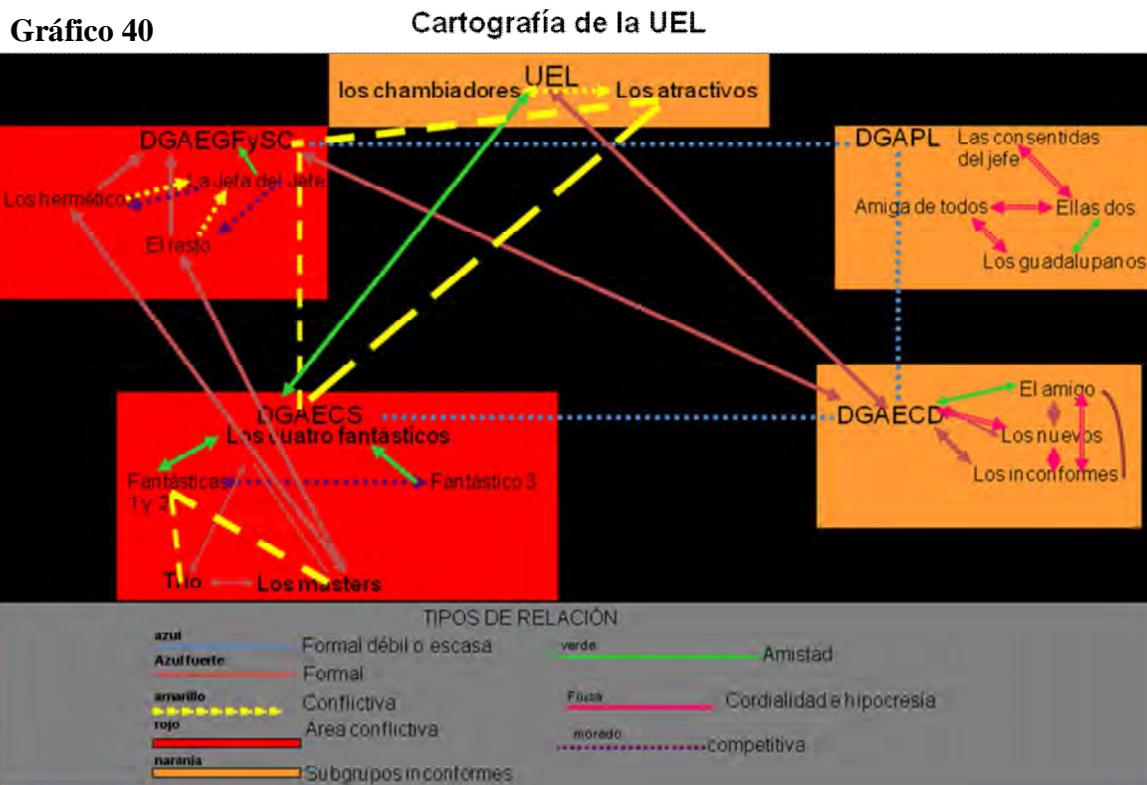
El **Mapa 1**, es construido desde la perspectiva del investigador, que a través de un relato se describe a los grupos que existen en la UEL.

El **Mapa 2**, se construye desde la perspectiva de otro actor, se verifica la existencia de los grupos, su origen, denominación o nombre, condiciones y razones principales de su agrupación. Tipos de relaciones entre los diversos grupos (competitivas, conflictivas, y amistosas)

¹¹⁸ Pérez Dávila Jaime, Imágenes de la organización Taller de Investigación. Taller Extracurricular Organización, Comunicación, Cultura, FEST Acatlán, Edo. México, 2009.



El **Mapa 3**, consiste en la elaboración de la cartografía (gráfico 40) de la UEL, que muestra las relaciones a través de colores, líneas y formas geométricas.



Como se observa la UEL está integrada por una variedad de intereses, coincidencias, diferencias, grupos, individuales, valores, creencias, costumbres, etc. ¿Cómo lograr la cohesión de la UEL? Como se ha mencionado anteriormente, a través de la comunicación es posible establecer: **el consenso, el compromiso y la lealtad.**

4.2.5. Reorientar la Cultura de la UEL (Modelación)

Para reorientar la cultura de una organización Jaime Pérez Dávila propone una herramienta de modelación de la cultura organizacional, cuyos beneficios son la unidad, cohesión, integración y articulación, es decir, para la realización de la organización.

- Procesos de socialización y culturización:(valores, cualidades y habilidades deseadas) la UEL no cuenta con valores propios; sino de la SEGOB como bien común, integridad, honradez... sólo en una ocasión se hizo entrega del documento. **Debilidad.** Se debe entregar el código de ética a cada uno de los empleados que ingresan a la UEL.



- Misión/propósito (sentido de la organización. sentido de la actividad o de la empresa. sentido de las relaciones). La UEL sólo cuenta con misión: Conducir y promover el desarrollo integral y permanente de las relaciones entre los poderes Ejecutivo y Legislativo Federal. **Debilidad.** No hay claridad en quienes tienen los objetivos actuales., o son los directivos quienes confunden las el objetivo, misión y visión.
- Conocimiento (investigación. programas de investigación). Alrededor del 70% de los empleados tiene experiencia en las actividades y conocimientos sobre trabajo de la UEL y el proceso legislativo. **Fortaleza.** Se debe preservar la experiencia y conocimiento de los funcionarios, por lo que se requieren cursos de capacitación, sensibilización y desarrollo humano.
- Participación. (consenso sobre lo que se tiene que hacer.) en la mayoría de las áreas los directivos toman las decisiones. **Debilidad.** Ha generado inconformidad las áreas que experimentan procesos o actividades que sólo desgastan al personal o no le reconocen su trabajo. El hombre como máquina.
- Liderazgo. (promoción de lo que se tiene que hacer.) los liderazgos formales más importantes no cuentan con los conocimientos necesarios sobre el trabajo legislativo; en muchas ocasiones desorientan las actividades y funciones de la UEL. La UEL cuentan con los líderes informales quienes en su mayoría tienen experiencia o poseen los conocimientos. **Debilidad.** Fortalecer el papel de los líderes formales.
- Selección/Reclutamiento. (programas de inducción.) sólo se realiza un programa de inducción a la secretaría, pero no para la UEL. El reclutamiento es a través de las personas que envía la coordinación administrativa, pero la facultad de recomendar ocupar las plazas es del subsecretario. **Debilidad.** Establecer cursos de inducción sobre la UEL y sobre el proceso legislativo.
- Claridad Organizacional. (proyectos de empresa. Reglas de actuación. Proyectos de vida) por el contrario son pocas las áreas que dan las instrucciones precisas, destacando la oficina titular. **Debilidad.** Se genera o incrementa por el desconocimiento de funciones y de conocimientos, aunado a las posiciones de poder. **Debilidad.** Es necesaria la comunicación entre directivos y mandos medios y operativos sobre el cómo, para qué y por qué de las funciones y actividades.



- **Rituales.** (Ceremonias de promoción interna; reconocimientos y estímulos). La mayoría de los grupos comparten celebrar a sus compañeros; pocas ocasiones es una iniciativa de los directivos; incluso es más fácil recibir una tarjeta del subsecretario que del titular de la unidad. **Fortaleza.** Retomar la participación de los miembros para impulsar los festejos de cumpleaños por mes en la sala grande de la UEL; aprovechando la disposición y gusto por parte de uno de los integrantes de **Los Nuevos**.
- **Totems corporativos.** (Objetos, signos, construcciones, etcétera, que encarnen los valores de la organización). Al ser un ámbito político, se impone más el de la SEGOB, que no es muy positivo. “orejas” **Debilidad.**
- **Ideologías.** (Sistemas de explicaciones que guían y orientan la actividad de la organización.) es débil, empezando por los directivos que crean sus grupos. **Debilidad.** Impulsar la actividad social para contrarrestar la desconfianza y el divisionismo.
- **Comunicación.** En lo formal es descendente. Sin embargo, hay áreas en las que se es horizontal; pero no con todos los actores. **Debilidad.** Igualdad para expresarse y ser escuchados en todas las áreas.
- **Negociación.** (Conciliación de intereses. Construcción de un proyecto común.) ante la débil comunicación difícilmente se alcanzan acuerdo en común. Existen áreas donde el director lo llama dictadura. Sin embargo, quienes saben comunicarse pueden negociar vacaciones, permisos, etc. **Debilidad.**

4.3. Propuesta de una Intervención Comunicativa para el UEL

Una propuesta: es un planteamiento propositivo donde se reúnen un diagnóstico, un pronóstico y una estrategia estructurada en diversas acciones. Una intervención comunicativa: basado en el diagnóstico comunicativo se planea intervenir en los procesos comunicativos.¹¹⁹

La propuesta se diseña a partir de los diagnósticos obtenidos en los capítulos anteriores; asimismo, se conserva y respeta las diferencias; y por último, a partir de la comunicación se busca crear un acuerdo como producto del diálogo.

¹¹⁹ Camacho Roque Urso M., Propuesta de Intervención Comunicativa, Seminario Taller Extracurricular Organización, Comunicación, Cultura, FEST Acatlán, Edo. México, 2009.



El interés eliminar la desconfianza para generar un ambiente de armonía para lograr que los integrantes de la UEL pasen de la anulación, apatía e indiferencia a la interacción formal e informal; fortalecer la vinculación de las áreas.

Las fases que integran la propuesta son:

1. Plataforma estratégica, (diagnóstico y pronóstico).
2. Estrategia de comunicación.
3. Plan de comunicación.
4. Programas de comunicación y
5. Productos comunicativos.

4.3.1. Lo que se hace bien, no se hace, lo aprovechable y lo imposible en la UEL (FODA)

En los capítulos anteriores se realizaron diagnósticos que permitieron identificar algunos paradigmas en la UEL, se considera necesario que esta institución podría cambiar el paradigma del control y “suficiencia burocrática”, por el paradigma de eficacia del servicio público.

En el capítulo I se observó que en la UEL se entiende a la tecnología como la solución para contar con una comunicación eficaz. En el capítulo dos, el control de la información como poder y la concentración de las decisiones por los directivos.

En la actualidad hablar de controles excesivos o innecesarios puede significar que se trata de una institución rebasada; con excepción de las cárceles, las instancias de seguridad, el ejército e incluso algunas instituciones con manejo de dinero, que desde su origen son poco flexibles. La mayoría de las organizaciones que mantiene viejos modelos de control o de máquinas pueden estar amenazadas por la globalización o el modelo japonés.

El FODA “es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se tenga... y que sea útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.”¹²⁰. No es un diagnóstico, sino que permite organizar la información que se obtuvo de los diagnósticos elaborados en los capítulos anteriores sobre la UEL.

¹²⁰ Sulabatsu. Análisis FODA <http://www.sulabatsu.com/documentos/ModulosPDF-Total/FODA.pdf> (27 de julio de 2009).



A: estructura y funcionamiento; B medio ambiente; C: comunicación y D: cultura.

INTERNA	EXTERNA
<p>✓ <i>Fortalezas</i></p> <p>A: posicionamiento de los enlaces de la UEL ante en el Congreso de la Unión.</p> <p>Contar con una infraestructura tecnológica moderna.</p> <p>B: personal con experiencia y facilidad de adaptación a los cambios de administraciones gubernamentales, de legislatura en el Congreso o de los actores en comisiones.</p> <p>C: apoyo entre los integrantes de los grupos informales para resolver problemas de funcionamiento, de procesos o para obtener información de instancias ajenas a la UEL.</p> <p>D: contar con algunos líderes que aceptan las diferencias del personal en sus áreas de trabajo.</p>	<p>✓ <i>Oportunidades</i></p> <p>A: realizar ajustes en la coordinación del trabajo con las dependencias federales para evitar la triangulación retrase la información que se envía a las comisiones; o que las dependencias trabajen sin informar a la UEL.</p> <p>B: con el cambio de legislatura, renovar y establecer acuerdos formales sobre el trabajo entre la UEL y los distintos actores del Poder Legislativo.</p> <p>Incluir al personal de mandos medios y operativos en el Servicio Profesional de Carrera.</p> <p>C: retomar las reuniones con los grupos empresariales para intercambiar agendas legislativas; focalizarse los asuntos divergentes; y trabajar en aquellos que permita alcanzar acuerdos.</p>
<p><i>Debilidades</i></p> <p>A: desarticulación entre las área de la UEL. Personal sin el conocimiento sobre el proceso legislativo.</p> <p>Cambios excesivos de estructura y en ocasiones de los temas.(para favorecer a los recomendados)</p> <p>Falta de un manual de procedimiento y de objetivos propios.</p> <p>Opulencia de correos electrónicos.</p> <p>B: no se realizan evaluaciones sobre los mecanismos o efectividad de la comunicación interna.</p> <p>C: Problemas comunicativos-informativos. Concentración de la información.</p> <p>Áreas esquizofrénicas.</p>	<p><i>Amenazas</i></p> <p>A: reestructuración de la Secretaría de Gobernación para desaparecer la UEL.</p> <p>B: Mayor participación de los lobbystas.</p> <p>Integración hegemónica del Congreso de la Unión.</p> <p>C: legislar o decretar procedente el enlace institucional de las distintas dependencias federales.</p>



Coacción.

D: desconfianza, monotonía apatía, y conformismo.

Aprovechar necesidades por encima de ganar voluntades.

Débiles liderazgos en los directivos.

4.3.2. Propuesta

Ordenar, a través del FODA, los problemas identificados en los diagnósticos realizados, permite elaborar una propuesta de intervención comunicativa.

La experiencia del personal y su facilidad para adaptarse a los cambios internos y externos son parte de las fortalezas que tiene la UEL; sin embargo, ambas se podrían debilitar con los problemas comunicativos y con actual reclutamiento de personal.

De los distintos problemas que la UEL presenta en su infraestructura, estructura y supraestructura; se estima necesario atender en la propuesta de intervención comunicativa, el problema comunicativo – informativo; ya que solucionarlo, o mejorarlo, podría ayudar a resolver algunos otros conflictos, o por lo menos desminuirlos.

- ✓ Problema comunicativo-informativo; genera que haya descoordinación y contraindicaciones sobre las actividades. Se considera que las improvisaciones obedecen al desconocimiento de los directivos de reciente ingreso sobre las funciones, objetivos y trabajo. Lo anterior se identificó en el capítulo I (diagrama Ishikawa); y en el capítulo III (con el grupo de discusión).

Mejorar la comunicación y la información en la UEL, podría a demás resolver o disminuir los siguientes conflictos:

- El problema de la desarticulación entre las áreas de la UEL, se identificó en el capítulo III a través del Grupo de discusión.
- El problema de la falta de conocimiento sobre el proceso legislativo debido al reclutamiento del personal, se detectó en el capítulo I.
- El problema de la organización esquizofrénica se identificó en los capítulos I y II.
- El problema de la desconfianza, apatía, y conformismo se observa en el capítulo III, a través del grupo de discusión.



- El problema de que los directivos que no toman en cuenta que los empleados tienen aspiraciones, no interesa ganar su voluntad porque se tiene su necesidad, se identificó en el capítulo I.
- ✓ El problema de no contar evaluaciones sobre la comunicación y el clima laboral de la UEL, puesto que el estudio de clima organizacional se realiza de forma general con toda la SEGOB, y sólo se entregan resultados a los directivos. Se observó en el capítulo I. (este podría ser parte de la intervención, junto con la elaboración de un manual de operaciones funcional).

4.3.2.1 Proyecto:

Nombre: La comunicación genera, desarrolla y fortalece los lazos en la organización-UEL

Objetivos:

- Corregir, mejorar y actualizar la comunicación de la UEL.
- Impulsar la articulación entre las áreas.
- Promover el trabajo en equipo.
- Fortalecer la confianza del personal.
- Generar la libre expresión del personal.
- Reconocer las diferentes personalidades de los empleados.

Finalidad: que las interacciones y la comunicación efectiva permitan disminuir los malos entendidos, inconformidades y desconfianza entre el personal de UEL; es decir, reducir los costos económicos, energéticos y psicológicos.

Así como, una mejor coordinación de trabajo entre las distintas áreas; y mostrar la diversidad de personalidades que integran la UEL.

Justificación: la UEL es una instancia funcionando alrededor 9 años, se observa que el personal se ha mecanizado, lo que ha generado una falta de interacción, principalmente con personal otras áreas..

La comunicación organizacional permite desarrollar interacciones formales sanas, para alcanzar un clima armónico o agradable. Asimismo, acuerdos mínimos para la coordinación; y ahorro de costos, en el trabajo.



Políticas o normas de acción: considerando la apatía, desconfianza y monotonía de algunos empleados, es conveniente realizar dos acciones paralelas que permitirán trabajar en grupos (talleres lúdicos), al tiempo de privilegiar la comunicación cara a cara (selección líder de área).

Ambas acciones serán actividades encubiertas, (**Acción 1**) los talleres serán solicitados al área de capacitación de recursos humanos, con carácter de obligatorios y constancia o reconocimiento. Los talleres trabajarán dos aspectos: la comunicación y la integración, cada uno será de 6 horas. Los instructores deberán evaluar el trabajo individual y de grupo, con el objeto de identificar nuevas necesidades que requieran atenderse a la brevedad.

(**ACCIÓN 2**) Para la selección de líderes de área, se solicitará a los directores generales adjuntos un representante que tenga buena relación con sus compañeros de área, que además pueda coordinar reuniones y facilidad para el manejo de autoridad. Se recomendará que sea elegido por sus propios compañeros.

A través de los líderes de los grupos formales e informales, se busca impulsar un cambio de actitud para generar un ambiente confiable.

- El personal de la UEL deberá estar informado del trabajo que realizan las distintas áreas.
- Cada empleado deberá comunicarse con su par (homólogo) de cada área. (conocer a quienes llevan sus temas).
- El personal deberá estar informado y comunicado para atender los problemas, confusiones y mal entendidos cotidianos.
- El personal de la UEL privilegiará establecer acuerdos en la coordinación del trabajo.
- Los directivos deberán privilegiar un tiempo de comida de los mandos medios y operativos, por encima de la carga laboral.

Estructura. Todo el personal de la UEL, desde el titular hasta el personal operativo.

Funcionamiento. (**Acción 1**) Realizar 6 talleres fuera de las instalaciones de la UEL, (2 en el primer receso de sesiones; y 4 en el segundo receso).

(**Acción 2**) Se seleccionará un líder por área, quien presentará las propuestas para optimizar el trabajo e inconformidades por área ante una junta ejecutiva.



4.3.3. Estrategia de Comunicación para el UEL:

Mensaje institucional: Confianza es: que los miembros de la UEL cuenten los unos con los otros.

Metas del mensaje: fortalecer la comunicación entre el personal en general, el de las áreas y lograr la integración de todos en una Unidad de Enlace interna y externa.

Sentido del mensaje. Congruencia entre el trabajo de enlace y relaciones en el Congreso; con las relaciones y vinculación interna.

Crear conciencia en la UEL sobre la importancia de la comunicación como herramienta estratégica de trabajo.

Congruencia de funcionamiento dentro y fuera (buena comunicación interna = buena comunicación externa).

Proceso comunicativo: sensibilizar al personal en general sobre saber escuchar, respetar opiniones, libertad para hablar y comprender al otro y otros. Seleccionar a los líderes de cada área para que realicen reuniones con sus compañeros en donde pueda recabar la percepción de cada uno, como propuestas e inconformidades, para presentarlo al titular como del área en general.

Aproximación. Comunicación cara a cara; tanto en los talleres lúdicos como con el trabajo del líder por área.

Medios y productos comunicativos. Realizar talleres de sensibilización y trabajo en equipo. Se debe considerar que una parte del actual personal es de reciente ingreso y que no se han llevado a cabo más talleres que permitan integrar a todo el personal.

Distribución. Se realizarán 2 talleres en el primer receso de sesiones (15 de diciembre- enero) y 4 en el segundo receso (mayo-agosto), ya que bajan las actividades en el Congreso de la Unión. Cada taller deberá estar integrado por grupos mixtos de los distintos funcionarios, es decir, desde el titular de la UEL hasta secretarías y mensajeros.



4.3.4. Plan de Comunicación:

Presentación (Origen) el problema comunicativo – informativo entre los directivos ha mermado y dañado la relación con los mandos y planta operativa (salvo las excepciones de recomendados), pareciera que en ocasiones se les olvida que una instrucción va acompañada de información que permite la claridad sobre lo qué y cómo se debe realizar el trabajo.

(Expectativas) que la comunicación soluciones los problemas comunicativos al interior de la UEL, para reactivar las interacciones y articular nuevamente al personal, y las áreas de la UEL.

Forma de elaboración del plan. A partir de combinar la comunicación, en grupo e individual; se aprovecha la intervención de los líderes de cada área para impulsar la integración del personal. Se tomaron dos elementos grupal – talleres; e individual - líderes.

Objetivos. Metas del plan de comunicación.

- A corto plazo, impulsar la comunicación e integración de los actores de la UEL, a través de los talleres de comunicación y trabajo en equipo. (en lo formal)
- A mediano plazo, generar y fortalecer la confianza entre el personal.
- A mediano plazo, a paliar la apatía y monotonía de la UEL.
- A largo plazo, desaparecer la brecha comunicativa entre mandos superiores con medios y operativos. (en lo formal e informal)
- A largo plazo, se disminuirá el costo energético, psicológico y económico.

Políticas de comunicación

El personal y las áreas de la UEL deben estar informados y comunicados.

Los directivos y subordinados deben coordinar el trabajo.

Los directivos deben instruir con claridad el trabajo para desminuir los costos psicológico del personal; económico de la institución y gobierno federal, y energético del recurso humano.

Vocabulario rector.

- Comunicación.
- Integración y trabajo en equipo.
- Expresarse.
- Confianza.



- Reconocer las diferencias de las personas.

Programa y producto comunicativo

La intervención comunicativa se realizará sólo en el ámbito interno, como se mencionó anteriormente, tras considerar la apatía y desánimo de la gente, las actividades serán encubiertas; para lo cual se proponen 6 talleres de comunicación y de trabajos en equipo; con objeto de generar la interacción entre los distintos actores; para conocer al otro. Los talleres serán impartidos por el área de capacitación de recursos humanos de la SEGOB.

PRODUCTO REAL	PRODUCTO ENCUBIERTO
<ul style="list-style-type: none"> ○ Taller de comunicación e integración 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Taller: Despertar y fortalecer la creatividad
<p>Checkar objetivo y metas.</p>	<p>Obj. Recordar que la creatividad es aliada del trabajo.</p>
<p>Sede instalaciones del edificio Greco u otro salón distinto al edificio de Reforma 99.</p>	<p>Sede instalaciones del edificio Greco.</p>
<p>Realización lunes de mayo a agosto 2009. Fechas 25 mayo, 8 y 22 junio; 13 y 27 julio; y 10 agosto. Duración: 6 horas; Horario: 10:00 a 14:00 (comida) 15:00 a 17:00 (reflexión sin límite de tiempo) Capacidad por taller: 15 personas</p>	
<p>Comunicación: se busca a través de los ejercicios concienciar la importancia de la claridad del mensaje, la forma en que se da y a quien se le da.</p>	<p>Con quién me comunico. Es la primera dinámica. Se les solicita formar equipos, con el objeto de que el instructor observe los grupos; avisándoles que esos equipos no podrán integrarse en ninguna dinámica posterior.</p> <p>Elaborando el mapa mental sobre la vida. Equipos de 4 integrantes. Material: papel bond, tijeras, revistas, marcadores de colores, résticol.</p> <p>Construyendo el cohete más grande. Equipos de</p>



	<p>3 integrantes. Un sordo, un mudo y un ciego. Tiempo para coordinarse 2 minutos. Material: tijeras, ½ cartulina, 1 globo, palillos chinos.</p>
<p>Integración: destacar la importancia de integrarse con personas diferentes a nosotros, para obtener un buen resultado.</p> <p>Asimismo resaltar el tiempo como factor de recurrente. La capacidad para mejorar con resultados.</p>	<p>Qué es el tiempo. Armar el rompecabezas. Rompecabezas de fotografías en una cara, y en la otra una pintura de kandiski (colores y figuras). Las piezas son grandes.</p> <p>Se realizan varias series de rompecabezas, para ir fusionando equipos: primero en parejas; segundo en cuartetos; sucesivamente hasta formar sólo dos equipos. La complejidad de los rompecabezas va aumentando al igual que los integrantes</p> <p>Qué es el tiempo. Juego de pelotas. Se hace un cuadro con las sillas, se divide el grupo en dos (línea imaginaria) igual número de pelotas y de integrantes por equipo. Las pelotas deben pasar uno por uno hasta llegar a la parta final (trasera). El sentido lo establece el equipo, siempre y cuando pase por todos.</p>
<p><i>Seleccionar grupos de 15 personas por taller es con intención de que siempre haya alguien que no alcance equipo (sin que repita en una misma persona); este debe solicitar su integración a un grupo. En las dinámicas de parejas deberá trabajar sólo.</i></p>	

PRODUCTO 2

Enlace interno de cada área se les asignarán la función de reunirse dos veces al mes (libre selección de horario y día) con los compañeros de su área, para recopilar las propuestas sobre las actividades laborales; así como las inconformidades, y solicitudes extra administrativas.

La presentación de la información no se hará con nombre y apellido, sino como área.

Los directivos generales junto con los enlaces internos una vez al mes se reunirán para atender los asuntos. En el momento se dar respuesta a los temas que haya posibilidad de hacerlo.



Los enlaces evaluarán el funcionamiento y clima de sus áreas con fichas acordadas previamente en la primera junta.

Evaluación /Retroalimentación. El enlace interno de cada área deberá aplicar una Hoja de Inspección con rubros sobre la comunicación información e infraestructura de su dirección para conocer que problemas persisten e identificar nuevos. Ordenará las inconformidades que recoja de su área para identificar qué problemas persisten, cuáles han desaparecido y detectar nuevos conflictos o inconformidades.

Los talleres serán evaluados por los instructores quienes podrán identificar si se requiere una segunda ronda.

Conclusiones

La situación actual de México requiere que todos se comprometan en hacer lo que saben responsablemente; en el proceso de elaboración de esta investigación es lamentable aceptar que los pronósticos sobre el quiebre de las organizaciones mexicanas, privadas y públicas, no ha sido superado, sino rebasado. Lo más preocupante es que debido a la impunidad la simulación es necesaria.

El personal de la UEL, principalmente los de mayor antigüedad conocen el código de ética de la dependencia; sin embargo, podrían sentirse ajenos a la institución, cuando las actividades sólo se realizan en las instalaciones del edificio de Bucari o Palacio de Cobián, mientras que a las oficinas fuera de la sede reciben mensajes por los medios electrónicos y la revista Acento.

A pesar de que la UEL es una instancia más del Gobierno Federal, no es suficiente para justificar su ineficiencia, pero no por la falta de capacidad para atender una crisis o administrar un quiebre; sino por la falta de interés de la mayoría de los directivos para implementar reglas más humanistas en sus áreas y reconocer que trabaja con seres humanos.

En el momento de realizar este capítulo los despidos y promociones de personal de nuevo ingreso generó un ambiente de molestia colectiva entre los grupos informales con mayor antigüedad; al grado de evitar la convivencia informal con el personal de reciente ingreso.



- ④ Por lo anterior, la propuesta de intervención comunicativa se elaboró partiendo del ambiente que en ese momento prevalecía; con el objeto de evitar resistencia de miembros de la organización a relacionarse.
- ④ La propuesta de intervención comunicativa busca generar un clima cordial de trabajo e impulsar las interacciones formales e informales que le permita a la UEL cumplir de manera eficiente, eficaz y habitable.
- ④ El producto dos tiene por objeto generar las redes conversacionales de trabajo, para atender las necesidades y aportaciones del personal; así como buscar soluciones a los problemas de las áreas. Se debe tomar en cuenta que quien coordina debe invitar a la participación para la construcción.
- ④ Llevar a cabo la intervención comunicativa en la UEL, no requiere mayores recursos de los aprobados en el PEF, se necesita contar con la voluntad del personal, pero sobretodo de los directivos.
- ④ Al reactivar la comunicación entre sus miembros serán resueltos otros problemas, como es la introducción al trabajo de la UEL y sus funciones; al no contar con documentos oficiales específicos para el área, es la comunicación cara a cara (como anteriormente se hacía en la UEL) entre los empleados, quienes capacitaban a los compañeros compartiendo conocimiento y experiencia de la práctica diaria.
- ④ Sin embargo, considerando las características del proceso para el reclutamiento, es recomendable que el equipo de la UEL elabore un programa o documento de inducción sobre los conocimientos teóricos y del proceso legislativo para quienes ingresan. La instancia cuenta con las herramientas mínimas para elaborarlo.

CONCLUSIONES

GENERALES

Conclusiones generales

Después de realizar esta investigación para conocer, analizar, y elaborar un diagnóstico sobre el papel del personal en el funcionamiento de la UEL para cumplir con sus funciones y alcanzar el objetivo de la SEL, y para fortalecer las relaciones entre dos poderes, se destacan los siguientes puntos:

Se observó que durante la elaboración de los capítulos los directivos hicieron movimientos de plazas entre las áreas de la UEL, asimismo se despidió y contrató a personal; por lo que es posible destacar la modificación constante de los grupos formales e informales, y por lo tanto, de la cultura de la organización objeto de estudio.

Lo anterior no sólo tiene un pacto al interior de la UEL, se refleja en el trabajo que hace para mantener la comunicación con el Poder Legislativo, y para coordinar a las dependencias federales en el trabajo legislativo ante el Congreso. Es decir, que su función es fundamentalmente comunicativa, sin embargo, no se observa que esté interesada en atender una crisis comunicativa.

Aún cuando la UEL ha experimentado cambios de personal; se estima que la situación se agudizó ante la falta de sensibilidad y capacidad de los directivos para integrar los cambios.

Desde el primer capítulo se detectó que los directivos de la oficina del titular, de la DGAEGFYSC y de la DGAPL anulan por completo al personal operativo en los documentos internos que elaboran para exponer el funcionamiento de sus áreas; desdeñan el trabajo de los analistas, mensajero, secretarías; al parecer las dos áreas de campo muestran mayor sensibilidad al tomar en cuenta el papel que desempeña toda su gente.

Muestra de lo anterior, es que la UEL y la SEL tomaron acciones por los resultados del Clima Organizacional 2008, de no atender las observaciones podría recibir una visita del el Órgano Interno de Control.

El primer hallazgo que se obtuvo en el capítulo1 fueron problemas de comunicación y de información al interior de la UEL. Es difícil desear que la UEL se haga eficiente sólo por contar con un manual de operación, cuando presenta problemas con los liderazgos formales, quienes al parecer no están del todo seguros de que hacen y como lo hacen, pero tampoco sabe cómo pedir al que sabe que lo haga.



Lo que pareciera una simple cuestión de actitud o de personalidad de un jefe, se hace complejo cuando son muchas personalidades y actitudes distintas laborando, unos con experiencia y otros sin ella.

Esta investigación se desarrollo con el conocimiento de que resulta difícil llevar a cabo las acciones que se propongan, a menos que haya la voluntad de un alto funcionario.

La propuesta de realizar cursos no significa que va a resolver el problema de interacciones en la UEL, o algún otro; como se señaló en el capítulo 4, se consideró el momento y la situación que prevalecía en la organización objeto de estudio, por lo que resulta conveniente presentar algunos aspectos de los resultados del Clima Organizacional 2008.

Los miembros de la UEL expresaron que existe coacción de sus jefes por solicitar vacaciones, bajo la amenaza de despido; los mensajeros cubren más de 11 horas de trabajo.

Con respecto al ambiente laboral, el personal solicita oportunidades de ascenso, precisaron que se contrata a personal sin experiencia, bajo criterios de amistad o de compromiso y que el desarrollo profesional es nulo; situación que ha empeorado de dos años a la fecha de la encuesta.

De acuerdo con los miembros existe un clima de individualismo, frialdad “y a pesar de que es un trabajo donde la comunicación e información es importante, el área adolece de ello”¹

A través de los diagnósticos realizados en esta investigación permitieron identificar el ambiente laboral, por lo que se estimó conveniente llevar a cabo acciones que ayuden a la convivencia e integración del personal, fuera de actividades formales, y que permitan conocerse.

Antes de redactar las conclusiones de esta investigación se llevó a cabo una reunión informal con la Coordinadora de Asesores del Subsecretario, a quien se le entregó un informe ejecutivo del diagnóstico y propuesta del proyecto comunicativo, con el objetivo de solicitar una reunión formal con el Subsecretario. La coordinadora confirmó que estaban programando cursos de capacitación para el personal de la UEL para atender los resultados del Clima Organizacional 2008.

Previo a las selecciones federales del 2009, nuevamente se realizaron cambios en la UEL-SEL-SEGOB y hoy los actores son otros.

¹ Los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional no fueron publicados en Internet al momento de realizar la investigación; fueron solicitados a través del Portal de Transparencia de la SEGOB con el folio 0000400236408

REFLEXIONES

Reflexiones

Desde que egrese de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva, mi vida laboral sólo ha tenido dos breves pausas y la mayor parte de mi desempeño ha sido en la administración pública, espacio donde todos son somos *licenciadas y licenciados*; sin importar la carrera o el nivel escolar.

El pendiente de concluir mi titulación lo había tenido siempre, así como el miedo y la incomodidad de tener que aclarar mi situación académica; simplemente porque me parece un fraude que me digan *licenciada* sin serlo.

En uno de mis intentos por elaborar una tesis conocí a mi asesor, el profesor Urso Martín Camacho Roque, quien (por fortuna) me invitaría tiempo después, al Seminario-Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”.

Claro que durante la primera clase del módulo I, con el profesor Jorge Pérez, me dije: ¿qué hice?, ¿he perdido mi libertad! ..., ¡y lo que me falta!; mi desconocimiento, -léase *ignorancia*-, me llevó a pensar (o quería creer) que era un diplomado más. ¡Nada de eso! ... hice consciencia de cuánto había dejado de aprender.

No me arrepiento de mi decisión de ingresar al Seminario-Taller, ya que descubrí que dentro de la SEGOB, yo era parte de quienes se resistían a los cambios; pero además comprendí lo imposible que sería encontrar una organización sin conflictos. Hoy, trabajo para administrarlos.

Desempolvé los conocimientos adquiridos durante la carrera y sin darme cuenta, de un módulo a otro, ya estábamos elaborando un mapa conceptual, un flujograma, investigando el ideario de nuestra organización, escribiendo y describiendo los factores culturales, investigando cuántos grupos informales hay, y de paso... a cuál pertenezco.

Uno de mis temas preferidos, pero no por ello fácil, son las racionalidades de las organizaciones; comprender lo complejo que somos, aún cuando estudiamos comunicación.

El seminario también me facilitó ubicar mis prioridades y tomar una decisión, que en más de una ocasión había contenido: renunciar a la SEGOB y dedicarle el tiempo necesario a mi proceso de titulación.

Sin duda recordaré a mis compañeros y profesores del seminario, con quienes aprendí algo diferente en cada ocasión que compartimos *!!! vaya personalidades!!!*

FUENTES CONSULTADAS

Fuentes consultadas

Bibliográfica

- ① Avila Guzmán, Xavier. “La comunicación organizacional en México: situación, retos y perspectivas”, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. cero, México, UNAM Campus Acatlán, enero de 2004
- ① Abravanel, Harry, Cultura organizacional, Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988.
- ① Bartoli, Annie, Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983.
- ① Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999
- ① D’Aprix, Roger. La comunicación clave de la productividad, México, Limusa. Noriega editores, 1998 .P. Delgado, Juan Manuel et all, Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Madrid, Ed. Síntesis, 1995.
- ① Duhalt, Krauss, Miguél F., Técnicas de Comunicación administrativa, UNAM, México, 1978
- ① Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986.
- ① Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991
- ① Lerdo de Tejada, Sebastián y Gomina Herrera, Luis A., El Lobbying en México, 1ed., México, LGT y Miguel Ángel Porrúa.
- ① Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992.
- ① Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995Martín, Serrano Manuel, et al; Teoría de la Comunicación, 2ª ed., Madrid, 1992
- ① Martínez de Velasco Arellano Alberto, Escuelas del comportamiento organizacional
- ① Maynet, Renate. Sociología de la Organización. Madrid, Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales, 1990.
- ① Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973.
- ① Morgan, Gareth, Imágenes de la Organización, México, Alfa - Omega/Ra-ma, 1998.
- ① Libaert, Thyerry, El plan de comunicación, México: Limusa, 2006
- ① Luhman, Niklas, Sociedad y sistemas: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997.
- ① Orti, Alfonso, La apertura y el enfoque cualitativo o estructural. La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo
- ① Pérez Dávila, Jaime, “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación” en Cuadernos del Colegio de Educación y comunicación, número 1, octubre de 1997.
- ① Pérez Dávila, Jaime, 13 Rasgos Organizacionales de Algunas Empresas e Instituciones Mexicanas, México, Inédito, 2000, 16



- ① Revilla, Mario, Comunicación y Reproducción. Una reflexión desde el caso TELMEX, Tesis de Maestría, CADEC, 2001.
- ① Robbins, Stephen Comportamiento organizacional, Edit. Prentice Hall, México, 1997.
- ① Robbins, P. Stephen y Decenzo David. Fundamentos de Administración. 3 ed., México, Prentice Hall. 2003. P. 266
- ① Lodge George. Administrando la Globalización en la era de la Interdependencia. Panorama Editorial. México, 1996.
- ① Rodríguez, M. Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999
- ① Ruiz Olabuenga, José Ignacio, Sociología de las organizaciones, España, Universidad de Deusto, 1995
- ① Salaman y Thompson, Control e ideología en las organizaciones, México, FCE 1984. p 70.
- ① Sánchez, Gutiérrez Salvador, El Valor de la Credibilidad, Magement Today en español, mayo 1998.
- ① Sebastián, Lerdo de Tejada y Gomina Herrera Luis Antonio, El Lobbying en México, 1ed., México, LGT y Miguel Ángel Porrúa 2001.
- ① Serrano, Rafael. et.al. La organización habitable, México, Fecha Publicidad, 2001
- ① Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. capítulo XXII
- ① Ulloa H. Adriana, la comunicación, ás que un habilidad para el trabajo de grupo, Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP, Acatlán, epoca 1, año 1, num 1, México, UNAM, Acatlán 1997.

CPEUM

- ① Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Capítulo I, artículo 41, fracción primera. México, Secretaría de Gobernación. 2001.
- ① Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Capítulo III, artículo 80, fracción primera. México, Secretaría de Gobernación. 2001.

Documentos oficiales:

- ① Diario Oficial de la Federación, Acuerdo por el que se adscriben orgánicamente las unidades administrativas y los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría de Gobernación, 8 de agosto de 2002.
- ① Formato resumen para elaboración de catálogos de misiones, objetivos y funciones; posterior al Manual de Organización Específico de la Unidad de Enlace elaborado en 2003
- ① Informe de Ejecución del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. (Primer)
- ① Informe de Gobierno, Tercer, 2003
- ① Informe de rendición de cuentas de la Administración Pública Federal 2000-2006; Secretaría de Gobernación primera etapa diciembre 2000 diciembre 2005
- ① Secretaría de Gobernación, Cédula de observaciones de la auditoría 23/2004 relacionada con Clima Laboral Desfavorable.
- ① Secretaría de Gobernación, Código de Conducta, México. 2004.



- ④ Secretaría de Gobernación, Acta de Entrega-Recepción de la Unidad de Enlace – Mayo-junio 2008.

Leyes y reglamentos

- ④ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículo 27.
- ④ Reglamento Interior de la Secretaría Gobernación, Diario Oficial de la Federación, 30 de julio de 2002.

Información electrónica:

- ④ Cámara de Diputados, Gaceta Parlamentaria, Índice, año VII, número 1485, miércoles 28 de abril de 2004. <http://www3.diputados.gob.mx/camara/content/view/full/3600> (28/06/2008)
- ④ Consejo Nacional Agropecuario, En Contacto, <http://www.cna.org.mx/Prueba%20HTML/EnContacto23ene2k6.htm> (28/06/2008)
- ④ COPARMEX, Programa Cívico 2003-2006. www.coparmex.org.mx/contenidos/programa_civico/documentos/curso.doc; (28/06/2008)
- ④ EL Universal, Legisladores subrayan límites en atribuciones (28/06/2008)
- ④ <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/161010.html> (28/06/2008)
- ④ Orden Jurídico de Nacional, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1976, <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/Combo/L-165.pdf> (28/06/2008))
- ④ Presidencia de la República, Poder Público, <http://www.presidencia.gob.mx/mexico/?contenido=15005> (28/06/2008)
- ④ Roiz, Miguel, La Familia desde la Teoría de la Comunicación de Palo Alto, Resumen. dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=249259&orden=80554, 15/12/2008
- ④ Secretaría de Gobernación, antecedentes, <http://www.gobernacion.gob.mx/Portal/PtMain.php?pagina=segob-antecedentes-historicos>. (28/06/2008)
- ④ Secretaría de Gobernación, estructura orgánica, <http://www.gobernacion.gob.mx/Portal/PtMain.php?nIdHeader=2&nIdPanel=300&nIdFooter=3> (28/06/2008)
- ④ Secretaría de Gobernación, Atribuciones de la Secretaría de Gobernación, <http://www.gobernacion.gob.mx/Portal/PtMain.php?nIdHeader=2&nIdPanel=12&nIdFooter=3> (28/06/2008)
- ④ Secretaría de Gobernación, Segundo Informe de Labores, Secretaría de Gobernación, http://www.gobernacion.gob.mx/archivos/Files/np_2do_Inf_Labores1.pdf, (28/06/2008)
- ④ Secretaría de Gobernación, Subsecretarías <http://www.gobernacion.gob.mx/Portal/PtMain.php?pagina=subsecretarias> (28/06/2008)
- ④ Secretaría de Gobernación, Subsecretaría de Enlace Legislativo <http://www.gobernacion.gob.mx/Portal/PtMain.php?nIdHeader=2&nIdPanel=141&nIdFooter=3> (30/06/2008)
- ④ Secretaría de Gobernación, Marco Jurídico de la Secretaría de Gobernación, Reglamento Interiore de la Secretaría de Gobernación, http://www.gobernacion.gob.mx/archivos/pdf/30072002_1.pdf (30/06/2008)
- ④ Secretaría de Gobernación (2003) Manual de Organización Específico de la Unidad de Enlace Legislativo 2003. (30/06/2008)

Fuentes consultadas



- ④ Senado de la República, Comunicación,
<http://www.senado.gob.mx/comunicacion/content/boletines/2001/b12julio.html>
(30/06/2008)
- ④ Tapia N. Ruth, Comunicaciones Corporativas: Lobbying
<http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/corporativo/archivos/06Lobbying.ppt>.
(30/06/2008)
- ④ Zarate, Arturo, Legisladores subrayan límites en atribuciones, 17 julio 2008,
<http://www.eluniversal.com.mx/nacion/161010.html> (30/06/2008)

Otros

- ④ Silvia Franco, Irma, Presentación Módulo II Teoría y práctica de la organización, Seminario-taller extracurricular “Organización, comunicación y cultura” Fest Acatlán, 9 agosto 2008, México.
- ④ Pérez, Dávila Jaime, Presentación Imágenes de la Organización, Taller Extracurricular Organización, Comunicación, Cultura, FEST Acatlán, Edo. México, 2009.

ANEXO 1

**ENTREVISTA CON ROBERTO DE LA
MAZA HERNÁNDEZ, SECRETARIO
TÉCNICO DE LA COMISIÓN DE MEDIO
AMBIENTE, RECURSOS NATURALES Y
PESCA DEL SENADO DE LA REPÚBLICA**



ENTREVISTA NO DIRIGIDA A ROBERTO DE LA MAZA, SECRETARIO TÉCNICO DE LA COMISIÓN DE MEDIO AMBIENTE, RECURSOS NATURALES Y PESCA; EN LAS INSTALACIONES DEL SENADO DE LA REPÚBLICA.

SGC Me gustaría conocer tu percepción sobre el trabajo que realizamos los enlaces de la Secretaría de Gobernación de quienes han cubierto la comisión de medio, la entrega de información, si tienes alguna sugerencia o propuesta.

RdlM: el esquema de enlace empezó en la administración pasada, antes no existía, entiendo que fue para crear criterios uniformados de la administración pública federal, y no que cada dependencia emitiera opiniones que en ocasiones eran contradictorias, y lo que podía de alguna forma perjudicar al Ejecutivo Federal en procesos legislativos de diferente naturaleza, es una de las principales por las que se crea este nuevo esquema.

Fue sumamente atropellado, las cosas nuevas no necesariamente funcionan bien al principio y se sentía mucha resistencia de otras dependencias, por este esquema, incluso hubo molestia por parte de ellas, porque ellas tenían su área de enlace de alguna forma de manera formal tuvieron que desaparecerlas, tienen áreas mucho más pequeñas, ya no una dirección.

Al principio fue muy difícil, hubo algunos tropiezos; creo que hay algunos casos en los que este esquema de triangulación no es el más eficiente, porque a veces un órgano del Senado, una comisión puede tener una muy buena relación con una dependencia y tratar los asuntos directamente, sin la necesidad de hacer la triangulación, pero bueno eso puede funcionar de manera extraoficial, y siempre estar un poco subordinado a la coordinación o supervisión de la Secretaría de Gobernación.

Fuera de ello funciona bien, la información en general fluye rápido, aunque sé que los bombardeamos con iniciativas y puntos de acuerdo y es difícil responder rápido; ha mejorado mucho definitivamente,.

SGC: La organización y funcionamiento tu notas que ha funcionado, somos un poco más efectivos, más eficientes.

RdlM. Si definitivamente, incluso como contacto con otras dependencias, nos pasó en esta propuesta de reforma agraria nosotros no teníamos relación con Reforma Agraria y gracias a esta área de enlace pudimos tener a la SRA que aportó muchísimo para esa reforma, incluso para esos pequeños detalles ayuda esa triangulación.



SGC el tiempo en que se te remiten las opiniones, y la forma en que se hace, tienes algún comentario:

RdlM Me parece positivo porque cuando hay algún asunto en el que hay prisa se solicita y normalmente llega rápido,

SGC Crees que debe desaparecer el área, debe modificarse

RdlM creo que está bien, insisto que creo que si tiene que existir un poco congruencia, creo que debe haber alguien que le de congruencia al, no puedes tener tres cuatro más veces opinando hacia una iniciativa de reformas y que no sean homogénea tiene que haber algo que lo haga congruente, aunque definitivamente pueden haber opiniones encontradas entre dependencias, porque al final tienen competencias diferentes, pero eso se tiene que resolver en casa, al interior del Ejecutivo, y no venirse ha exhibir ante el legislativo.

SGC Qué percepción que tienen los presidentes con los que hs estado de la Comisión de Medio Ambiente, con respecto a nuestra presencia en las reuniones, nuestro trabajo, y a nuestra intervención.

RdlM: En general tiene una buena percepción, podría decir que la mayoría.

SGC Gracia

ANEXO 2

ESTRUCTURA ORGÁNICA VIGENTE EN AGOSTO 2008

Estructura orgánica vigente en agosto 2008.¹



CUADRO COMPARATIVO DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS Y PUESTOS HOMOLOGOS ENTRE ESTRUCTURA ORGANICA VIGENTE Y PROPUESTA

DEPENDENCIA: SECRETARIA DE GOBERNACION VIGENCIA: 1 DE JULIO DE 2005

UNIDAD RESPONSABLE: UNIDAD DE ENLACE LEGISLATIVO

NIVEL		DENOMINACION DEL PUESTO	ESTRUCTURA VIGENTE 2005				ESTRUCTURA PROPUESTA 2005				DIFERENCIA
			ESTRUCTURA	HOMOLOGOS		TOTAL	ESTRUCTURA	HOMOLOGOS		TOTAL	
GRUPO, GRADO Y NIVEL	ORG.	POR NORMA		ESPE. CIFICOS	POR NORMA			ESPE. CIFICOS			
JA1		JEFE DE UNIDAD	1			1	1			1	
LA1		DIRECTOR GENERAL ADJUNTO	4			4	4			4	
MB2	D	DIRECTOR DE AREA	1			1	1			1	
MA2	D	DIRECTOR DE AREA	2			2	2			2	
MA1	D	DIRECTOR DE AREA	3			3	3			3	
MA1		DIRECTOR DE AREA			2	2					-2
MA1	D	DIRECTOR DE AREA					2			2	2
NC2	E	SUBDIRECTOR DE AREA	1			1	1			1	
NC1		SUBDIRECTOR DE AREA			1	1					-1
NC1	E	SUBDIRECTOR DE AREA	1			1	2			2	1
NA3	E	SUBDIRECTOR DE AREA	5			5	5			5	
NA1	E	SUBDIRECTOR DE AREA	9			9	10			10	1
NA1		SUBDIRECTOR DE AREA			1	1					-1
OA3	F	JEFE DE DEPARTAMENTO	5			5	5			5	
OA1	F	JEFE DE DEPARTAMENTO	12			12	12			12	
OA1		ENLACE ADMINISTRATIVO			1	1					-1
OA1	F	ENLACE ADMINISTRATIVO					1			1	1
OA1	F	SECRETARIA PRIVADA DEL TITULAR DE UNIDAD	1			1	1			1	
TOTAL			45	1	4	50	50			50	0

AUTORIZA
OFICIALIA MAYOR DE LA
SECRETARIA DE GOBERNACION

FRANCISCO SUAREZ WARDEN

Vigencia
(17-01-2008)

¹ Secretaría de Gobernación, Estructura Orgánica,
<http://www.gobernacion.gob.mx/Portal/PtMain.php?nIdHeader=2&nIdPanel=300&nIdFooter=3>

ANEXO 3

ORGANIGRAMA DE LA SEGOB

ANEXO 4

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD DE ENLACE LEGISLATIVO

ANEXO 5
INVENTARIO DEL PERSONAL
DE LA UEL

ANEXO 5. Inventario de los miembros de la UEL

Todos los miembros de la estructura formal están adscritos a la Unidad de Enlace Legislativo; plazas de mandos medios y superiores requieren habilidades gerenciales como visión estratégica y liderazgo; orientación de resultados, además de capacidades técnicas como institucionalización de la relación política entre los poderes ejecutivo y legislativo; y esquemas de negociación para la aprobación de iniciativas; o aseguramiento de la comunicación formal, entre otras.

CARGO	SEXO ESTADO CIVIL	FUNCIONES	ANTIGÜE DAD	PERFIL	ESTU DIOS
1. Titular de la Unidad de Enlace Legislativo.	H Casado	Apoyar al C. Subsecretario en la conducción de las relaciones políticas del poder, a través de coordinar a las direcciones generales adjuntas. y de colaborar con las dependencias federales.	5 meses Mayo 2008		L
2. Secretaria Particular.	M Madre soltera	Coordinar la agenda de trabajo, reuniones, concertar citas y atender compromisos, a propuesta del Titular de la Unidad.	6 años	Técnica o comercial. Áreas de experiencia: administración pública y comunicaciones sociales.	Trunc o de contab ilidad.
3. Dirección General Adjunta de Enlace con Gobierno Federal y Sociedad Civil.	H casado	Diseñar, constituir y administrar una red de contactos de la Administración Pública Federal (APF); y contactos con organizaciones sociales y civiles, formadores de opinión, gobiernos estatales y agrupaciones políticas nacionales, sobre temas legislativos. Promover consensos y acuerdos dentro de la APF.	2 meses Mayo 2008	¿?	¿?
4. Dirección de Enlace con el Gabinete de Crecimiento con Calidad. (Iliana)	H Casado	Analizar y dar seguimiento a las iniciativas legislativas pueden tener impacto en dependencias y entidades del Gabinete de Crecimiento con Calidad. Coordinar y mantener contacto permanente con los enlaces legislativos del Gabinete de Crecimiento con Calidad con el fin de fijar posturas unificadas ante el Congreso de la Unión.	5 meses	Licenciado o profesional. Titulado de Ciencias Políticas y Administración; Relaciones Internacionales; Ciencias Sociales; Derecho, Economía, Administración. 3 años de experiencia: Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; relaciones internacionales; actividad económica; vida económica.	L
5. Subdirección de Enlace con Dependencias de Crecimiento.	M Casada	Apoyar al Director de Área en sus funciones con las siguientes dependencias y entidades de la Administración Pública Federal: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Energía, Secretaría de Comunicaciones y Transportes y Secretaría de Turismo.	5 años	¿?	L
6. Departamento de	H	Apoyar al Director de Área en sus funciones.	¿?	Licenciado o profesional. Pasante y Carrera	¿?

Anexo 5

	Seguimiento a Dependencias de Crecimiento.	¿?	Dar seguimiento y elaborar expedientes de las ideas legislativas, proyectos o iniciativas ya presentadas que sean de interés para estas dependencias. Identificar, clasificar y sistematizar los pronunciamientos en materia legislativa de actores no gubernamentales, cuya opinión pueda incidir en el proceso legislativo. Dar seguimiento y elaborar expedientes de las ideas legislativas, proyectos o iniciativas ya presentadas que sean de interés para estas dependencias.		Terminada. Ciencias Políticas y Administración Pública; Humanidades; Psicología; Administración, Ciencias Sociales; Relaciones Internacionales; Derecho, Economía; Administración; Humanidades y Comunicación. 1 año de experiencia. Áreas de experiencia: relaciones internacionales; sistemas económicos; sistemas políticos; vida política; actividad económica; administración pública.	
7.	Departamento de Seguimiento a Dependencias de Economía y Asuntos Internacionales.	M Casada 54 años	Apoyar al Director de Área en sus funciones. Dar seguimiento a las ideas legislativas; Identificar, clasificar y sistematizar los pronunciamientos; Integrar y actualizar constantemente la base de datos; Suministrar información oportuna y relevante al Subdirector.	6 años	Licenciado o profesional. Pasante y Carrera Terminada. Ciencias Políticas y Administración Pública; Humanidades; Administración, Ciencias Sociales; Relaciones Internacionales; Derecho, Economía; Administración; Humanidades y Comunicación. 1 año de experiencia. Áreas de experiencia: relaciones internacionales; sistemas económicos; sistemas políticos; vida política; actividad económica; administración pública; derecho y legislación nacionales.	L
8.	Subdirección de Opinión y Seguimiento de Iniciativas de Ley.	H Casado	Identificar las iniciativas legislativas presentadas a fin de vincularlas con las atribuciones legales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; Remitir las opiniones de la Administración Pública Federal	6 años	Licenciado o profesional. Pasante y Carrera Terminada. Ciencias Política y Administración Pública; Ciencias Sociales; Humanidades; Derecho. 2 años de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; ciencias políticas; derecho y legislación nacionales.	¿?
9.	Dirección de Enlace con Gabinetes de Desarrollo Humano y Social y de Orden y Respeto.:	M ¿?	Analizar y dar seguimiento a las iniciativas legislativas; Coordinar y mantener contacto permanente con los enlaces legislativos; procurar la búsqueda de acuerdos con los distintos enlaces legislativos; Integrar las opiniones y acuerdos de los Gabinetes.	3 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración; Ciencias Sociales; Derecho; comunicación; economía; 3 años de experiencia: Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; instituciones políticas; vida política; relaciones internacionales.	¿?

Anexo 5

10.	Subdirección de Enlace con las Dependencias de Desarrollo Social.	H ¿?	Apoyar al Director de Área en sus funciones; Dar seguimiento a las ideas legislativas, proyectos, o iniciativas; Coordinar la creación y actualización de la base de datos; Analizar los proyectos del Gabinete; Coadyuvar en la asesoría a los enlaces legislativos	¿?	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencia Política y Administración Pública; Derecho Relaciones Internacionales; Administración, Comunicación, y Ciencias Sociales. Áreas de experiencia: ciencias políticas; sistemas políticos; administración pública; relaciones internacionales; vida política	¿?
11.	Subdirección de Enlace con las Dependencias de Desarrollo Humano.	H Casado	Apoyar al Director de Área en sus funciones; Dar seguimiento a las ideas legislativas, proyectos, o iniciativas; Coordinar la creación y actualización de la base de datos; Analizar los proyectos del Gabinete; Coadyuvar en la asesoría a los enlaces legislativos	6 años	Licenciado o profesional. Titulado. Comunicación, Ciencias Sociales; Derecho Relaciones Internacionales; Humanidades; Áreas de experiencia: administración pública; relaciones internacionales; vida política; ciencias políticas; sistemas políticos; derecho y legislación nacionales.	L
12.	Subdirección de Enlace con el Gabinete de Orden y Respeto.	H Casado 33	Apoyar al Director de Área en sus funciones; Dar seguimiento a las ideas legislativas, proyectos, o iniciativas; Coordinar la creación y actualización de la base de datos; Analizar los proyectos del Gabinete; Coadyuvar en la asesoría a los enlaces legislativos.	4 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas; Comunicación, Ciencias Sociales; Derecho Relaciones Internacionales; Humanidades; Economía, Áreas de experiencia: administración pública; relaciones internacionales; vida política; ciencias políticas; sistemas políticos; derecho y legislación nacionales; instituciones políticas.	L
13.	Departamento de Enlace con el Gabinete de Orden y Respeto.	H Casado 32 años	Apoyar a los Subdirectores en la actualización de la información; Dar seguimiento y elaborar expedientes de las ideas legislativas; Identificar, clasificar y sistematizar los pronunciamientos; Suministrar información oportuna y relevante; Integrar y actualizar constantemente la base de datos	3 años	Licenciado o profesional. Pasante y Carrera Terminada. Ciencias Políticas y Administración; Ciencias Sociales; Relaciones Internacionales; Derecho; Comunicación; Economía. 1 año de experiencia. Áreas de experiencia: ciencias políticas; derecho y legislación nacionales; administración pública; sistemas políticos; relaciones internacionales; vida política; administración pública.	
14.	Dirección de Enlace con Estados y Sociedad.	H Casado	Articular las redes de contactos de organizaciones sociales y civiles, medios de comunicación y gobiernos locales; Establecer contactos permanentes con redes de organizaciones sociales y civiles, medios de comunicación y gobiernos locales.	2 años	Licenciado o profesional. Titulado de Ciencias Políticas y Administración Pública; Relaciones Internacionales; Ciencias Sociales; Derecho, Economía, Administración, Economía. Humanidades. 3 años de experiencia: Áreas de experiencia: derecho y legislaciones	L

Anexo 5

					nacionales; ciencias políticas; administración pública; relaciones internacionales; vida política; comunicaciones sociales.	
15.	Subdirección de Enlace con Estados.	H Casado 35 años	Auxiliar al Director de Enlace; Desarrollar y actualizar las bases de datos respecto a entidades federativas; Supervisar la creación de la base de datos; Reportar información y análisis respecto a las posturas legislativas.	6 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencia Políticas y Administración Pública; Administración; Ciencias Sociales; Comunicación; Economía; Humanidades; relaciones internacionales. 2 años de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; relaciones internacionales; instituciones políticas; ciencias políticas; derecho y legislación nacionales.	L
16.	Departamento de Análisis y Seguimiento a Estados.	M ¿?	Proporcionar al Subdirector de Enlace con Sociedad los insumos necesarios para la elaboración de documentos informativos sobre las posturas e ideas legislativas de entidades federativas; Integrar expedientes de las iniciativas y bases de datos	¿?	Licenciado o profesional. Pasante y Carrera Terminada. Ciencias Políticas y Administración Pública; Ciencias Sociales; Comunicación; Economía; Humanidades. 2 años de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; derecho y legislación nacionales; ciencias políticas; vida política; comunicaciones sociales; relaciones internacionales e instituciones políticas.	¿?
17.	Subdirección de Enlace con Sociedad.	M Soltera 27 años	Auxiliar al Director; Desarrollar y actualizar las bases de datos; Supervisar la creación de la base de datos; Reportar información y análisis respecto; Colaborar en la aplicación de la estrategia de acercamiento redes sociales y civiles, como parte de la estrategia legislativa general.	2 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencia Políticas y Administración Pública; Administración; Ciencias Sociales; Comunicación; Economía; Humanidades; relaciones internacionales. 2 años de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; relaciones internacionales; instituciones políticas; ciencias políticas; derecho y legislación nacionales.	P
18.	Dirección General Adjunta de Enlace con Cámara de Diputados.	M Casada 35 años	Definir líneas estratégicas; políticas, normas y lineamientos para la adecuada conducción; Desarrollar mecanismos para la integración de las iniciativas.	2 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho. 3 años de experiencia: Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública.	L
19.	Dirección de Enlace Legislativo	H Casado	Formulación, seguimiento y evaluación de los programas sustantivos de la Dirección; Coordinar y supervisar las actividades del	5 MESES	Licenciado o profesional. Titulado. Relaciones Internacionales; Derecho, Economía, Administración, Economía. Humanidades. Comunicación.	L

Anexo 5

	Israel	30 años	personal que da seguimiento a las Comisiones; Operar programas de detección de necesidades de información legislativa	(4 años de experiencia: Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; vida política; economía; organización industrial y políticas gubernamentales; política fiscal y hacienda pública nacionales.	
20.	Departamento de Recursos Naturales y Asuntos Agropecuarios. Max	H 26 años	Aplicar los mecanismos de comunicación adecuados para posicionar las opiniones del Ejecutivo Federal; Elaborar los estudios y análisis; Elaborar las estadísticas finales sobre las actividades al interior de las Comisiones	2 años	Licenciado o profesional. Pasante y Carrera Terminada. Ciencias Sociales; Economía; Ciencias Forestales. Áreas de experiencia: administración pública; derecho y legislación nacionales; ciencias políticas.	L
21.	Departamento de Política Interior.	H Soltero 26 años	Aplicar los mecanismos de comunicación adecuados para posicionar las opiniones del Ejecutivo Federal; Elaborar los estudios y análisis; Elaborar las estadísticas finales sobre las actividades al interior de las Comisiones	1 año	Licenciado o profesional. Pasante y Carrera Terminada. Ciencias Políticas y Administración Pública. 2 años de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; derecho y legislación nacionales; ciencias políticas.	L
22.	Subdirección de Proyectos Estratégicos.	H ¿?	Supervisar los mecanismos de comunicación y coordinación; Supervisar y dar seguimiento a las comisiones; Supervisar líneas de acción y dar seguimiento a la aprobación de los proyectos	Dos meses	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencia Política y Administración Pública; Derecho, Humanidades; Economía, Psicología; Administración, Comunicación, Relaciones Internacionales. Áreas de experiencia: ciencias políticas; sistemas políticos; economía general; derecho y legislaciones nacionales; sociología general; y problemas sociales.	¿?
23.	Departamento Jurídico Legislativo.	H ¿?	Dar seguimiento de las sesiones ordinarias, extraordinarias; Mantener la información actualizada del proceso legislativo.	Vacante	Licenciado o profesional. Titulado. Derecho. 3 años de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; asesoramiento y orientación; vida política.	¿?
24.	Subdirección de Política Económica.	H Soltero 45 años	Establecer mecanismos de comunicación; Generar la dinámica necesaria al interior de las Comisiones; dar seguimiento a las comisiones que llevan temas; contribuir en la elaboración de la agenda legislativa estratégica	6 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho, Humanidades; Economía, Psicología; Administración, Comunicación, Relaciones Internacionales, ciencias Sociales; Administración; Comunicación. 3 años de experiencia.	L

Anexo 5

					Áreas de experiencia: ciencias políticas; administración; sistemas políticos; economía general; derecho y legislaciones nacionales; sociología general;.	
25.	Departamento de Análisis Político Legislativo.	M 26 años	Desarrollar líneas de estudio y análisis de la aprobación de los proyectos; Dar seguimiento periodístico sobre los acontecimientos.	4 años	Licenciado o profesional. Pasante y Carrera Terminada. Ciencias Políticas y Administración Pública; Relaciones Internacionales; Economía. 2 años de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; actividad económica; derecho y legislaciones nacionales..	L
26.	Subdirección de Política Social	¿? ¿?	Establecer mecanismos de comunicación; Generar la dinámica necesaria al interior de las Comisiones; Dar seguimiento a las Comisiones.	¿?	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencia Política y Administración Pública; Humanidades; Psicología; Administración, Comunicación, y Ciencias Sociales. Áreas de experiencia: ciencias políticas; sistemas políticos; economía general; derecho y legislaciones nacionales; sociología general; y problemas sociales.	¿?
27.	Director de temas Sociales y de Justicia	M ¿?	¿?	5 años (Martha F)	Licenciado o profesional. Titulado. Administración; Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho; Economía; Relaciones Internacionales, Comunicación. 4 años de experiencia: Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública, economía; organización industrial y políticas gubernamentales; política fiscal y hacienda pública nacionales.	¿?
28.	Subdirector De Infraestructura	¿? ¿?		¿?	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho; Economía; Relaciones Internacionales, Finanzas. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública, comunicaciones sociales; economía; econometría..	¿?
29.	Dirección General Adjunta de Enlace Legislativo con el	H Casado	Colaborar con el Jefe de la Unidad; Instrumentar los mecanismos de enlace y negociación; Proporcionar información para la construcción de la agenda legislativa;	Mayo 2008	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho; Ciencias Sociales; Economía; Relaciones Internacionales. 3 años de experiencia.	L

Anexo 5

	Senado.		Planear, organizar y dirigir el trabajo		Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; derecho internacional; sistemas políticos; economía; sociología política.	
30.	Dirección de Asuntos con el Senado.	M Casada 36 años	Colaborar con el Director General; Dar seguimiento de los programas sustantivos; Operar el programa de capacitación.	5 meses	Licenciado o profesional. Pasante y carrera terminada. Ciencias Políticas y Administración; Derecho; Ciencias Sociales. 3 años de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; derecho internacional; sistemas políticos; economía; sociología política.	M
31.	Subdirección de Asuntos Estratégicos Políticos y de Seguridad.	H ¿?	Apoyar al Director de Área; Sistematizar el seguimiento de las solicitudes de gestión; Reportar el avance de la aprobación de los proyectos e iniciativas	5 meses	¿?	¿?
32.	Departamento de Política y Seguridad.	H ¿?	Apoyar a la Subdirección; Revisar la elaboración de reportes, así como la actualización de expedientes.		Licenciado o profesional. Pasante y carrera terminada. Administración; Ciencias Políticas y Administración; Derecho; Ciencias Sociales; Derecho. 3 años de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; comunicaciones sociales.	¿?
33.	Subdirección de Asuntos Socio Económicos.	H Casado 36 años	Apoyar a la Subdirección; Identificar los temas legislativos; Diseñar mecanismos de enlace y negociación con las comisiones	6 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración; Derecho. 3 años de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; ciencias políticas.	L
34.	Departamento de Asuntos Sociales.	H Casado 36 años	Apoyar a la Subdirección; Revisar la elaboración de reportes, así como la actualización de expedientes.	6 meses	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho; Ciencias Sociales; Comunicación. 3 años de experiencia. Áreas de experiencia: ciencias políticas; comunicaciones sociales; grupos sociales; problemas sociales.	L

Anexo 5

35.	Departamento de Asuntos Económicos.	H Soltero 24 años	Identificar las iniciativas, minutas y puntos de acuerdo relacionados con las propuestas de política económica, presentadas en el Pleno del Senado, así como el trámite que se le hubiese dado; asistir y dar seguimiento al trabajo en el Senado de la República de las Comisiones responsables de temas de política económica,	4 meses	Licenciado o profesional. Pasante y carrera terminada. Economía; Derecho; Ciencias Políticas y Administración Pública. 3 años de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; ciencias políticas; teoría económica; derecho y legislaciones nacionales.	M
36.	Dirección de Enlace con el Senado de Asuntos de Gobierno Sociales e internacionales	M ¿?		3 meses		¿?
37.	Subdirector de Asuntos de Gobierno	M Casada 36 años	Apoyar al Director de Área en las actividades del personal; sistematizar las opiniones del Ejecutivo Federal; integrar agendas de trabajo de las comisiones ordinarias y especiales en materia política y de seguridad	4 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Sociales; Humanidades; Comunicación y Derecho. 3 años de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; vida política; sistemas políticos; relaciones internacionales; derecho internacional.	
38.	Dirección General Adjunta de Proceso Legislativo.	H Casado	Establecer mecanismos que permitan la eficaz comunicación con las autoridades administrativas del H. Congreso.	4 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho. 3 años de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; sistemas políticos.	
39.	Dirección de Procedimientos Legislativos.	M	Mantener comunicación con autoridades Administrativas del H. Congreso; Coordinar la presentación de las Iniciativas de Ley, Decretos.	Una semana	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho. 3 años de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; sistemas políticos.	
40.	Subdirección de Preparación y	M	Revisar que la presentación de las iniciativas de Ley, Decretos; Revisar métodos de registro	1 año	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho.	

Anexo 5

	Descargo Legislativo.		de la información; Instrumentar formatos específicos		3 años de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; sistemas políticos.	
41.	Departamento de Ratificaciones, Nombramientos y Permisos.	M Casada	Preparar la documentación a ser enviada al H. Congreso de la Unión. Tramitar la ratificación de los nombramientos que el Presidente de la República.	4 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho; Ciencias Sociales. 2 años de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; sistemas políticos; instituciones políticas.	
42.	Subdirección de Proceso Legislativo Federal.	H	Instrumentar las líneas de acción a seguir para desarrollar las bases de datos; supervisar la correcta integración de la información relativa a los legisladores.	1 año	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho. 3 años de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; sistemas políticos.	
43.	Departamento de Atención a Cámara de Senadores	M	Integrar la información derivada de las actividades realizadas por la Cámara; Integrar la información legislativa generada durante las sesiones del Pleno		Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho; Ciencias Sociales. 2 años de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; sistemas políticos; instituciones políticas.	
44.	Departamento de Atención a Cámara de Diputados.	M Soltera 36 años	Integrar la información derivada de las actividades realizadas por la Cámara; Integrar la información legislativa generada durante las sesiones del Pleno	4 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho; Ciencias Sociales. 2 años de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; sistemas políticos; instituciones políticas.	M
45.	Subdirección de Proceso Legislativo Local.	M Soltera 36 años	Coordinar la conformación de bases de datos; creación de archivos estadísticos, comunicaciones con las autoridades de los Congresos Locales	6 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho. 2 años de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; sistemas políticos; instituciones políticas.	L
46.	Departamento de	M	Diseñar y proponer estrategias de acceso a los	6 años	Licenciado o profesional. Titulado. Ciencias Políticas	L

Anexo 5

	Atención a Congresos Locales.	Casada 36 años	órganos de gobierno de los Congresos Locales.		y Administración Pública; Derecho. 2 años de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; ciencias políticas; administración pública; sistemas políticos; instituciones políticas.	
47.	Departamento de Análisis y Seguimiento de Procesos Locales.	M Soltera 36 años	Mantener comunicación continua con las autoridades administrativas de la Legislaturas Locales.	6 años		L

Personal operativo, no incluido en el organigrama, ni en la estructura autorizada:

48.	Analista de Sistemas y Procesos de Control De Gestión	H	Asegurar que el registro y entrega de la documentación recibida, generada o remitida por la DGAPL a sus destinatarios se realice conforme a las políticas y lineamientos	4 años	1 año de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; ciencia de los ordenadores; procesos tecnológicos; tecnología de los ordenadores	
49.	Analista de Sistemas de Procesamiento de Información	H	Asegurar el registro de la documentación recibida, generada o remitida por la DGAPL. Asegurar que el registro de la información generada por el H. Congreso de la Unión cumpla los lineamientos de la SEGOB	3 años	1 año de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; ciencia de los ordenadores; procesos tecnológicos; tecnología de los ordenadores	
50.	Analista del Sistema de Información Rápida	H	Operar el mecanismo de información generada por la Cámara de Senadores y, en su caso, la Comisión Permanente y de sus Comisiones. Ejecutar el mecanismo de información generada por la Cámara de Senadores y, en su caso, la Comisión Permanente y de sus Comisiones	3 años	Licenciatura o profesional. Pasante o carrera terminada. Derecho; Ciencias Políticas y Administración Pública; Relaciones Internacionales. 1 año de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; administración pública.	
51.	Notificador Legislativo	H	Ejecutar la entrega de la documentación recibida, generada o remitida por la DGAPL a quienes integran la Administración Pública	5 años	Preparatoria o bachillerato. 1 año de experiencia.	

Anexo 5

			Federal, así como a las Legislaturas Locales		Áreas de experiencia administración pública.	
52.	Notificador Legislativo	H	Entregar documentación recibida, generada o remitida por la DGAPL a quienes integran la Administración Pública Federal.	5 años	Preparatoria o bachillerato. 1 año de experiencia. Áreas de experiencia administración pública.	
53.	Analista Iniciativas Ejecutivo	M	Realizar los oficios que contienen la información generada por el H. Congreso de la Unión dirigidos a la Administración Pública Federal y viceversa. Registrar la información en la Base de Datos de Puntos de Acuerdo del H. Congreso de la Unión	6 años	Carrera técnica o comercial 1 año de experiencia. Áreas de experiencia administración pública.	
54.	Analista Iniciativas de Legisladores	M	Realizar los oficios que contienen la información generada por el H. Congreso de la Unión dirigidos a la Administración Pública Federal y viceversa. Registrar la información en la Base de Datos de Comparecencias del H. Congreso de la Unión	6 años	Carrera técnica o comercial 1 año de experiencia. Áreas de experiencia administración pública.	
55.	Analista Condecoraciones	M	Operar los procedimientos referentes a prestar servicios a Gobiernos Extranjeros, Cónsules Generales y Honorarios, así como condecoraciones otorgadas.; los procedimientos de ratificación de grados militares, magistrados, nombramientos e instrumentos internacionales	3 años	Licenciatura o profesional. Pasante o carrera terminada. Derecho; Ciencias Políticas y Administración Pública. 1 año de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; administración pública.	
56.	Secretaria de Apoyo a la Oficina del Titular de Unidad	M Soltera 26 años	Atender las solicitudes de fotocopiado; realizar las tareas de engargolad, encuadernación; enjicado; etc.	6 años	Preparatoria o bachillerato. 1 año de experiencia. Áreas de experiencia Áreas de experiencia administración pública; instituciones políticas, derecho y legislación nacionales.	
57.	Mensajero	H Casado 44 años	Recopilar la documentación que se enviará a las diferentes áreas; distribuir la correspondencia diaria a las áreas internas y externas de la unidad	6 años	s/p	L

Anexo 5

58.	Responsable De la Administración y Conservación de Archivos	H	Analizar la documentación que ingresa a la Dirección General Adjunta de Enlace con Gobierno Federal y Sociedad Civil; la documentación que ingresa a la Dirección General Adjunta de Enlace con Gobierno Federal y Sociedad Civil.	6 años	Licenciado o profesional. Pasante y Carrera Terminada. Ciencias Políticas y Administración Pública; Ciencias Sociales; Comunicación; Humanidades. 1 año de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública; derecho y legislación nacionales; instituciones políticas; ciencias políticas; grupos sociales, vida política.
59.	Gestor de Documentación con la Administración Pública Federal APF	H Casado 46 años	s/f	6 años	s/p
60.	Analista Político Social	M Viuda 45 años	Dar seguimiento a temas pendientes de las comisiones; analizar iniciativas presentadas en la cámara de diputados; elaborara base de datos de diferentes temas y actividades legislativas	6 años	Licenciatura o profesional. Pasante y carrera terminada. Administración; Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho; 1 año de experiencia. Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; Administración Pública; sociología política; ciencias políticas.
61.	Analista De Control De Gestión	M Soltera 34 años	Turnar los asuntos correspondientes a las áreas internas de la Dirección General Adjunta de Enlace con Cámara de Diputados; realizar el seguimiento de los asuntos turnados a las áreas internas de la Dirección General Adjunta de Enlace con Cámara de Diputados	4 años	Técnico superior o universitario. Administración; computación e informática. 1 año de experiencia. Áreas de experiencia: administración pública.
62.	Analista De Registro Y Control de Archivos	M Soltera 44 años	Recibir los documentos para tramite o conocimiento; auxiliar en las comunicaciones telefónicas.	6 años	Bachillerato técnico o especializado. Menos de un año de experiencia. Áreas de experiencia: Administración Pública;
63.	Analista Político de Infraestructura	H	Asistir a reuniones de trabajo de comisiones; dar seguimiento a temas pendientes de las comisiones; analizar iniciativas presentadas en la cámara de diputados	6 años	Licenciatura o profesional. Pasante y carrera terminada. Administración; Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho; 1 año de experiencia.

Anexo 5

					Áreas de experiencia: derecho y legislaciones nacionales; Administración Pública; sociología política; ciencias políticas.	
64.	Analista Administrativo	H Casado	s/f	7 años	s/p	
65.	Analista Control de Gestión	M 46 años	Recibir y registrar la documentación que ingresa a la unidad de enlace legislativo; clasificar los asuntos por nivel de importancia	6 años	Técnico superior o universitario. 1 año de experiencia Áreas de experiencia: administración pública; derecho y legislaciones nacionales; comunicaciones sociales; instituciones políticas y vida política.	
66.	Analista De Asuntos De Gobierno	H Casado 32 años	s/f	6 años	s/p	

PERSONAL OPERATIVO

	CARGO	SEXO	ANTIGÜEDAD		CARGO	SEXO	ANTIGÜEDAD
67.	Chofer	H	2 años	75	Analista	H	3 años
68.	Archivista	H	2 años	76	Mensajero	H	6 años
69.	Analista	M	6 años	77	Analista	M	6 años
70.	Analista	H	5 años	78	Analista	H	5 años
71.	Analista	H	6 años	79	Secretaría	M	6 años

ANEXO 6

GRUPOS DE DISCUSIÓN

Comida el lunes 1 de diciembre de 2008; Piso 12 de Torre Azul, a las 15 horas.

SECRETARIAS 1. "A" OPERATIVOS 1. "B" 2. "C"	JEFES DE DEPARTAMENTO 1. "D" 2. "E" 3. "F" 4. "G" 5. "H" 6. "I"	SUBDIRECTORES 1. "J" 2. "K" DIRECTORES 0 NO LLEGÓ
---	---	---

Llegada de los convocados:

1. "Ellos"
2. "Tímidas"
3. "Trío"
4. "Ellas"
5. "Solitaria K"

Inicio de la comida para agradecer el apoyo a la investigación para la tesis.

SGC La comida tiene como objeto agradecer el apoyo, a quienes me ayudaron con fichas de registro; otros con test de personalidad y otros con encuestas en comunicación. La cámara tiene una razón de ser, un motivo, mostrar que nada fue inventado, que tienen rostros.

Los actores (jefes de departamento) "E" y "F" llegaron con el actor "G" (jefa de departamento) no fue convocada por ser una persona de reciente ingreso y cercana con el grupo de directivos; incluso el actor "E" no confirmó su asistencia.

Versión estenográfica de la comida

Actor "E": No, no confirme; apenas me dijo (actor F); sí se me olvido ¿quién me va a compartir?

No hay comentario entre los actores de las distintas áreas.

SGC ¿Cómo vas? Al actor "E" ¿me dijeron que ya hubo promoción?

Actor "E" No (risas);

SGC entonces me dieron mal la información.

Actor "F" Está encendida la cámara.

Actriz "C" asienta un sí con la cabeza y

Actor "I" Lo estás haciendo en grupo el proyecto Socorrito.

SGC no cada uno tiene una organización

Actor "D" ¿qué estudiaste?

SGC Comunicación; dirigiéndome al actor "D" tu no me respondiste,

Actor “D” si te mande un correo.

SGC a ver si ya atienden a mis técnicos hay dos que tres que me piden cosas. Qué está pasando; ya va a acabar el periodo. ¿Todavía tienes las económicas? (actor “F”)

Actor “F” si, mañana hay reunión de Hacienda.

Actor “E” ya salieron todos los temas de contención. (jajaja)

Actor “F” risas, pero no hay negación, el actor “F” sólo mueve la cabeza.

SGC dicen que ahora hay discusión hasta para las condecoraciones, ¿qué paso?

Actor “E” no, ahí todo sale;

Actor “F” (inaudible) son contenciones.

Risas, pero no hay comentarios entre los actores de las distintas áreas.

SGC A lo mejor me cotorrearon por eso me dijeron que ya lo ascendieron

Actor “H” De piso

Actor “A” y de lugar

No hay comentarios o convivencia entre los actores de las distintas áreas.

SGC Un año más, cuántos años llevas actor “J”

Actor “J” casi 10;

Actor “D” cinco

SGC ¿actor E?

Actor “E” dos años

SGC aquí (actrices I y C) También están inventariadas. ¿Tu actor “B”?

Actor B dos años y medio;

SGC ¿por cierto no los vi con Amerena? Falleció su esposa.

Actriz “C” ¿qué pasó?

SGC Falleció su esposa.

SGC ¿cómo se sienten con tantos cambios?

Risas, sonrisas,

Actor “J” es lo nuestro (ironía)

Actriz “H” bien a gusto verdad (voltea a ver al actor “B”)

Actriz “B” Ya queremos otro

Risas, sonrisas,

SGC yo siento que quienes están bien son diputados, no? (DGAECD)

Actrices “C y H” niegan con la cabeza y la boca;

Actriz “H” ¿o sí?

SGC creo que son quienes traen experiencia en los contactos; no te dan más lata (los actores B,D,J, sólo asientan con la cabeza)

Actor “J” es por la carga de trabajo;

No hay comentarios o convivencia entre los actores de las distintas áreas.

Silencio

Inaudible sobre el accidente

SGC cuándo me preguntaron a ¿qué se dedica? Me que de pensando...

Actor “F” tu año sabático

SGC espero que no sea todo el año

Actor “F” ya para en febrero, ya hay cambios,

SGC ¿Cómo ves el clima ahí actriz “G”? Cómo te sientes?

Actriz “G” Bien, mucho más tranquilo que en Diputados

SGC si recuerdo que te conozco de la Permanente, hablaba contigo;

Actriz “G” ups voy a tener cuidado de lo que diga;

SGC ni lo digas porque ves que no hablan

Actor “E” hubo más trabajo en la Permanente...

SGC había que cambiar el exhorto;

Actor “E” sí había que cambiar el exhorto por (inaudible)

SGC: tengo de DGAE-Senado, DGA-Proceso, DGAE-Gobierno, Oficina del titular UEL y viene llegando DGA-Diputados

No hay comentarios o convivencia entre los actores de las distintas áreas.

SGC: la última vez que hable con Eulalia me dijo, yo te consigo, le pido y te mando...creo que no pueden dar ni su RFC.

Risas de los actores B,D,J,

Actriz “H” es como me llama IL, (oye cuál es el teléfono del FREPAC), hay no me lo sé, habla allá abajo DGAEGYSC); (que no pueden, pásamelo) No, no pueden dar sin permiso; tienen que pedir permiso a su DGA...

Llega la actriz “K”

SGC: qué pasa, así no son, verdad;

Actriz “I” cuando comemos así somos de serios

Comentarios sobre el accidente automovilístico.

SGC: dirigiéndome a la actriz “G” tú debes conocer a la actriz “K” en Cámara de Diputados;

Actriz “K” de vista

SGC: ahora son compañeras, ahora se pelotean las minutas; ¿tiene los mismos temas?

Actriz “K” yo llevo infraestructura;

Actriz “G” yo llevo campo;

SGC: las que yo traía;

Actriz “K” no entonces las lleva César;

Actriz “G” estás con Carlos Alpizar

Actriz “K” sí, a ti te toca con César; ¿no conoces a César?

Actriz “K” No

SGC: pero si se comunican, si hay comunicación ¿verdad?

Actriz “T” si sobretodo (en tono de burla);

SGC: Ósea vienen a Torre Azul, con una ex compañera, para conocerse;

Actriz “K” no sé por qué, pero no tenemos mucho contacto, no sabemos quién lleva qué, ni nada;

SGC: con ellos si sabes quién lleva qué (dirigiéndome a B, D, J);

Actriz “K” no tampoco;

SGC: ellas si sabes quiénes son (dirigiéndome “ C” e “I”)

Actriz “K” no tampoco;

Varios asientan con la cabeza que no se conocen entre los miembros de la organización

Actriz “T” yo no sé quién es ella (actriz K), ni ellos tres (E, F, G)

SGC: señalando a “C” e “I” llevan las sesiones de las cámaras

Actriz “K” es que ellos están más en oficina y nosotros conocemos más a los de campo;

SGC: señalando a “F” lleva, ¿qué temas llevas?

Actor “F” fomento económico, hacienda...

Actriz “T” ¿en Senado?

SGC: señalando a “E” materia internacional en Senado;

Actriz “K” yo no entiendo por qué no sabemos, si se supone que estamos en el mismo equipo;

SGC: señalando a B, D, J ustedes si llevan los mismos temas, apenas hubo cambios, por ejemplo quién se quedó en lugar de Eulalia, apenas fui y vi a un chavo de barba, el trae los temas de Eulalia

Actor “D” se revolvieron ahí temas;

Comentario sobre uno de los directores de la DGAEGF

SGC: un hombre como de cuarenta y tantos, no

Actriz “C” de 49

SGC: estuvo con ustedes

Actriz “C” si estuvo en proceso

SGC: ah se los pasan

Actriz “C” no, los mandan, los toman prestados,

Actriz “K” ustedes si nos prestaron a dos chavas,

SGC: ¿de Proceso Legislativo?

Actriz “K” textual prestadas, nada más por un ratito, una pelirroja, una es blanquita, ¿cómo se llamaba? No me acuerdo, de Proceso que nos las prestaron, uno mes o dos meses y después se regresaron, Nos ayudaban y hacían su chamba...

Actriz “A” ¿no la estás confundiendo con Aidé?

Actriz “K” no,
Actor B, No es de la DGEL, pelirroja de cabello largo,
Actriz “K” si cabello largo pelirroja,
Actor B, es de la DGEL, a nosotros también no la prestaron;
Actriz “T” ah sí se la prestan;
Actriz “K” a ustedes también se las prestaron,
Actor “F” no pero si la identifico;
Actriz “K” se llama Berenice la chava;

SGC: dirigiéndome a B, D, J, nosotros les prestamos a Rosi y a Tere

Actriz “H” a David También;
Actriz “A” Lo acaban de prestar
Actriz “C” ¿También ya lo mandaron al trece?
Actriz “C” sí, Rosi necesitaba a David (bromea)

Risas

SGC: por qué no hacen reuniones más seguido para informarse más.

Actriz “K” de lo que pasa en Gobernación;

SGC: Yo espero que las instrucciones sean más claras

Risas

Actor “J” asienta con la cabeza irónicamente;
Actor “F” te están grabando eh

SGC: si he, todo; acuérdense a quién me encontré hoy;

Actriz “C” son chambeadores;

SGC: sabes que desde que renuncie hasta hoy me paré en Torre Caballito y Azul; fui a saludar a Gabriel Vázquez y me encontré al Subse, a Labastida, y Toño;

Actor “F” Gabriel Vázquez anda por ahí, porque está viendo la reforma penal;

SGC en quince días ya están agarrando la jarra...

Actor “F” no va haber vacaciones

SGC cómo no va haber vacaciones.

Actor “F” me lo dijo la ex particular de Labastida.

Actor “T” H: Gloria generalmente cuando hay cambios.

SGC cómo no, cuando entró Gabriel.

Quejas (inaudible)

Actriz “H” si autorizó las dos semanas. De hecho aquí ya nos las autorizaron.

(Se acabó la cinta)

Segunda comida realizada en la Torre Caballito, piso 26, el lunes 8 de diciembre a las 15:00 horas.

Operativos	Jefes de departamento	Subdirectores
ACTRIZ C	ACTOR P	ACTRIZ S
ACTOR L	ACTOR Q	
ACTRIZ M	ACTRIZ I	
ACTOR N	ACTRIZ R	
ACTRIZ O		

✓ **Llegada** : 1) Solitario P/ 2) DGAEPL/ 3) Solitario Q

Definitivamente la cámara resultó muy incomoda para quienes asistieron a la comida, aún cuando les explique no sería utilizada.

SGC el motivo de la comida es agradecerles el apoyo para realizar mi tesis de investigación, mostrar que nada fue inventado, pero como me ayudo mucha gente sólo pidiendo el auditorio del Senado reúno a todos; fue lo que le explique a Belén (porque quería invitar a su novio) también invite a Eulalia aunque ya no está en SEGOB, en la UEL.

Comentarios sobre la cámara...

ACTOR N: ¿cómo saben que trabajamos en Gobernación? Nos podrías haber contratado ¿cómo lo van a saber?

SGC: No necesitamos manejar los nombres de las personas, no los manejamos...comentarios sobre la comida, la llegada, etc...Pensé que el problema eran los jefes pero son ustedes...

ACTOR Q: que disculpes a Abraham, está en una reunión de transparencia y no podrá venir. Me dijo que te avisara.

SGC: ¿está en la cámara de diputados?

ACTOR Q: en la oficina, es interna.

ACTOR N: ¿de qué vives ahora?

SGC: ¿de mis ahorros, quiero esperarme hasta el próximo año, por febrero.

ACTOR Q: que van haber cambios

SGC: me dicen que en febrero con ustedes.

ACTOR Q: no, de senadores y diputados.

SGC: yo pensé que con ustedes.

Comentarios...

SGC: La siguiente comida es con Rafa y todos lo directores “les voy a decir para que vean lo que opinan de ustedes”

ACTRIZ R: No, no opinamos, pensamos.

SGC: ya publicaron los resultados del clima organizacional.

ACTRIZ I: No todavía no.

ACTOR Q: No, pero los enviaron a todos los directores generales a un curso.

ACTRIZ S: ¿ah los enviaron a un curso?

ACTOR P: mi jefe no va

SGC: tu jefe no va

ACTOR P: nunca va a la oficina

SGC: si ubican a Max verdad.

ACTRIZ R: de vista.

ACTOR Q: (dirigiéndose a Armando) tu trabajas en cámara de diputados.

ACTOR N: o No

ACTOR Q: siempre creí que trabajabas en el PAN de cámara; ¿cómo le hace en las mañanas está en el PAN y en las tardes en la oficina?

Risas

ACTOR L: ¿sabían que Q es un infiltrado del PRI?

ACTOR Q: nooo reforzando con la cabeza la negativa.

SGC: sabía que estaba en cámara de diputados,

ACTOR Q: era el secretario particular de Pérez Ávila

SGC: oye la DGAECD está asistiendo a las reuniones de clima?

ACTOR Q: ella (DGACD) no sé dónde va. Refiriéndose a “R” a ella no la identifico”.

SGC: es la esposa del diputado, es la primera dama.

ACTRIZ C: es la pareja Bejarano-Padierna.

ACTRIZ R: el problema es que no sé dónde quedaron los billetes de las ligas. Nada más me dejó las ligas.

SGC: cuánto tiempo llevas ahí Saúl.

ACTOR L: siete años, ¿seis? Seis.

SGC: ustedes llevan desde la creación de la Subsecretaría no (actores N, S, C, I, R y O)

ACTRIZ R: 13 años

ACTOR N exactamente 16 de noviembre de 2002.

SGC: 13 en Gober; todos llevamos un poco de priísta, eres el único panista (refiriéndome a Julián) comentarios sobre el ingreso a SEGOB siendo mi maestra.

ACTOR N: yo la conocía desde antes de la Subse.

ACTRIZ I: cuando nos presentamos con Carmona.

SGC: refiriéndome a **ACTRIZ S.**, sirve que le mandas la información de la reunión

ACTRIZ S: no me manda nada.

ACTRIZ I: él no sabe nada.

Risas, risas,

SGC: no le mandas la información para el SIR

ACTOR P: yo no puedo decir nada, porque nos dijeron que sólo la enviáramos a Z.

SGC: ¿quién es Z?

ACTOR P: el técnico de la UEL. Pero tampoco te mando porque no hay nada en mis comisiones. (Dirigiéndose a S)

ACTOR N: pero él si puede hablar.

(risas) Comentarios sobre la agenda del senador.

SGC: oye entonces ya no se hace lo del SIR.

ACTOR P: nunca, desde que entre no me dieron la orden de enviar información

ACTRIZ S: sí, por ejemplo “AG” me envía copia; Diputados también;

ACTOR P: bueno pero “AG” ya lleva años; y yo llevo a penas entre en Junio y no me dijeron; yo lo que hacía antes se lo mandaba al subdirector, y él a Z, pero luego como es mucho trámite ya directo a Z.

Si tienes alguna queja se la puedo entregar al órgano interno (risas).

SGC: si me decían algunas dependencias que recibían la información por el SIR.

Comentarios de la Cámara de Diputados... Silencios. Se retira.

SGC: Luis porque no vino, le mande un correo. *Se despide ACTOR N*

ACTOR N: tengo gente revisando los equipos. De hecho no iba a venir.

Risas nerviosas, pero sin comentarios.

SGC: si porque luego se pierden las computadoras o las impresoras y les andan dando cuello. Además para colmo fue la mía.

ACTRIZ I: ya habías renunciado.

SGC: sí, ya. Qué bueno que no había borrado ninguna información.

ACTOR N todavía está Rubén (compañero de la DGAE con Senado)

SGC: si ahí sigue.

ACTOR N Tiene mucho que no lo veo.

SGC: ahí está en su oficina.

ACTOR L: de que estás haciendo la tesis.

SGC: de comunicación organizacional.

ACTRIZ R: va a proponer una reestructura.

SGC: voy a mandar a los de diputados a senado, los de senado a diputados. Creo que proceso no está tan mal no.

ACTOR L: de proceso nada más necesitas tres subdirecciones.

SGC: nada más quedo con Rafa (DGAPL) ah con la güerita (secretaria).

ACTRIZ I: ya inventaron algo que se llama maquina, cómo se llama, Blackbeery.

Llamada de la oficina a Julián.

ACTOR P: (después de colgar el celular) ¿qué onda, en serio para? que nos quiere ver a todos en 20 minutos.

SGC: quién? Labas? Al rato te hablo para ver si ya puedo tomar posición.

ACTRIZ R: a todos?

SGC: yo te les dije que iba a regresar.

ACTRIZ I: pero no tan rápido.

SGC: no va haber diferencia entre el que se va y la que llega.

ACTOR P: tengo que ver lo de mis vacaciones.

ACTRIZ R: además la gente la se va de vacaciones.

SGC dile que te las firme.

ACTOR P: tengo que llenar el formato.

SGC ah pero no van a tener; ya lo dijo la particular ¡¡¡

ACTOR P: ni sabe.

ACTOR P: yo le pregunte.

ACTRIZ R: que por el subse está muy fresco. Incluso que iba haber un sólo periodo de vacaciones. Toda la gente se iba.

ACTOR N acaban de llegar. Son nuevos.

ACTOR P: a mí no me han dicho nada. Ya llevo seis meses; ya me toca.

ACTRIZ I: nos dijo que no iban a tener vacaciones.

Risas y bromas.

ACTRIZ R: Pregúntenle a al actor L cuando tomo sus vacaciones.

ACTOR L: casi después de un año.

ACTRIZ R: te dijeron que no te correspondían, hasta el año. ¿También a ti? A ella también (actriz M)

ACTOR P: A poco, a los seis meses ya los tomas;

SGC Magdalena a los tres meses se fue de vacaciones.

ACTRIZ R: ¿Quién Clau?

ACTRIZ O Magdalena que estaba en asesores y ahora está en Senado.

ACTRIZ I: es directora en Senado.

ACTRIZ R: Buennooo.

ACTRIZ C: bueno estamos hablando de... (bajó la voz).

Comentarios sobre las vacaciones y a quienes se les autorizan sin cumplir los seis meses; y cuando hay cambios de jefes.

ACTOR P:¿Pero porque no va haber vacaciones?

ACTRIZ I: es la parte feita.

ACTOR N: es parte de la administración pública; en cada cambio.

ACTRIZ R: cuando llegó Gabriel nada más nos dieron una semana.

ACTRIZ I:¿por qué no le contaste la parte feita.

SGC: no él está viviendo en Disneylandia.

SGC ven que no lo ve (refiriéndome a su jefe),

ACTOR N: ¿por qué?

ACTOR N y ACTRIZ R: un jefe que no ve!!!.

SGC: es una realidad virtual, al rato les van a poner el espiguer como a los Ángeles de Charly.

ACTOR P: que no va pues (a la oficina)

SGC: o puede venir el Pepe dijo que...aunque el jefe no sepa nada.

ACTOR P: con eso como...todo el tiempo.

Oye el otro día fue lo de la Reforma Energética, ves que se hizo un despapaye en el piso 5, me empujaron, los empuje; me regañaron, me dijeron “bájate, bájate”.

Risas

ACTOR P: ¿Cómo me van a estar empujando? Inaudible revoltosos. Me bajo, sentado sin hacer nada acá abajo en el lobby, con tarea de la maestría; le pregunto “oye Malena ¿me puedo ir a la oficina?”; “no, no, no, espérense hasta a que a cabe la sesión. Acá cuatro horas perdiendo el tiempo sentados sin hacer absolutamente nada.

Le marco a Labastida “oye Pepe nos podemos ir a la oficina”, si váyanse; se fue a Diputados.

Inaudible.

SGC: lo que le hizo a él me lo hizo a mi en Palacio Nacional;

ACTOR P: si, cómo inventan, dice el subsecretario que...ya cuando te das cuenta inaudible.

Bromas, risas.

SGC oye, debería de proponer que se la manden a DGA de Proceso Legislativo.

ACTRIZ C: no porque ahí la ignoramos.

ACTRIZ R: no hay plazas.

SGC: no te preocupes, ahí hay un prestadero. Verdad. Tú ni te preocupes

ACTOR P: suben, bajan.

SGC: diles que les presten alguna de tus directoras.

ACTRIZ R y ACTRIZ C: la ignoramos.

ACTRIZ S: no necesitamos.

ACTOR N: ¿cuántos son?

ACTOR P: supuestamente son dos direcciones, pero por alguno *inaudible* el amigo de Labastida, gana como director, pero es inaudible como su particular.

ACTRIZ I: de manera oficial no es tal.

ACTOR N: en estructura no hay tal.

ACTOR P: ah no; pero tiene la plaza.

SGC es como la que les jalaban a ustedes

ACTRIZ R: no, no las quitaron. Nos la van a regresar.

ACTOR N: nos la van a regresar.

ACTOR P: la de la directora de ellos.

ACTOR N: Nada más por un tiempo, se va a van a regresar.

Risas, risas, bromas.

SGC así nos dijeron de Rosi.

ACTOR N: ya apaga eso. Refiriéndose a la cámara de video.

ACTRIZ C: apaga eso. Refiriéndose a la cámara de video.

ACTOR N: mucha rueda ya no.

SGC: nada más es media hora, hablen. Ups la acabo de prender estaba apagada.

ACTRIZ I: se me hace que si quiere lugar en la UEL.

SGC: no me lo van a creer pero estaba apagada.

Risasa, exclamos,

SGC no grabó nada.

ACTRIZ C Bravo, bravo.

ACTOR P: ya la apagaste y la volviste aprender.

SGC: no mira.

ACTOR P: lleva 30 tantos segundos.

ACTRIZ I: tienes que decir Socorro; porque sí, ahora tienes que decir.

Se despiden todos de todos.

SGC: puedes repetir todo lo que habías dicho por favor.

ACTOR P: No.

ACTOR N: qué tal si se vuelan las cosas.

ACTRIZ I: ya lo va pensar mejor.

SGC: no grabe nada.

SGC: voten por Michoacán.

ANEXO 7
TEST DE PERSONALIDAD



TEST DE PERSONALIDAD

NOMBRE		EDAD	
NIVEL DE ESTUDIOS		FECHA	
HABILIDADES PREVALECIENTES			
<p>INSTRUCCIONES: en cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una X palabra o frase que mejor te describa o corresponda a tu forma de ser. No elijas aquellas características, te gustaría o 'deberías' tener. Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.</p>			
TRANQUILO		OBEDIENTE	
METICULOSO, DETALLISTA		CAPRICHOSO	
DE OPINIONES FUERTES		TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	
SOCIABLE, AMIGABLE		JUGUETÓN	
ESTABLE, TEMPLADO		CONVINCENTE	
PRECISO		GENTIL	
NERVIOSO		HUMILDE, MODESTO	
ESPONTÁNEO		ORIGINAL	
VALIENTE		SEGURO DE MI MISMO	
CREATIVO, CON INVENTATIVA		SIMPÁTICO	
ESTREGADO		ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	
INTROVERTIDO		ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	
COMPETITIVO		DE TRATO FÁCIL	
JOVIAL, GOZOSO		ORGANIZADO, METÓDICO	
CONSIDERADO		ENERGICO	
CONCILIADOR		"CAMPECHANO" SOBRELLEVO LAS COSAS	
RESPECTUOSO		DISCIPLINADO	
EMPRENDEDOR		GENEROSO	
OPTIMISTA		VIVAZ, LLAMATIVO	
SERVICIAL		PERSISTENTE, NO ME RINDO	
ARRIESGADO, TEMERARIO		CAUTELOSO	
DISPUESTO A AYUDAR		DETERMINADO	
CÁLIDO Y SINCERO		ELOCUENTE	



CENTRADO, NO EXTREMO	BONDADOSO
AGRESIVO	INQUIETO
INFLUENCIABLE	POPULAR
INDECISO	COMPARTIDO, CONALBORADOR
IMPULSIVO	REGIDO POR PRINCIPIOS DETERMINADOR
COMUNICATIVO	DIPLOMÁTICO
CONTROLADO	ATREVIDO, AUDAZ
DECISIVO, FIRME	SATISFECHO
SISTEMÁTICO	EXPRESIVO
CONTENTO	ANSIOCO
CONFIADO	IMPACINTE
PACÍFICO	DISPUESTO
POSITIVO	CONSECUENTE, FLEXIBLE
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	ADAPTABLE
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO
LISTO PARA HACER FAVORES	PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS
SOCIABLE, AMIGABLE	EMOTIVO, IMPRESIONABLE
ANALÍTICO	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO
LLANO, DIRECTO	PACIENTE
ENCANTADOR	FACILIDAD PARA HABLAR
LEAL	INDEPENDIENTE
DETERMINACIÓN PARA APOYAR A LOS OTROS MORALMENTE	CARISMÁTICO, ADMIRADO
EVITO LA CONFRONTACIÓN	AMABLE, TRATABLE
OBSTINADO, NECIO	VULNERABLE, SENSIBLE
SOCIABLE, AMIGABLE	SEGURO Y FUERTE