



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN**

Comunicación e Integración. Diagnóstico de Comunicación Organizacional en la Dirección  
Ejecutiva de Comunicación Social de la SSP-DF

Seminario – taller extracurricular  
“Organización, comunicación y cultura”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Licenciado en Comunicación

PRESENTA

Saúl Martínez Arteaga

Asesor: Lic. Jorge Pérez Gómez

Enero 2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **Agradecimientos**

A mis Padres:

Al Sr. Saúl y Sra. Micaela; por ser padres, tutores y maestros. Gracias por su apoyo y amor,  
Por enseñarme a ser responsable, comprometido y paciente, como ustedes. Gracias.

A mis Hermanos:

A Fernando, Rebeca y Luis Alberto; por mantenerse a mi lado todo este tiempo. Gracias por  
compartir experiencias, por su apoyo incondicional, por su cariño, por su comprensión, por su  
amor; por Todo Gracias.

A mis Tíos

Al Sr. Alejandro y a la Sra. Eloisa; por su apoyo en todo momento, por mantenerse siempre  
al lado de la familia, por ser unos excelentes padres, tíos y seres humanos. Gracias

A mis Primos:

A Roberto; por sus incansables platicas, por su apoyo, sus opiniones, consejos, verdades, por  
los mejores deseos y el buen ejemplo. Gracias Beto

A Rogelio; por su apoyo incondicional, por sus consejos, por su cariño, pero sobre todo por su  
magnifico ejemplo de responsabilidad y compromiso. Gracias Coco.

A Diana:

Por tu comprensión, paciencia, cariño, por tus consejos, tu temple. Por ser como eres, pero sobre todo por tu Amor. Gracias mi niña, te quiero mucho.

A mis Maestros:

A Jorge, Irma, Verónica, Xavier y Urso; por compartir sus experiencias, conocimientos y vida académica durante este proceso. Gracias

A todos aquellos que estuvieron pendientes de mi formación, gracias por compartir vivencias y experiencias. A mis amigos Gracias

Finalmente a la UNAM por permitirme sentarme en sus filas, a la FES Acatlán por formarme como ser humano y profesionista. Gracias UNAM

# Índice

## Introducción

<b>Capítulo 1. Conociendo la SSP-DF</b>	<b>2</b>
1- Caracterización de la organización	3
2- Breve historia de la SSP-DF	4
3- Desarrollo y Expansión de la SSP-DF	5
4- El presente de la SSP-DF	6
5- Análisis de la estructura formal	7
5.1 Ideario organizacional	8
5.2 Objetivos	10
5.3 Organigrama	11
5.4 Los Habitantes de la DESC	13
5.5 Proceso formal de Trabajo en la DESC de la SSP-DF	16
5.6 Los Perfiles de la DESC	20
5.7 Los recursos tecnológicos de la DESC de la SSP-DF	22
6. Reflexión del capítulo	25
<b>Capítulo 2. La comunicación existe dentro de la SSP-DF</b>	<b>28</b>
1- Las escuelas de administración y los modelos de comunicación	29
2- La DESC y las escuelas de comunicación	31
3- Costos en el desempeño de la DESC de la SSP-DF	35
3.1. Costo energético	36
3.2. Costo temporal	37
3.3. Costo psicológico	38
4- El problema comunicativo – informativo	39

5- Los miembros de la DESC	40
6- Auditoria comunicativa aplicada a la DESC de la SSP-DF	43
6.1. El cuestionario de la encuesta de discrepancia	45
6.2. Evaluación de la escala preferencial de Comunicación	48
6.3. Resultados de las medidas de discrepancia	49
7- Reflexión del capítulo	54

### **Capítulo 3. Comunicación y Complejidad Organizacional; representaciones comunicativas en la DESC**

<b>1- La Complejidad en la DESC de la SSP-DF</b>	<b>57</b>
2- La subjetividad dentro de la DESC de la SSP-DF	59
3- Representaciones en la DESC de la SSP-DF	63
4- La técnica cualitativa	67
4.1 Grupo de Discusión	67
4.2 La aplicación del Grupo de Discusión	69
4.3 Matriz de Doble entrada	73
5- Reporte de los resultados del Grupo de Discusión	77
5.1 Los resultados de lectura vertical	77
5.2 Los resultados de Lectura Horizontal	80
5.3 Identificación de Grupos en la DESC	82
6- La mediación comunicativa	82
7- Reflexión del capítulo	85

### **Capítulo 4. Cultura y comunicación en la DESC**

1- El comunicador organizacional y la comunicación	89
--	----

2- Cultura organizacional de la DESC de la SSP-DF	93
3- Los Grupos y subculturas de la DESC de la SSP-DF	97
4- Caracterización de la cultura de la DESC	100
4.1 Matriz cultural de Andrade	102
4.2 Tabla de Factores Culturales de Jaime Pérez	105
5- Propuesta de intervención comunicativa en la DESC	109
5.1 Plataforma estratégica	111
5.2 Estrategia de Comunicación	114
5.3 Plan de Comunicación	115
5.4 Programas específicos	118
6- Reflexión del capítulo	120
<b>Conclusiones</b>	<b>122</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>129</b>
<b>Anexo</b>	<b>132</b>

## **Introducción**

La Comunicación Organizacional es una de las profesiones más recientes del país, pues no hace mucho que fue aceptada e integrada a la estructura formal de varias empresas e instituciones

La Comunicación Organizacional se esfuerza por ser reconocida como punta de flecha en las organizaciones y su meta va dirigida a cumplir objetivos de manera efectiva, desempeñando un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio, basándose en un análisis de la Cultura e Identidad.

Al mejorar el proceso de comunicación dentro de una organización, todo fluirá de mejor forma: las decisiones que permiten la mejora constante en la realización de las tareas, la innovación y creatividad de productos o servicios, la actitud de servicio de los miembros de ese ente. Todo esto traerá como consecuencia un incremento en la efectividad del trabajo que se realiza, además que convertirá a las organizaciones en habitables para los actores.

Este trabajo abordará los diferentes niveles del estudio de la comunicación en el campo organizacional. Las instituciones públicas entran también en este contexto, siendo la Secretaría de Seguridad Pública del D.F., un apropiado recurso para crear un diagnóstico organizacional que aborde diferentes niveles del vivir institucional en México.

En el Capítulo I, conoceremos el origen y trayectoria de la SSP-DF, rectificando los objetivos, misión y visión de la organización que nos llevará a entender su organigrama, y con ello,

ubicar a uno de los ramajes fundamentales para la institución, la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social, lugar donde se enfoca el análisis y proceso comunicativo de la institución. Conoceremos los departamentos con los que interactúa directamente en la labor diaria para llegar a conocer los problemas operativos que enfrentan

En el Capítulo II, veremos que los costos abarcan aspectos psicológicos, energéticos y temporales, esto es, que se reflejan en la inversión de tiempo, en el esfuerzo de cada integrante y sobre todo, en el desgaste mental que sufren los miembros del equipo, como lo muestra el problema detectado en el capítulo anterior. También se abordará al actor como una pieza fundamental en la creación de un ambiente organizacional, basándose en su perfil y su lugar en la organización, así como la revisión y estudio de las escuelas de comunicación y los modelos administrativos que hacen referencia al análisis que se realiza.

En el Capítulo III, se aborda a la comunicación vista como un sistema complejo y al individuo, nos lleva a identificarlo en grupos para conocer la forma de trabajo de cada uno de éstos. A través de un grupo de discusión, sabemos qué es lo que piensan acerca de la organización, conociendo sus diferentes puntos de vista pese a pertenecer al mismo grupo; escucharemos no sólo las palabras, sino las actitudes que encierran hacia la organización.

También identificaremos, de la problemática detectada en el Capítulo I, el problema comunicativo y el informativo. Se habla de la subjetividad, la percepción y la acción como el punto clave del éxito o del fracaso de todas las interacciones personales.

En el Capítulo IV, después de conocer a los grupos que integran a la DESC y con los que se relaciona en el *día a día*, se mostrarán las diferentes culturas que se reflejan en las diversas

formas de actuar, lo que se convierte en distintas maneras de comunicarse para realizar las actividades. Con esta información será posible realizar la Propuesta de Intervención Comunicativa para mejorar el problema detectado en el Capítulo I, 2, y 3; y que envuelve procesos, estructura, cultura y actores en un nuevo entorno que le permita volver habitable a la organización que se encuentra en crisis.

# **Capítulo 1**

## **Conociendo la SSP-DF**

## **Capítulo 1: Conociendo la SSP-DF**

En este apartado revisaremos la esencia de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, mostrando los orígenes de la institución desde épocas remotas, así como las primeras instancias o grupos encargados de la seguridad pública en el DF. Se obtendrá un diagnóstico de la estructura formal y del funcionamiento de la organización, con el propósito de establecer y caracterizar problemas operativos específicos originados externa e internamente, los cuales pueden ser abordados, desde la comunicación, la cultura y el comportamiento organizacional.

De igual forma, se pone de manifiesto el ideario de la institución, así como los objetivos y metas a conseguir y la razón de ser del accionar de la organización, plasmando características sobresalientes como su funcionamiento, su desarrollo y expansión a través de los años, así como su caracterización y clasificación conforme a las normas establecidas para las instituciones y las empresas.

También muestra la estructura formal e informal exponiendo los procesos de trabajo oficiales versus los procesos reales (operantes) del área de Comunicación Social de la Policía del D.F., revelando el reflejo del capital humano (miembros que forman y habitan la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social, DESC) y los perfiles que se considera deben tener los altos mandos y el personal de base.

Con este diagnóstico conoceremos y nos introduciremos a la vida institucional de la policía de la Ciudad de México, especialmente en el área de Comunicación Social, la cual es un brazo estratégico para el Secretario de la instancia.

## **1. Caracterización de la Organización.**

La Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal (SSP-DF), forma parte de los 20 organismos coyunturales del Gobierno del Distrito Federal (GDF).

La SSP-DF tiene como fin, prevenir y combatir el delito, así como, apoyar a autoridades federales o militares con la permanencia del orden del Distrito Federal y sus zonas limítrofes.

Según puntos establecidos como parte de la identidad institucional y registrados en su página de Internet ([www.ssp.df.gob](http://www.ssp.df.gob), 2010), la SSP-DF es una instancia creada para brindar servicios a la comunidad. Entre sus funciones se encuentran:

- Preservar el orden y proteger a los ciudadanos.
- Apoyar en circunstancia de desastre.
- Marcar pautas para prevenir la inseguridad.
- Coadyuvar con instancias de seguridad y justicia públicas o privadas.

La SSP-DF, cuenta con una fuerza operativa de 30 mil 800 integrantes de la Policía Preventiva, más 44 mil 950 elementos de la Policía Auxiliar y la Policía Bancaria e Industrial.

Los elementos operativos están respaldados por 5 mil trabajadores administrativos, quienes realizan labores como el análisis y el procesamiento de los datos que cada día recopilan los policías para transformarlos en estrategias de combate a la delincuencia focalizadas hacia los puntos donde se cometen la mayoría de ilícitos (<http://portal.ssp.df.gob.mx>:2010)

Las características y puntualidades descritas son núcleos esenciales para el desarrollo y existencia de un organismo. Pero para encontrar a una institución como esta ésta, se debió

haber pasado por muchas formas y maneras de dirigirse; sin embargo, eso se tratará en el siguiente apartado: la historia de la SSP.

## **2. Breve historia de la SSP-DF.**

El antecedente más antiguo de la seguridad pública en la Ciudad de México, aparece alrededor del año 1500 en tres figuras principales: los denominados *calpullec*, personajes encargados de mantener el orden de los *calpulli*; los *teachcacuhtin*, guerreros que se hacían cargo de la situación interna de los barrios en tiempos de guerra; y los *tianquizpan*, guardianes de los mercados.

En 1529, se expide el primer lineamiento policíaco en forma de Reglamento de Policía.

La vigilancia se desarrollaba en un entorno de cercanía, en donde cada vigilante conocía perfectamente su territorio y los habitantes del vecindario los conocían a ellos.

En 1838, se creó el cuerpo de la Policía Montada, con el objeto de contribuir a la preservación de la seguridad pública.

En 1879, cambia el nombre al de Policía Urbana. Cada unidad se conformaba por un comandante, un segundo comandante, dos cabos montados, quince gendarmes de primera y sesenta de segunda.

Cuando se da el estallido de la Revolución, la ciudad es puesta en estado de sitio y el ejército se hace cargo de la seguridad pública. Prácticamente no hay presupuesto para sostener la fuerza policíaca.

El contexto de inestabilidad general en la Ciudad de México durante la década de 1910 a 1920 se reflejaba en los cuerpos policíacos. Tal situación implicó que la inseguridad en la ciudad se agudizara notablemente, surgiendo el secuestro como uno de los delitos más recurrentes.

A finales de esta década se reorganiza el cuerpo responsable de la seguridad en el Distrito Federal, creándose la Inspección General de Policía.

En 1938, la Policía del Distrito Federal se convierte en Preventiva y se instalan casetas de policía en cada una de las entradas y salidas de la ciudad.

Asimismo, se crea la Policía Bancaria e Industrial, por lo que se decide que la policía se divida en dos especialidades: la Policía Preventiva del Distrito Federal, encargada de la vigilancia; y la Dirección General de Tránsito como responsable de la vialidad.

Para la SSP-DF uno de los principales mitos fundadores reside en la política de régimen del Gobierno de la ciudad, pues la Secretaría tiene trascendencia y permanencia, porque es una instancia creada y desarrollada para un beneficio social, por lo tanto recibe un soporte económico, político y social.

### **3. Desarrollo y expansión de la SSP-DF.**

En la década de los 90, la institución cambia su nomenclatura por la de Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, poniendo de manifiesto que es una estructura íntegra, coherente e inteligente para las acciones del gobierno central.

En el año 2005, se publica el Reglamento Interior de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, a partir de que Joel Ortega Cuevas, toma el mando de esta instancia, estableciendo nuevas tareas a los departamentos y aportando una reestructuración en varias áreas, una de ellas, Comunicación Social.

Posteriormente llega a la cabeza de la Secretaría, Manuel Mondragón y Kalb, haciendo pública la importancia de la institución, así como su urgente reestructuración para mejorar las labores de prevención ciudadana.

A raíz de la historia y desarrollo de la SSP-DF mostrada anteriormente se llega al año de 2007, donde se especifican las partes fundamentales de la institución, con una definición exacta de subsecretarías y direcciones. Es ahí, donde se encuentra la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social, siendo ésta, una de las más importantes debido a las labores de difusión y transmisión de información que contrastan el impacto mediático, siendo esta área la mediadora entre la vida social y el impacto de la información producida por los medios masivos. Además, se ha consolidado como una institución fundamental para el Gobierno del D.F., impulsando los requerimientos de seguridad. y desarrollando estrategias para cumplir con sus objetivos, poniendo en primer lugar el compromiso con la ciudadanía

#### **4. El presente de la SSP-DF.**

La SSP-DF, tiene como primer objetivo, mantener el orden en la sociedad y prevenir el delito. Para lograr esto, se apoya en asociaciones, y programas para mantener el equilibrio y brindar ayuda a los grupos que lo soliciten.

Para cumplir cada una de las metas impuestas en el manual de operaciones del gobierno central, se hace valer por planes y estrategias institucionales, como la creación de puestos operativos, actualmente conocidos como Unidades de Protección Ciudadana (UPC). Estas nuevas bases operativas, así como las estrategias impulsadas por la tecnología, promueven un espíritu competitivo para atender las necesidades de la ciudad.

Para la integración de estos elementos clave, es indispensable el capital humano, es ahí donde los problemas se generan, pues regularmente se carece de formación, preparación o capacitación; por lo tanto, la deserción o la mala actuación hace mella en la imagen de la SSP-DF, exhibiéndola como ineficaz y poco confiable.

Los cambios administrativos han hecho que la Secretaría de Seguridad capitalina se describa actualmente como una institución con sustancia social; como una policía muy cercana a la sociedad. Ese, al menos, es uno de los principales objetivos de la presente administración: construir una policía eficiente, humana e ideal.

Con previa revisión de la información y teniendo en mente la esencia de la SSP-DF, así como una de sus áreas a estudiar, la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social (DESC), en el siguiente punto se realizará el estudio de la estructura formal; es decir, lo oficial en dicha área: cómo funcionan y cómo deberían de funcionar las cosas.

## **5. Análisis de la estructura formal.**

En este apartado se analizará la estructura formal de la organización, la cual está plasmada en documentos oficiales. Este análisis servirá para reconocer la forma de trabajo de las áreas,

especialmente de la DESC, mostrando la planeación ideal del área, así como el funcionamiento real, es decir, lo que se hace en comparación a lo que dice que se hace. Se identificarán las disfunciones en el proceso de trabajo y las modificaciones pertinentes para su entendimiento.

### **5.1 Ideario organizacional.**

El lema de la SSP-DF lo componen tres conceptos específicamente señalados como lealtad, honradez y eficacia. Conceptos que marcan un compromiso ético-moral y el *debe ser* de quien conforma y vive en la institución.

La misión de la SSP-DF tiene que ver con: mantener el orden público, proteger la integridad física de las personas y de sus bienes, prevenir la comisión de delitos e infracciones a los reglamentos del gobierno y de la policía y auxiliar a la población en caso de siniestros o desastres.

De esta manera la institución trata de llevar a cabo su lema, pues el servir a la comunidad y apoyar en las necesidades de la ciudad es su meta primordial. Con esta misión, la institución muestra su actitud de servicio y propone normativamente el apoyo al GDF en materia de seguridad y compromiso ante la sociedad.

La Secretaría de Seguridad Pública del D.F. está compuesta por valores que debe seguir como institución. Entre ellos está, abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de los servicios o que implique el abuso o ejercicio indebido de su empleo, cargo o comisión.

Por ser una instancia dedicada al servicio de la seguridad, sus valores aparecen como no coercitivos y firmemente establecidos para su cumplimiento. Actuar en pro del orden jurídico, respetando en todo momento la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las leyes que de ella emanan, es uno de los valores fundamentales de la policía capitalina, pues sus acciones deben estar sustentadas jurídicamente, tomando en cuenta también el valor humano de los individuos, es decir, involucrando derechos humanos en conformidad con el cumplimiento de la normatividad establecida.

En un sentido operativo se debe observar un trato respetuoso hacia las personas, a quienes procurarán auxiliar y proteger en todo momento. También deben abstenerse de todo acto o actitud de prepotencia y mostrarse razonablemente tolerantes a los actos o manifestaciones de los ciudadanos que intenten imponer, con carácter pacífico, sus derechos constitucionales. Así mismo, demostrarán ante la sociedad y ante la propia institución que los valores son un estandarte ético y moral que generan confianza y certidumbre en lo que transmite la instancia. Cabe recordar que los valores están contemplados en el artículo 16 de la Ley de Seguridad Pública, establecidos por la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Este conjunto de apartados éticos, morales y del *deber ser* de la institución forman el ideario: la esencia de la institución, la cual deja ver su perfil formal definido en conceptos de gran valor humano.

## **5.2 Objetivos**

El objetivo de la SSP-DF permite observar la línea a seguir por parte de la institución, pues pretende atender en nombre del Jefe de Gobierno del Distrito Federal el despacho de asuntos de su competencia, conforme al ámbito legal aplicable, así como planear, conducir y desarrollar las políticas en materia de seguridad pública que garanticen la preservación de la integridad física de las personas, sus bienes patrimoniales, libertades y derechos humanos.

Uno de los principales conceptos es el compromiso; es decir, la capacidad de influir en lo establecido actuando en forma coherente tanto con los valores del proyecto institucional, como con los principios de los individuos participantes.

En este sentido la SSP-DF, por ser una institución pública, administra tiempos, actividades, metas, entre otras variables más, con el fin de lograr sus objetivos organizacionales. Por tanto, la SSP-DF, al igual que otras dependencias del GDF, “maximiza la eficiencia en su administración; es decir, aplica la burocracia como organización racional” (Salaman y Thompson, 1984:16).

De igual forma, tiene objetivos totalmente establecidos y formalmente trata de llevarlos acabo, pues son un estandarte de la misión institucional ya que son claros y en un sentido estricto son puestos en práctica por los miembros que la conforman.

Por otra parte, mostrando objetivos específicos está la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social (DESC), enfocada en diseñar e instrumentar las estrategias de información y difusión que tengan como finalidad dar a conocer a la población de la Ciudad de México, los avances

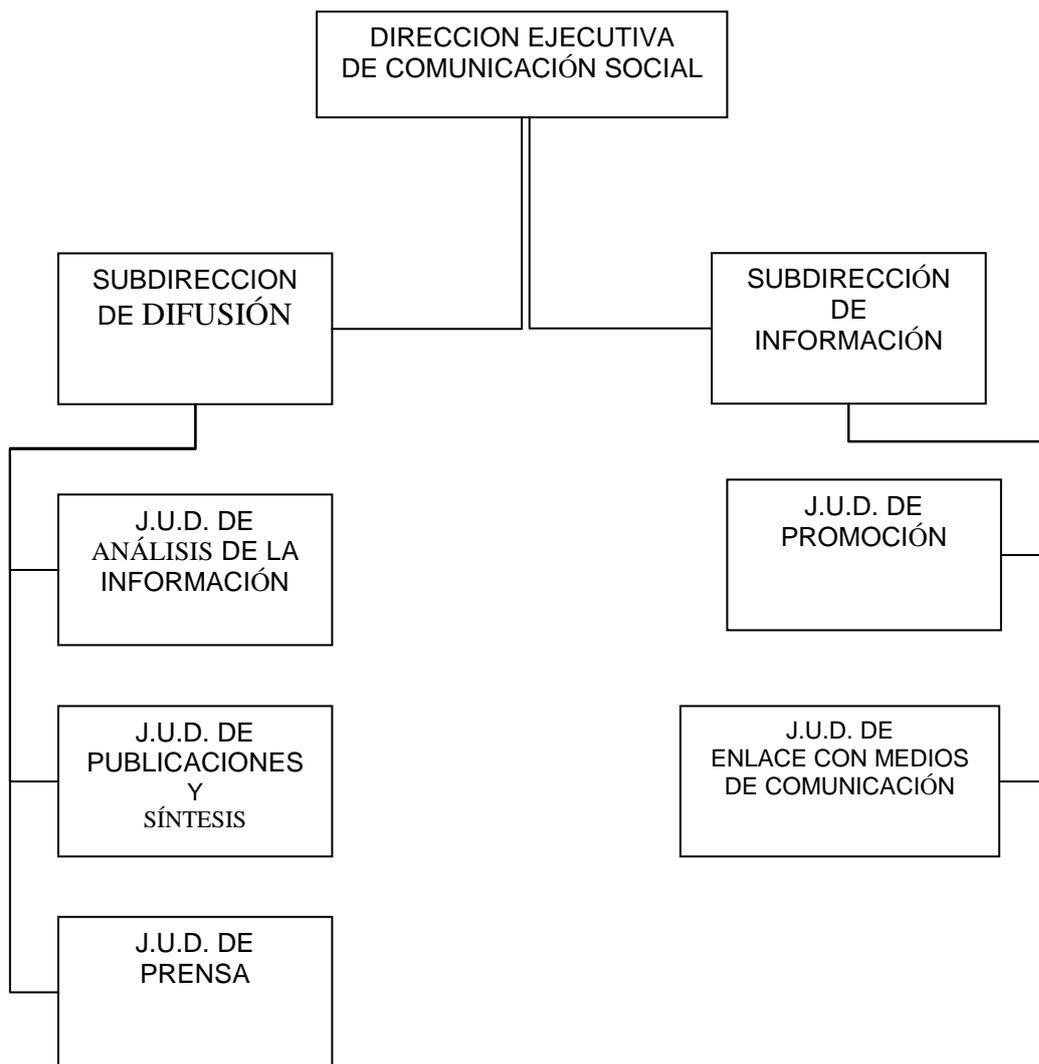
de la Secretaría en el cumplimiento de sus programas, los servicios que ofrece a la comunidad y crear conciencia de la importancia de la cultura de la legalidad y la prevención del delito.

Por tanto, la SSP-DF maneja objetivos con fines estrictamente sociales y orientados al mejoramiento en los servicios que ofrece la institución. Por ser una dependencia con objetivos y metas de tipo social, como lo hemos señalado anteriormente, se consideran puntos constantes en su actuar y son por los que se trabaja en cada administración, pues responden a intereses políticos y sociales.

### **5.3 Organigrama.**

La Dirección Ejecutiva de Comunicación Social cuenta con un organigrama formal, en donde muestra la composición gráfica de las subdirecciones y jefaturas que existen.

Un organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, la cual debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. El siguiente esquema da muestra de ello:



Cada departamento o subdirección, formalmente tiene un modo de trabajo establecido, pues mantiene procesos de trabajo constantes ya que a través del tiempo no tiene cambios importantes.

Oficialmente la DESC ha contado con estos departamentos desde hace ya largo tiempo. Para tener certeza de los datos, se aplicó una entrevista de reconocimiento a Idelfonso Torres, Jefe de Unidad Departamental (JUD) de Promoción, encargado de los movimientos administrativos en el área, quien comentó que las actividades que realizaban ciertos departamentos no eran las establecidas en los organigramas ni en los manuales de funciones.

Este modelo de organigrama ha prevalecido en el área de comunicación de la SSP-DF, sin sufrir cambios importantes. Cada administración retoma este esquema porque ya es algo definido, establecido por la dirección, resultando poco probable que se de un cambio de importancia en el área, así lo comentó Idelfonso Torres, J.U.D de Promoción.

Por tanto, la estructura de la SSP-DF está constituida de una forma compleja, es decir, formalizada de una manera religiosa, que se debe a lo que plantea Etkin: “Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad. Por este motivo, en el análisis estructural de un fenómeno, se otorga prioridad a la interacción antes que al estudio de las acciones particulares.” (Etkin, 1989:25)

#### **5.4 Los habitantes de la DESC de la SSP-DF.**

En este apartado se realizará un análisis de los miembros del área de Comunicación Social de la SSP-DF. Este análisis es importante porque así se sabrá qué tipo de personal labora en el área. Se tomará en cuenta el lado formal, que en este caso es lo oficializado en actas, es decir, lo estructurado. Por otro lado, estará lo real, es decir, el cómo funcionan y se presentan las cosas en el vivir de cada día de la organización, sin estar propiamente estipulado en lo oficial. Aun así, las organizaciones continúan funcionando.

Los integrantes del equipo de comunicación social de la SSP, priorizando a los mandos, es decir jefes de subdirecciones y de unidades departamentales, “cumplen con un perfil” establecido en la formalidad.

Para el puesto de director de la DESC es necesario cumplir con el siguiente perfil:

**Cargo:** Director Ejecutivo de Comunicación Social.

**Nombre o denominación del puesto:** Director Ejecutivo de Comunicación Social.

**Objetivo y funciones del puesto:** Establecer mecanismos de comunicación directa con los ciudadanos mediante mensajes difundidos vía electrónica, vía prensa.

- Efectuar el enlace y coordinación con las áreas de comunicación social de dependencias diversas, para establecer un trabajo conjunto con las áreas de gobierno involucradas en el sistema de seguridad pública, tanto local como federal.
- Coordinar el sistema de monitoreo de medios electrónicos de comunicación y generar una respuesta rápida a las estaciones de radio y televisión en caso de contingencia o emergencia en la ciudad.

**Escolaridad:** Licenciatura

**Experiencia laboral:** 5 años de experiencia.

Lo anterior, es el modelo formal para ocupar el puesto de director en el área. Sin embargo, no siempre se acatan las medidas formales para llegar a este puesto, ya que por experiencias laborales queda demostrado que también es ocupado por personas que sólo llegan por recomendación o por coincidencia. No siempre la profesionalización demuestra la capacidad o la destreza para dirigir áreas o departamentos, situación que acontece la DESC constantemente.

La experiencia laboral en los mandos de comunicación social es factor explícito para que el área sea encaminada a la dirección que requiere el organismo. Sin embargo, a pesar de estar conscientes de esto, los puestos de rango son utilizados por jefes inexpertos o poco fogueados como servidores públicos.

Para la contratación del personal en la DESC es necesario, más allá de los mandos, que se cumpla con cierto perfil sólo para la parte formal, pues en la parte real, existen trabajadores altamente preparados, aunque con un perfil sobrevaluado para las bases que se les asignan.

Por otra parte existen trabajadores que a pesar de no reunir un perfil con cierta escolaridad son contratados sin ningún problema, aún ignorando la falta de preparación o poca profesionalización para las labores del área.

En Comunicación Social de la policía del D.F., así como en toda la institución, los trabajadores se desplazan de un área a otra; es decir, por circunstancias laborales, personales o de otro tipo, los trabajadores tienen la “facilidad” de cambiar de área de trabajo cuando lo necesiten, ocasionando que, aún sin estar previamente preparados, puedan llegar a su nueva área de trabajo sin alguna experiencia previa. Esta situación se da en diferentes perspectivas, pero una muy marcada es el *compañerismo* o *compadrazgo* en los más ínfimos niveles, originando que por conveniencia y amistad la gente se mueva a través de las áreas de la institución, generando incertidumbre en cada movimiento o cambio de adscripción.

El reclutamiento del personal en la dirección, subdirección y jefaturas departamentales de Comunicación Social en la SSP-DF llevan un perfil específico. Generalmente, los candidatos deben tener un nivel de licenciatura, ya sea en comunicación y periodismo o administración pública, enfatizando una experiencia laboral en el ramo.

Para los miembros de base, la selección es normada, pues preferentemente deben estar asociados con el área, es decir, en práctica o profesionalización con la comunicación o el periodismo.

En la manera *real*, la selección es arbitraria, no siempre se sigue el canon de reclutamiento, pues llegan al área personas inexpertas en el ramo de estudio; en una manera estricta, no se siguen del todo los métodos de reclutamiento oficial. El compañerismo hace que al área lleguen miembros que no están relacionados con la materia y eso provoque el atraso en algunas áreas o departamentos.

### **5.5 Proceso formal de trabajo en la DESC de la SSP-DF.**

En la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social las actividades se realizan conforme a un orden establecido. Cada unidad departamental, al igual que las subdirecciones, cuentan con un manual de operaciones y funciones que generan los procesos de trabajo, y las actividades de las que se encarga cada una. En el siguiente cuadro se muestran los pasos a seguir en el proceso de trabajo:

<b>Unidad Administrativa</b>	<b>No. Proceso</b>	<b>Descripción de actividad</b>
Subdirección de Información	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa y verifica los mecanismos de comunicación internos y externos de la Secretaría.</li> </ul>
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza la información difundida en los diversos medios de comunicación (revistas, periódicos, televisión, radio) relacionados con la Secretaría.</li> </ul>
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruye a la J.U.D de Prensa para verificar toda la información que se procesa en el Centro de Información Policial, para su entrega a los medios de comunicación.</li> </ul>

Jefatura de Unidad Departamental de Prensa	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe a los reporteros y atiende sus necesidades informativas sobre las actividades de la Secretaría.</li> </ul>
	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona a los reporteros acreditados información de los servicios cubiertos por el personal de esta Secretaría.</li> </ul>
	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaliza a los reporteros acreditados con los funcionarios para informar sobre los avances en materia de seguridad pública en el D.F.</li> </ul>
	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora un “Boletín informativo” de los eventos y actividades realizadas por la Secretaría y la distribuye a los medios de comunicación.</li> </ul>
Jefatura de Unidad Departamental de Análisis de la Información	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopila, de los diversos medios masivos de comunicación, información difundida de la SSP-DF.</li> </ul>
	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza la información publicada en los medios de comunicación, integra un “informe” de lo más relevante y turna a Subdirección de Información.</li> </ul>
Subdirección de Información	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe y revisa el “informe” de los actos relevantes, turna a la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social para su conocimiento y entrega al Secretario de Seguridad Pública. Archiva copia para su control y consultas posteriores.</li> </ul>

Con este proceso de trabajo la DESC de la SSP-DF realiza sus labores de Coordinación en los servicios de Prensa e Información. Esta formalidad permite que el trabajo sea distribuido y “funcional”, según el Manual de Procedimientos del área.

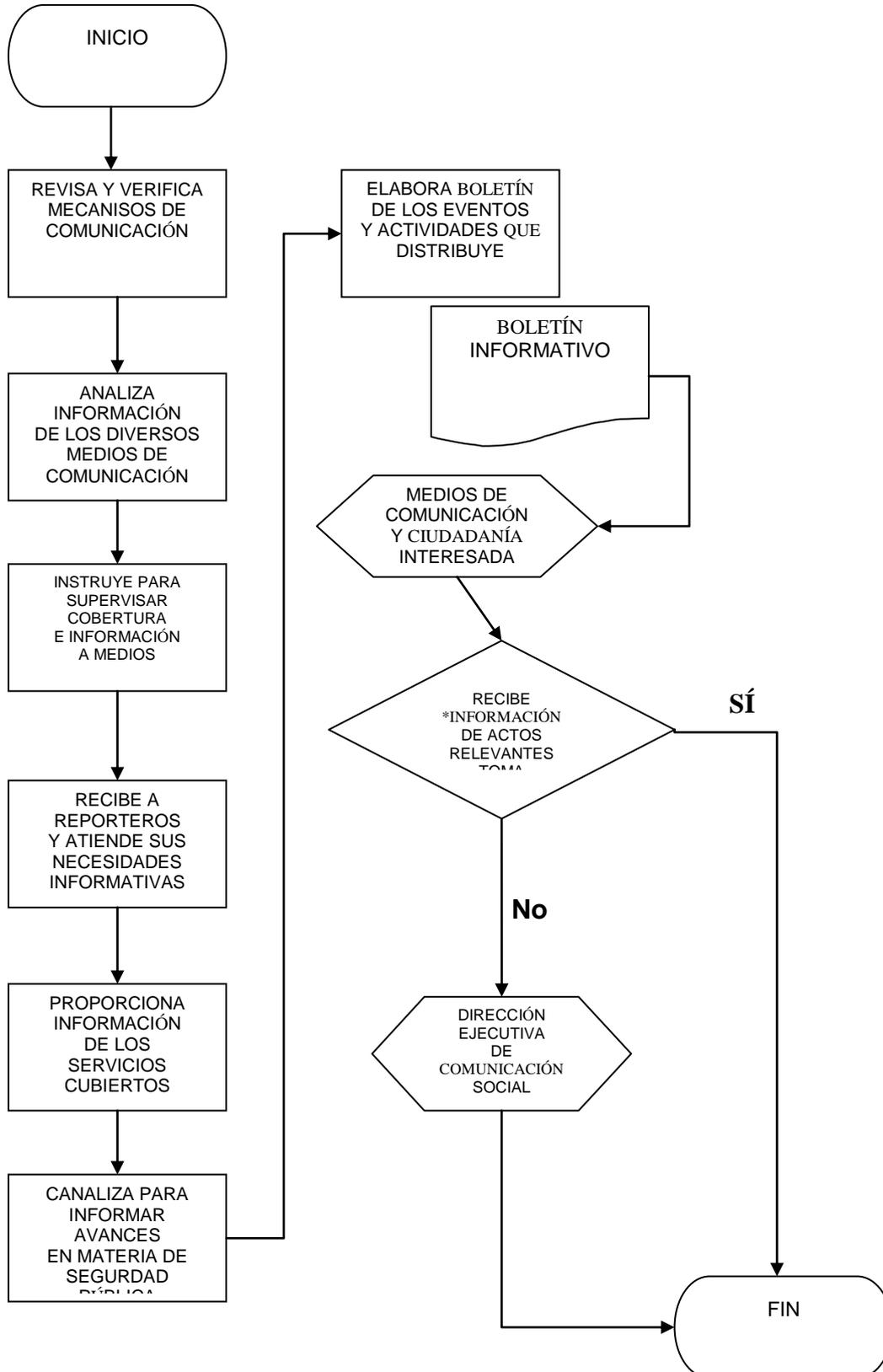
Sin embargo, no todo funciona como formalmente está establecido, ya que en el proceso de trabajo hay actividades e incluso, departamentos coadyuvantes, que son ignorados. De esta forma, el trabajo es entregado sin pasar por los departamentos que deberían complementar la información que sale a Dirección.

La problemática se presenta cuando la J.U.D de Prensa arma el boletín y debe turnar a la J.U.D de Análisis de la Información para que éste dé seguimiento en las publicaciones de los medios impresos, electrónicos y web. Al ser omitida esta parte del trabajo, sólo se pasa la respuesta mediática con información exprés. Los efectos de este procedimiento *cortado* origina un doble trabajo, un doble gasto de tiempo y por consecuente, un exceso en el gasto de materiales.

El siguiente Flujograma muestra en qué parte del proceso es desviada la información sin lograr llegar al departamento de destino, para su análisis y culminación con el reporte que turna a las DESC para la toma de decisión.

La omisión en los departamentos se debe a que la información es de carácter “urgente”. Es por ello que recurren al *bomberazo*. Este flujograma es la manera en que se trabaja de forma real (con aparente coherencia de la información); hecho que no es comprobable.

**Fujograma Real de la  
Coordinación de Prensa e Información  
de la SSP-DF**



## 5.6 Los Perfiles de la DESC.

Para formar parte de la DESC de la SSP-DF como jefe de alguna subdirección, jefatura o incluso la dirección, es necesario cubrir ciertas expectativas para el puesto, las cuales están registradas en la normatividad de la institución a través del manual de funciones y descripción de puestos:

**CARGO:** DIRECTOR EJECUTIVO DE COMUNICACIÓN SOCIAL.

**NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** DIRECTOR EJECUTIVO DE COMUNICACIÓN SOCIAL.

**OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO** Establecer mecanismos de comunicación directa con los ciudadanos mediante mensajes difundidos vía electrónica, vía prensa. Efectuar el enlace y coordinación con las áreas de comunicación social de dependencias diversas, para establecer un trabajo conjunto con las áreas de gobierno involucradas en el sistema de seguridad pública, tanto local como federal

Coordinar el sistema de monitoreo de medios electrónicos de comunicación y generar una respuesta rápida a las estaciones de radio y televisión en caso de contingencia o emergencia en la ciudad.

**ESCOLARIDAD:** LICENCIATURA.

**EXPERIENCIA LABORAL:** 5 AÑOS DE EXPERIENCIA.

Los candidatos a la Dirección Ejecutiva de Comunicación en la SSP-DF son en su mayoría periodistas relacionados con la fuente por algún tiempo y aunque llenen el perfil, no siempre cumplen las expectativas del puesto y no siempre funcionan o trabajan conforme a las necesidades de una dirección de tal envergadura:

**CARGO:** SUBDIRECTOR DE INFORMACIÓN

**NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** SUBDIRECCIÓN DE INFORMACIÓN

**OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO:** Coordinar la cobertura informativa de las actividades del Secretario, así como lograr que las acciones del personal operativo de la dependencia sean la base para elaborar comunicados de prensa y material impreso, con la finalidad que sean difundidos por los diferentes medios de información locales, nacionales e internacionales.

**ESCOLARIDAD:** LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN, PERIODISMO O AFINES.

**EXPERIENCIA LABORAL:** 3 AÑOS DE EXPERIENCIA EN COMUNICACIÓN.

**CARGO:** SUBDIRECTORA DE DIFUSIÓN

**NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL PUESTO:** SUBDIRECCIÓN DE DIFUSIÓN\*.

**OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO:** Diseñar, coordinar y supervisar estrategias de comunicación para que todos los materiales audiovisuales que se generen en la dependencia cumplan un propósito de enlace con medios de comunicación y opinión pública en general.

**ESCOLARIDAD:** LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN, PERIODISMO, RELACIONES PÚBLICAS O CARRERAS AFINES.

**EXPERIENCIA LABORAL:** 3 AÑOS DE EXPERIENCIA EN COMUNICACIÓN O AREAS AFINES.

Para los puestos de subdirección es necesario, como formalmente está expuesto, ser periodista o profesional de la comunicación con experiencia en el cargo, ya que se vuelve indispensable el requerimiento de mucha atención y estrategias administrativas e informativas para lograr una labor óptima.

Para las jefaturas en la DESC es necesario sólo ser un periodista o un profesional de la comunicación a nivel licenciatura, tomando en cuenta una experiencia de tres años en áreas

afines al puesto señalado. Sin embargo, en la realidad no siempre se siguen las sugerencias formales del perfil para los puestos, pues se encuentran candidatos sin experiencia como servidor público y sin noción de las actividades en las jefaturas.

En este sentido, los miembros que tienen a cargo la dirección, subdirección y unidades departamentales cumplen sólo con cierta parte de las expectativas para el puesto que manejan. No obstante, es insuficiente, pues para tener mejores resultados en el área de trabajo es necesario, no únicamente conocer las actividades, sino también, tener la aptitud y la actitud para lograr un desarrollo óptimo en la DESC.

### **5.7 Los recursos tecnológicos de la DESC de la SSP-DF.**

El área de Comunicación Social de la policía del D.F. cuenta con instrumentos y herramientas para poder realizar su trabajo de una manera más fácil y satisfactoria. Sin embargo, el uso de la tecnología en los departamentos de la DESC es escaso y por veces, inoperante.

En las instalaciones se cuenta con los materiales “estrictamente necesarios” para cumplir con ciertos procesos de trabajo

:

<b>Materiales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Equipo de cómputo.</li><li>● Internet (controlado).</li><li>● Intranet (controlado).</li><li>● Radios, televisiones, periódicos.</li><li>● Escritorios.</li><li>● Cámaras y videocámaras.</li></ul>

- Grabadoras.
- Sillas.
- Materiales de papelería (escasos).
- Recortes originales de síntesis.
- Información documentada de prensa escrita, electrónica y web.

Los materiales enlistados anteriormente, son los utilizados para desarrollar los procesos de trabajo; aunque en la realidad, pocos son los que se suministran o los que son regulares en tiempos.

Además, los instrumentos tecnológicos con los que cuenta son tan austeros y obsoletos que se hace difícil lograr los resultados en tiempo y forma. Los retrasos en materiales es un factor importante para definir tareas.

A pesar de la ausencia de algunos materiales, así como de la tecnología vanguardista u óptima para el trabajo, las actividades del área se cumplen en cierta medida constatando que las instituciones no se preocupan por dotar de material técnico y tecnológico a las áreas de trabajo.

Para complementar este análisis es necesario recurrir a la técnica cuantitativa conocida como hoja de inspección, la cual sirve para cuando necesita reunir datos basados en la observación con el fin de empezar a detectar tendencias”(Martínez. 1995:5)

**HOJA DE INSPECCION DE LOS PROBLEMAS OPERATIVOS  
DE LA DESC EN LA SSP-DF  
2010**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>TOTAL</b>
Desviación de la información	12	10	7	29
Ordenes de trabajo mal planeadas	5	8	5	18
Falta de materiales	5	7	5	17
<b>Total</b>	22	25	17	<b>64</b>

Al conocer los procedimientos, los perfiles de los miembros de la DESC, los modos de trabajo, formal e informal, es notable que los problemas operativos que refleja obstruyen el buen funcionamiento del área de trabajo. El desvío de información como uno de los más recurrentes, es el que provoca más desorden y caos pues al no existir una buena comunicación entre jefes y empleados, nunca se llega a un acuerdo que beneficia a la organización ni al servicio que presta.

## 6. Reflexión del capítulo

Para la localización y la medición de los problemas se utilizó la herramienta conocida "hoja de inspección". Se recomienda usarla cuando se necesite reunir datos basados en la observación de las muestras, con el fin de empezar a detectar tendencias.

Se localizaron ciertos problemas que son medibles por frecuencias:

1. La desviación de información y el uso excesivo del *bomberazo*.
2. Órdenes de trabajo mal planeado.
3. Máquinas descompuestas.

Al encontrar esta problemática, se recurrió a una medición con referencias pasadas, es decir, tomando en cuenta experiencias de meses atrás (Enero-Febrero-Marzo 2010), en donde se halló una frecuencia de problemáticas que de manera real existen y se proyectan en las tareas diarias.

Las funciones formales de la DESC se sostienen por el intercambio de oficios y derogaciones de actividades y tareas, empero, este intercambio es el origen de las incongruencias en las actividades con tiempos poco establecidos para las tareas.

En este capítulo encontramos que la SSP-DF está constituida de manera diversa, pues cuenta con una historia muy amplia, que a través del tiempo se ha ido reforzando, no sólo en estructura, sino en funcionamiento y por supuesto, en esencia institucional.

El funcionamiento formal de la institución, especialmente de la DESC, está señalado mayoritariamente por el actuar real de los miembros, pues el trabajo es constantemente

abreviado y maltrecho debido a las diferentes conveniencias informativas marcadas por el director y sus jefes departamentales.

Se encontró que los problemas más influyentes en el área son: el uso excesivo del *bomberazo*, motivado por la desviación de información y por la interrupción de procesos de trabajo establecidos.

Otra problemática muy marcada y muy constante, es la mala planeación en la ordenanza de tareas informativas, pues jefes y subdirectores no se ponen de acuerdo para el encargo de información, provocando mensajes confusos al personal que realiza la búsqueda de la misma.

Por tanto, la búsqueda, identificación y medición de estas problemáticas presentan una gran desventaja, por la poca coordinación en la DESC, generando descontrol en las tareas y poco rendimiento laboral debido a desgaste por "dobleteo" de tareas que al fin y al cabo, no suelen ser usadas para su fin.

En el siguiente capítulo se verá reflejado otro tipos de problemas, de carácter cualitativo, es decir, problemas informativos relacionados con la comunicación, y también marcados por la productividad, y los costos que este problema genera a la organización, al individuo y a la comunicación misma.

## **Capitulo 2**

### **La comunicación existe dentro de la SSP-DF**

## **Capítulo 2: La comunicación existe dentro de la SSP-DF**

En el apartado anterior estudiamos y conocimos la estructura y el funcionamiento de la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social de la SSP-DF, al identificar los procesos de trabajo formal e informal, en donde se observaron problemáticas que ocasionan un incorrecto cumplimiento en las metas organizacionales.

En esta sección identificaremos los modelos de comunicación y las escuelas administrativas que funcionan en la DESC de la Secretaría de Seguridad del D.F., para recalcar las coincidencias en su ordenamiento del trabajo y sus actividades comunicativas al interior. Sin olvidar los costos que generan las problemáticas encontradas, ya sea costo energético, psicológico o temporal

También, se identificarán a los miembros o actores que intervienen en el problema medido, así como a los diferentes grupos existentes, ya sean formales e informales, y la comunicación que reflejan entre ellos. Se tomarán en cuenta a integrantes de todos los niveles de liderazgo, conociendo los perfiles de éstos, como clave para comprender su rol real y funcional.

Al tener conocimiento de la problemática de falta de interacción entre los miembros de la DESC, se podrán delimitar los problemas informativo-comunicativos, arrojados por la técnica y la herramienta a seguir: la Auditoría Comunicativa (Audicom).

A través de Audicom conoceremos a los grupos y a sus actores, así como el Costo Generalizado de la Acción y la manera en que la DESC se comunica formalmente para lograr ciertas metas.

## **1. Las escuelas de administración y los modelos de comunicación.**

Para comprender cómo es que Comunicación Social de la SSP-DF funciona y se comporta, es necesario acudir a las escuelas de administración y a los modelos comunicativos, los cuales darán una referencia del comportamiento y funcionamiento del área, incluyendo los sentires y las percepciones de los miembros o actores.

Con el fin de lograr ubicar en qué tipo de organización se encuentra el área estudiada, se explicarán las principales escuelas de administración: Clásica, Humanista, Contingente y de Sistemas, las cuales describen las relaciones de estructura, entorno y de funcionamiento dentro de una organización, en este caso, el área de comunicación de la policía del D.F.

Debido a que las organizaciones son complejas, se pueden identificar varias escuelas o modelos en ellas, es decir, que el área que se investiga no está regida por un sólo modelo o escuela, por ello, en este apartado, identificaremos cuáles se manifiestan en el área de estudio.

Frederick W. Taylor, desarrolló la llamada *Escuela de Administración Científica*, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. Por otro lado, el europeo, Henri Fayol, y desarrolló la *Teoría Clásica*, enfocada en aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

A pesar de que la comunicación entre ellos no fue óptima, y de que persisten puntos de vista diferentes, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado *Enfoque clásico*

*tradicional de la administración*, cuyos postulados dominaron el panorama administrativo de las organizaciones.

En este contexto, el papel que juega el área de comunicación de la policía del D.F., se muestra en la teoría desarrollada por la Escuela Clásica, pues “es preponderantemente formal, oficial y vertical, en una totalidad descendente con poco manejo en relación de contenidos y de relaciones fuera de lo formalizado.” (Fernández, 1991:34)

La *Teoría Humanista* trata de incorporar el factor humano en las organizaciones y el impacto que genera su desempeño en el logro de tareas; maneja una comunicación a nivel informal y es representada por teóricos como: Elton Mayo, Kurt Lewin, Remis Likert y Chris Argyris.

En esta teoría se le da mayor auge a la participación del elemento humano dentro de la organización, procurando poner al mismo nivel las necesidades de la organización como las del individuo.

La comunicación que maneja la corriente humanista fundamentalmente “tiene que ver los estilos de liderazgo, el estudio de las estructuras y redes de comunicación, así como la formación de grupos formales e informales” (Fernández. 1991:35).

La *Teoría de Sistemas* toma en cuenta aspectos que rodean a la organización como el factor entorno y la influencia del contexto. Considera a las organizaciones como sistemas abiertos. Sus principales exponentes son: E. Trist, Daniel Kutz y Robert Kahn. En aspectos comunicativos, esta corriente trata de darle mayor empuje a la información a manera de generar una retroalimentación en el sistema.

Para la *Teoría Contingente* es fundamental el medio o contexto para el desarrollo de la organización, es decir “debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que la organización responde” (Fernández, 1991:42). Sus principales exponentes son: Joan Woodward, Tom Burns, G. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch.

## **2- La DESC y las escuelas de comunicación**

Al describir brevemente las escuelas de administración, se encuentra que la DESC de la SSP-DF, tiene rasgos de la teoría clásica ya que pretende tener establecidas las funciones y tareas de una manera mecánica, pues el trabajo es formalizado, por lo que es fácilmente comparable con un mecanismo de relojería; el trabajo tiene que salir a cierta hora para reflejar la meta cumplida.

De igual forma, la DESC, maneja una comunicación rígida con una forma vertical: los colaboradores de comunicación de la SSP-DF, no son informados de los problemas que enfrenta el área o departamento, por tanto no tienen argumentos para minimizarlos; incluso, a veces son pasados por alto y no tomados en cuenta en ciertas decisiones.

Esta formalización del trabajo representa claramente la *Teoría de la Burocracia de Weber*, específicamente, al pretender organizar y dividir las tareas. Así es como el área de comunicación de la policía funciona; está tan formalizada la diversidad de labores, que las tareas están delimitadas por planes y órdenes de trabajo según la especialización del departamento.

La delimitación de las labores se da por la especialización y características de cada integrante de los equipos de trabajo, ya que no todos son profesionistas de la comunicación, pues

muchos se han hecho empíricamente para colaborar dentro del área de trabajo. A pesar de estas inclemencias laborales, la DESC funciona; sin embargo, el poco conocimiento en los trabajos o reportes retrasa las actividades y los tiempos del área. Esto no es que sea malo, sino que los tiempos de aprendizaje en el área de trabajo son tardados y mantiene a los departamentos en una lentitud organizacional, volviéndose un proceso natural de la propia organización, que no deja que se desarrolle ni que trabaje de una manera más efectiva.

Muestra también que la toma de decisiones es a nivel gerencial, es decir, la SSP-DF por ser una institución de carácter disciplinado, direcciona las decisiones para pasar sólo por manos de mandos; por consiguiente, sólo los subdirectores de área pueden tomar decisiones que afectan o contribuyen a la imagen de la instancia o del secretario. Esto provoca que se refleje de forma muy directa la existencia del principio de jerarquía, de acuerdo con el cual, cada puesto de trabajo es controlado por el superior. La jerarquía es además impersonal y está basada en reglas.

Lo anterior preside que cada jefatura y subdirección está regida administrativamente por normas que establecen el peso de su jerarquía e importancia. Lo administrativo no necesariamente está ligado con lo comunicativo; no obstante, la comunicación también afecta y establece las condiciones administrativas de las organizaciones, pues es a través de los procesos administrativos que las instituciones se informan, trabajan y se protegen, pero es, sin embargo, una forma de comunicarse o de *”medio comunicarse”*, ya que subsisten rezagados al nivel de transmisión de información.

La comunicación que se tiene en la DESC es formal, pues jefes y subordinados obedecen órdenes específicas de trabajo; no se presta a la informalidad por personalidades o caracteres.

A pesar de ser un área dedicada al trato de la comunicación se muestra con dificultades para desarrollarlo en su trabajo interno, pues aunque formalizada, consecutivamente hay errores en la transmisión de la información y el logro de tareas.

Por ser un órgano gubernamental, la SSP-DF basa su estructura organizacional en la *Teoría Humanista*, pues se “preocupa” por el bienestar de los trabajadores, tanto de base como de confianza, ya que además de sus incentivos se les beneficia con bonos extras y vacaciones periódicas. De esta forma, se da un “respiro” de lo controlador en los modos de trabajo y convivencia.

Sin embargo, esto no hace a la DESC confortable, pues los miembros consideran que la institución debería ser más flexible. Además, cabe mencionar que los incentivos son manejados por conveniencia personal, lo que genera desacuerdos e inconformidades,. No obstante a que el método de incentivos sea útil, se recomienda dar una mejor planeación para el reparto de éstos.

A pesar de de la etiqueta formal que ha adquirido el área de comunicación, no todo el personal está identificado con tal formalidad, sobre todo en los procesos de trabajo, pues algunos integrantes del equipo no tienen la capacitación para ejercer las tareas que requiere el área. Sin embargo, los miembros se adaptan al área y a sus formas de trabajo, así como a su forma de socialización y su capacidad para identificarse con los actores y con la organización.

La retroalimentación dentro del área de Comunicación Social es tomada poco en cuenta, pues los canales están diseñados a que sólo el mando o jefe pida, reflexione o incorpore información, sin mantener un *feedback* y una justificación del trabajo y del resultado que se obtiene.

En realidad de lo que debería jactarse el área de Comunicación es que sólo existen canales de transmisión de información que originan una forma de comunicación ineficaz, debido a que las órdenes provenientes de las subdirecciones o de la propia jefatura hacia los colaboradores son imprecisas, por tanto se exterioriza una mala recepción de órdenes y una errónea respuesta de trabajo.

Complementando los modos de comunicación en las instituciones, la tecnología juega un rol muy importante; lamentablemente en la DESC los elementos tecnológicos son escasos y poco funcionales. Esto contribuye a que los procesos de trabajo, así como las “estrategias” comunicativas no se establezcan. Por lo tanto, los sistemas de comunicación globales están teniendo un crecimiento importante y es por medio de estos procesos que los grupos sociales y las personas están interactuando

Esta evolución global de la tecnología afecta directamente a las organizaciones como lo muestra Lodge en su estudio de las tendencias globales: “La administración de la globalización y sus tensiones requieren de un consenso global respecto a propósitos y dirección” (Lodge, 1996:49).

Esto quiere decir que en la DESC la falta y la mala administración de los recursos no sólo humanos, sino también materiales, afecta de manera visible las tareas que se realizan, y al no ser tomadas en cuenta las opiniones y los comentarios del personal, poco acertadas son las decisiones que se toman en cuanto a los materiales de trabajo y los recursos tecnológicos.

### **3. Costos en el desempeño de la DESC de la SSP-DF.**

Para Abraham Moles “la comunicación no es una acción física” (Costa, 1999:78). Sin embargo, a través de ella es posible que los humanos puedan interactuar y generar acciones. Por lo tanto, para abordar su estudio fue necesario elaborar una *Teoría de los Actos*.

En la *Teoría de los Actos*, Moles menciona que el hombre se dirige a través de pequeños actos evocativos que desencadenan acciones, las cuales tienen un inicio y un fin, relacionado con el factor tiempo y espacio. Combinándolos con las organizaciones, estos actos pueden lograr un efecto de autopoiesis mediante la comunicación.

Enfatizando los actos evocativos antes mencionados, no olvidemos considerar que a cada acción deviene una reacción, la cual, para su efecto, debe ser medible. Las acciones se dividen en dos grupo; primeramente, tenemos a las acciones de alta intensidad energética, es decir “las “acciones visibles, inmediatas y concentradas en el tiempo” y por otro lado, las acciones de baja intensidad energética, o sea, “fenómenos de mensaje, órdenes o decisiones que desencadenan acciones de gran energía” (Moles, 1973:54). Por tanto, toda acción nos brinda un beneficio, pero nos exige un costo.

Los costos de las acciones están sustentadas en las diversas categorías que Moles predica: “microacciones, miniacciones, acciones, maxiacciones y macroacciones” (Moles, 1973:57), las cuales definen un gasto energético correspondiente. Sin embargo, siempre medimos los costos en sentido económico, dejando a un lado los costos en sentido temporal, psicológico y energético, que son fundamentales para alcanzar los llamados *costos generalizados de la acción*.

A continuación se muestra el problema que fue medido anteriormente en la tabla de inspección, y del cual se establecerá el costo-beneficio, describiendo y ratificando el costo económico, psicológico, temporal y energético en la DESC de la Secretaría de Seguridad Pública del D.F.

### **3.1. Costo energético.**

La constante repetición de trabajos informativos dirigidos a las subdirecciones genera un costo energético considerable, en los departamentos encargados de este proceso: JUD Análisis de la Información, JUD de Prensa, y la JUD de Monitoreo de Medios.

Al no haber una buena correspondencia de recepción y manejo de información por parte de los jefes asignados, los trabajos son resueltos de manera express, es decir, se genera el *bomberazo* para cubrir rápidamente la información solicitada por la dirección.

Al recaer en la JUD de Análisis de la Información la entrega de esta clase de trabajos, requiere que su personal busque información en los diferentes niveles, ya sea virtual, hemerográfica o de archivo, visitando otros departamento de colaboración. Esto ocasiona que se dé un desgaste energético de alto nivel pues las búsquedas son inmediatas, y generalmente urgentes, causando que los trabajadores entren en una dinámica de estrés y urgencia laboral, generando un alto gasto energético.

Esta acción, conjuntamente, requiere que el personal se gaste energéticamente, visitando diferentes oficinas para la recopilación de información recurriendo al archivo físico hemerográfico para revisar notas, tema por tema o carpetas con otras notas. Además de este

desgaste energético, se genera un gasto temporal importante pues se invierten varias horas para realizar este tipo de búsquedas.

La búsqueda de información hemerográfica archivada genera un malestar físico constante, porque a veces en el archivo se tienen que mover cajas, bultos de periódicos o de síntesis para localizar la información solicitada.

En este sentido la utilización de la tecnología y los medios alternativos propondrían una nueva manera de acomodar la información, esto agilizaría las búsquedas en cualquier sentido y se complementarían las metas con mayor certeza. Por supuesto todo esto se lograría con la comunicación, pues ayuda a mediar, organizar, formar acuerdos y mejorar la vida individual, grupal y organizacional.

### **3.2. Costo temporal.**

El costo temporal dentro de la DESC de la SSP-DF se manifiesta en los pedidos de información, cuando un tema es tocado o es considerado relevante en los medios de comunicación, la dirección pide una antología del tema, para valorar el seguimiento y darlo a conocer.

Esto requiere un gasto de aproximadamente 2 horas de un día de trabajo. La sola localización de la información ya sea hemerográfica o electrónica, requiere que dos personas en el departamento se encarguen de esto. Cabe mencionar que la jornada laboral es de 7 horas sin horario de comida.

Al tener reunida la información comienza la discriminación de la misma, así como la captura de datos en un formato especial; los tiempos para estas actividades constan de 1 hora aproximadamente, y transcurrido este tiempo, todavía hay que reportar resultados y pasar la revisión final al jefe, tomando otros 10 minutos en este proceso, siempre y cuando sea y así, se pueda redirigir a alguna de las subdirecciones.

Hasta este punto, el proceso ya ha ocupado más de medio día del horario laboral, siendo una inversión de tiempo muy alta. Para finalizar el proceso, algún subdirector solicita que esa información se mantenga guardada y no pase a dirección pues ya se ha resuelto el pedido informativo con datos inmediatos. De esta manera, se resuelve la necesidad informativa y el trabajo realizado servirá para alguna otra ocasión.

En cierto modo, la inversión de tiempo se torna en productividad nula, debido a la suplantación del trabajo formal por el *bomberazo* o trabajo real.

### **3.3. Costo psicológico.**

El costo psicológico de los miembros de la DESC de la SSP-DF recae en la frustración de realizar el trabajo, dedicarle tiempo y un valor práctico a los datos recuperados.

Cuando se hubo entregado el trabajo y se obtiene la resolución del jefe departamental sobre la información solicitada se espera sea turnado a la dirección. Sin embargo, esto no siempre pasa, pues al ser sustituido por un trabajo emergente, éste, el trabajo con información fidedigna y con mayor contexto, ya no es útil para la necesidad inmediata.

Esta situación de no utilidad en el esfuerzo colectivo, provoca que se reste valor a las tareas que se presentan y que en cada ocasión que soliciten algo se trabaje dos veces o

sencillamente, por usar el *bomberazo* se desestime el trabajo de los demás, provocando descontento y un sentimiento de no ser tomados en cuenta.

De este análisis se puede concluir que todo tipo de acciones que se llevan a cabo dentro de una organización generan un costo, ya sea energético, temporal o psicológico, los cuales afectan tanto a la organización como a los que laboran en ésta, ya que la institución establece tiempos marcados y los empleados sufren un desgaste considerable. Este desgaste puede llegar a afectar directamente, y en lugar de que el trabajador sea una ayuda se convierta en una molestia, pues se estancan en un bache emocional al no saberse aprovechados, por tanto, se empieza a generar un sentimiento de poca satisfacción y frustración dentro de la organización.

#### **4. El problema comunicativo – informativo.**

Una de las principales características dentro del problema medido en el capítulo anterior (la desviación de información a través de la Hoja de Inspección), muestra que los jefes y subordinados no prestan la debida atención a las órdenes de trabajo, reflejando poco interés en el asunto y generando conflictos en el traslado de información de un área a otra.

La poca comunicación entre departamentos, específicamente entre los jefes de departamentos, provoca un doble manejo de información. Esto es, que para cumplir ciertas órdenes de trabajo solicitadas por la Dirección se recurre primero al *bomberazo* cubriendo la necesidad inmediata de la información.

La SSP-DF como cualquier otra institución sobrelleva y sobrevive con sus problemas una vida institucional. El éxito y buen funcionamiento de la DESC es calificada por las metas de trabajo que cumple. Sin embargo, esto no quiere decir que trabaja y funciona correctamente.

En la reflexión, de los costos psicológicos, energéticos y temporales que se dan en el interior de la DESC, desarrollados con relación a la teoría de los actos de Moles, se enfatiza que la comunicación es un factor de ahorro de energía, por lo tanto al no ser efectiva en el área, se dan los gastos descritos anteriormente provocando un desequilibrio entre los procesos de trabajo y el capital humano: el empleado.

La comunicación a parte de ser ahorradora de energía, también es mediadora en los conflictos entre seres humanos. La comunicación en la DESC es poco utilizada, pues constantemente se presentan malentendidos y generalmente, no son resueltos de la mejor manera. En estos casos con un uso correcto de la comunicación, se lograría eliminar o reducir los malentendidos y llegar a una cohesión entre actores y grupos en la organización.

##### **5. Los miembros de la DESC.**

En la Dirección Ejecutiva de Comunicación de la SSP-DF, los actores o los componentes humanos son diferentes entre sí, poseen diversas características, pero “al realizar sus tareas y desempeñar sus roles ellos permiten alcanzar los objetivos y metas organizacionales” (Robbins, 1998:67).

Estos miembros de la DESC actúan conforme a las órdenes administrativas y el perfil que poseen. Los JUD mantienen un perfil bajo en el sentido de la profesionalización (Véase capítulo 1), sin embargo, son individuos que cubren los roles a diferentes niveles. Los subdirectores muestran poco interés en el personal de base, pues no toman en cuenta sugerencias, vivencias y sobre todo, la experiencia de vida institucional.

En este apartado es necesario conocer a los miembros del área; para lograrlo, se utilizaría una herramienta llamada *Test de Personalidad*, propuesto por María Adriana Ulloa, pasante de la Licenciatura de Periodismo y comunicación Colectiva de la ENEP, Acatlán, en donde se contemplan características como género, edad, habilidades y rasgos de personalidad de los actores. Sin embargo, por motivos de tiempo, y especialmente de circunstancias en el lugar y con los miembros del área de trabajo, no se pudo llevar a cabo el *Test de Personalidad*, por lo que fue a base de observación directa que se definieron algunos comportamientos, actividades y habilidades de los actores. A raíz de lo prescrito, se derivó lo siguiente. :

La singularidad del área se debe a que es muy flexible, es decir, que llega personal de diferentes lados, con distinta experiencia en la corporación, pero con muy poca idea de las actividades que se realizan en el área de trabajo.

Por lo tanto, “las áreas de selección de personal se vuelven ineficaces, ya que en ocasiones la gente llega a las organizaciones por recomendación no por sus habilidades y/o características de acuerdo a un perfil de puesto” (Robbins, 1998:37).

Otro de los factores que afectan el desempeño, desarrollo y el propio rol de los miembros es su ambiente laboral, pues según Robbins “la forma en que el empleado interpreta su ambiente laboral influirá en su grado de motivación, en lo que aprenda en su puesto y en su comportamiento” (Robbins, 1998: 45).

En este sentido, los individuos que forman el área de trabajo en la SSP-DF pertenecen a un cúmulo de personas, llamados y conocidos como grupos formales los cuales “tienen un

objetivo, tiene origen en la división del trabajo y pueden ser permanentes o temporales” (Olmsted, 1963:24).

Cabe mencionar, que como en toda organización, en la DESC de la policía capitalina existen diferentes tipos de grupos, según la clasificación de Olmsted: dirigidos a resolver problemas, autodirigidos y multifuncionales.

En la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social de la Policía del D.F., se encuentra un grupo de marcada notoriedad el formal. La gente que convive en esta área de trabajo se refugia en el grupo formal, es decir “tiene un objetivo, pero no es común, es externo al grupo, tiene origen en la división del trabajo, se caracteriza por tener relaciones frías y poco personalizadas y se enfocan en atender el cumplimiento de funciones, sólo cumplen necesidades de tipo laboral, no emocionales, así que su compromiso no va más allá del rol que le han asignado” (Olmsted, 1963:25).

La comunicación entre los grupos es tanto formalizada como horizontal, y con el tipo de mando que maneja, se basa en una jerarquía descendente (pocas veces en una ascendente), es decir, no existe la retroalimentación por parte de los empleados.

Los grupos mayormente encontrados en la cara formal de la institución, son los referentes de trabajo, es decir, cada departamento tiene un grupo formal, el cual se comunica a través de la informalidad, produciendo cohesión entre los miembros y confrontándose con los otros grupos de la misma manera cohesionados, pero con situaciones dispares que no permiten la culminación de los procesos laborales.

Con la semblanza de los miembros, los grupos y los costos asimilados como un Costo Generalizado de la Acción, se toma la técnica de la Auditoría Comunicativa (Audicom), para tener una relación entre los problemas medidos y encontrados, ya sean comunicativos o informativos.

## **6. Auditoría comunicativa aplicada a la DESC de la SSP-DF.**

En este apartado se presenta la auditoría comunicativa aplicada a la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social de la SSP-DF, con el propósito de medir el problema comunicativo y establecer la relación con el problema productivo revisado en el capítulo 1. Para llegar a este punto se revisaron las técnicas expuestas por Paul Timm, en donde el autor señala el objetivo primordial de éstas, refiriéndose a “inspeccionar hasta qué grado las funciones de la organización están siendo realizadas óptimamente” (Timm, 1986:67).

Al haber revisado las técnicas expuestas por Timm, se eligió la técnica de *Clima Organizacional* enfocada a la medida de discrepancia, pues debido al problema encontrado, es de pertinencia utilizarla para identificar el nivel de comunicación interna entre los actores de las jefaturas y subdirecciones implicadas en la problemática comunicativa.

Lo primero que se hizo fue una recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de 47 miembros de las áreas a estudiar. Para la recolección de esta información se tomó en cuenta un universo o tamaño de población de 120 personas; sin embargo, al focalizar nuestro universo a los departamentos que intervienen en el problema a resolver, encontramos un universo de sólo 50 personas (miembros del área de la DESC) que intervienen en las diferentes tareas que cumplen dichos departamentos.

Por lo tanto, al utilizar la fórmula matemática encontrada en "La metodología de la encuesta, de Heriberto López Romo" (Galindo, 1998:18) para el cálculo de la muestra, arrojó que de los 50, se tendría que encuestar sólo a 47 miembros.

$$n = \frac{N p q}{\left[ \frac{Me^2}{Nc^2} (n-1) \right] + p q}$$

En la siguiente tabla se muestra el significado que se otorga a cada variable:

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
N	Tamaño de la muestra
N	Tamaño del universo
P	Probabilidad de ocurrencia (homogeneidad del fenómeno)
Q	Probabilidad de no ocurrencia (1-p)
Me	Margen de error o precisión. Expresado como probabilidad
Nc	Nivel de confianza o exactitud. Expresado como valor "Z" que determina el área de probabilidad buscada.

Teniendo en cuenta esta información, se procedió a aplicar el siguiente cuestionario a la muestra determinada con un contenido de 35 afirmaciones.

## 6.1. El cuestionario de la encuesta de discrepancia.

Esta información es de carácter confidencial y será usada con fines académicos

### CUESTIONARIO

*Instrucciones para el Empleado.*

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

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

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

1. El fracaso de la información al personal acerca de las políticas, logros y planes futuros del área es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.

1      2      3      4      5      6      7

2. Esta área deberá contar con un sistema formal por medio del cual el personal pueda expresar con completa libertad los problemas de trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

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

1      2      3      4      5      6      7

4. La mejor manera de comunicación entre jefes y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal (cara a cara, pláticas, notas etc.).

1      2      3      4      5      6      7

5. Los jefes deberían comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1      2      3      4      5      6      7

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

1      2      3      4      5      6      7

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista del personal antes de tomar cualquier decisión que afecte su trabajo o intereses.

1      2      3      4      5      6      7

8. El área debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

1        2        3        4        5        6        7

9. El jefe debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por su personal.

1        2        3        4        5        6        7

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propia área de trabajo.

1        2        3        4        5        6        7

11. Cuando los jefes informan de cambios en las políticas, es importante que también informen el por qué de tales cambios.

1        2        3        4        5        6        7

12. El personal bien informado será más cooperativo y trabajará mejor en equipo.

1        2        3        4        5        6        7

13. El personal debería tener información sobre remuneraciones y prestaciones laborales de la Secretaría.

1        2        3        4        5        6        7

14. Es obligación de los jefes solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos que dependan de él.

1        2        3        4        5        6        7

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

1        2        3        4        5        6        7

16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto del área.

1        2        3        4        5        6        7

17. Los jefes deberían dar información completa acerca de la planeación general y específica, tanto de corto como mediano y largo.

1        2        3        4        5        6        7

18. El personal se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento al responsable del área.

1        2        3        4        5        6        7

19. El personal debe ser informado de cuando las cosas marchan bien o mal en el área.

1        2        3        4        5        6        7

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

1        2        3        4        5        6        7

21. El mejoramiento en el trabajo individual está influido por el grado en que el empleado entienda, acepte y apoye las acciones tomadas por los jefes.

1        2        3        4        5        6        7

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

1        2        3        4        5        6        7

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

1        2        3        4        5        6        7

24. Los jefes deberían comunicar al personal todos los asuntos que involucran a la Secretaría y que afectan al trabajo y a su imagen pública.

1        2        3        4        5        6        7

25. El personal debería tener una información continua acerca del proceso de trabajo en el área.

1        2        3        4        5        6        7

26. El personal cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1        2        3        4        5        6        7

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

1        2        3        4        5        6        7

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

1        2        3        4        5        6        7

29. El personal debería sentirse libre de discutir con sus jefes acerca de cualquier asunto problemático que afecte sus relaciones laborales

1        2        3        4        5        6        7

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

1        2        3        4        5        6        7

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

1        2        3        4        5        6        7

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos del área para hacer mejor su trabajo.

1        2        3        4        5        6        7

33. La difusión informativa y noticiosa en el área es indispensable para construir un sentimiento de participación en el personal.

1        2        3        4        5        6        7

34. La participación activa de todo el personal es esencial para el éxito de la comunicación interna en el área.

1        2        3        4        5        6        7

35. Los empleados deben estar bien informados de los servicios que presta el área.

1        2        3        4        5        6        7

Ya aplicado el cuestionario al personal de la subdirección de Difusión y a las JUD de Análisis de la información y de Monitoreo de medios y a los jefes correspondientes, se ordenó la información en una tabla con los siguientes datos:

- En la columna uno, el promedio del personal se calculó de acuerdo al número de afirmaciones entre el total de cuestionarios aplicados.
- En la columna dos, el promedio de los jefes corresponde a los 4 cuestionarios que respondieron.

- En la columna tres, se encuentra la diferencia que se obtiene restando el resultado de las columnas uno y dos.
- En la columna cuatro está la unidad de error que se estableció con respecto a la siguiente tabla:

Rango	Unidad de error
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

- En la columna cinco, para el error adicional, sólo se le suma uno a la unidad de error.
- Para la columna seis, corresponde el promedio de error y se calculó sumando las columnas 4 y 5.

En el siguiente cuadro se muestran los resultados de la Auditoría Comunicativa aplicada en la DESC de la SSP-DF:

## 6.2. Evaluación de la escala preferencial de Comunicación.

Número de Afirmación	Promedio del Personal	Promedio de los Jefes de la DESC	Diferencia	Unidad de Error	Error Adicional	Promedio de Error
1	5.29	4	1.29	1	2	3
2	5.27	5	0.27	0	1	1
3	5.48	6	-1.48	1	2	3
4	7.37	5	2.37	2	3	5
5	4.2	4	0.2	0	1	1
6	5.67	5	0.67	0	1	1
7	6.44	4	2.44	2	3	5
8	5.55	5	0.55	0	1	1
9	7.37	6	1.37	1	2	3
10	5.44	5	0.44	0	1	1
11	5.25	5	0.25	0	1	1
12	4.72	6	1.28	1	2	3

13	5.79	7	1.21	1	2	3
14	5.27	7	1.73	1	2	3
15	5.48	5	0.48	0	1	1
16	3.48	6	2.25	2	3	5
17	5.6	6	-0.4	0	1	1
18	5.81	6	-0.19	0	1	1
19	5.55	6	-0.45	0	1	1
20	4.25	7	2.75	2	3	5
21	5.48	7	1.52	1	2	3
22	5.79	6	-0.21	0	1	1
23	6.58	3	3.58	3	4	7
24	4.25	6	1.75	1	2	3
25	5.39	6	-0.61	0	1	1
26	5.44	6	-0.56	0	1	1
27	5.65	6	-0.35	0	1	1
28	4.86	5	-0.14	0	1	1
29	7.11	5	2.11	2	3	5
30	4.51	5	-0.47	0	1	1
31	4.81	-6	-1.19	1	2	3
32	5.25	7	-1.75	1	2	3
33	5.34	5	0.34	0	1	1
34	5.25	6	-0.75	0	1	1
35	5.9	6	-0.1	0	1	1

### 6.3. Resultados de las medidas de discrepancia.

Como muestra el resultado obtenido de la tabla, de las 35 afirmaciones que contiene el cuestionario y que fue respondido por los miembros de los departamentos donde radica el problema encontrado, dio un total de 16, es decir, obtuvieron más de 3 puntos, lo que muestra un alto grado de discrepancia entre jefes y empleados.

Para demostrar lo anterior, se ordenó por nivel de intensidad los resultados obtenidos en la tabla anterior.

El siguiente esquema muestra las afirmaciones de mayor a menor nivel de intensidad en el promedio de error:

Número de Afirmación	Promedio del Personal	Promedio de los Jefes de la DESC	Diferencia	Unidad de Error	Error Adicional	Promedio de Error
23	6.58	3	3.58	3	4	7
4	7.37	5	2.37	2	3	5
7	6.44	4	2.44	2	3	5
16	3.48	6	2.25	2	3	5
20	4.25	7	2.75	2	3	5
29	7.11	5	2.11	2	3	5
1	5.29	4	1.29	1	2	3
3	5.48	6	-1.48	1	2	3
9	7.37	6	1.37	1	2	3
12	4.72	6	1.28	1	2	3
13	5.79	7	1.21	1	2	3
14	5.27	7	1.73	1	2	3
21	5.48	7	1.52	1	2	3
24	4.25	6	1.75	1	2	3
31	4.81	-6	-1.19	1	2	3
32	5.25	7	-1.75	1	2	3

Para tener un amplio margen de lo que se presenta en las 16 afirmaciones marcadas en el esquema de arriba, también se han expuesto de la siguiente manera:

1. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación o de trabajo. (Af 23)
2. La mejor manera de comunicación entre jefes y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal (cara a cara, pláticas, notas etc.). (Af 4)
3. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista del personal antes de tomar cualquier decisión que afecte su trabajo o intereses. (Af 7)

4. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto del área. (Af 16)
5. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades. (Af 20)
6. El personal debería sentirse libre de discutir con sus jefes acerca de cualquier asunto problemático que afecte sus relaciones laborales. (Af 29)
7. El fracaso de la información al personal acerca de las políticas, logros y planes futuros del área es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado. (Af. 1)
8. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes acerca de cualquier problema de trabajo en el área. (Af. 3)
9. El jefe debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por su personal. (Af. 9)
10. El personal bien informado será más cooperativo y trabajará mejor en equipo. (Af. 12)
11. El personal deberían tener información sobre remuneraciones y prestaciones laborales de la Secretaría. (Af 13)
12. Es obligación de los jefes solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos que dependen de él. (Af 14)

13. El mejoramiento en el trabajo individual está influido por el grado en que el empleado entienda, acepte y apoye las acciones tomadas por los jefes. (Af 21)

14. Los jefes deberían comunicar al personal todos los asuntos que involucran a la Secretaría y que afectan al trabajo y a su imagen pública. (Af 24)

15. Esta área tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados. (Af 31)

16. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos del área para hacer mejor su trabajo. (Af 32)

De acuerdo a la clasificación, la afirmación con mayor valor sumó un total de 7; lo que explica que los miembros de la DESC en donde se encontró el problema están de acuerdo en que el área cuente con una comunicación efectiva. Por otro lado, los jefes no están a favor de estas observaciones de los miembros de los departamentos analizados, pues se atrincheran en sus percepciones y se niegan a aceptar observaciones, convirtiéndose en jefes con cierto grado autoritario lineal.

Otro punto muy importante y que se distinguió en las respuestas, es que los miembros manejan una comunicación informal como el principal medio para hablar y comunicarse con los jefes, es decir que tratan asuntos de trabajo a través de esta variante comunicativa.

Se identificaron los tópicos de las afirmaciones más socorridas, generando lo siguiente:

- Libertad para expresarse y comunicarse.
- Incluir en las decisiones a los miembros del área.
- Modos de comunicar.
- Necesidad de compartir la información.
- Quejas del personal.

## **7. Reflexión del capítulo**

La DESC de la SSP-DF manifiesta un alto costo en todos los sentidos, (temporal, psicológico y energético.). Los cuellos de botella detectados y medidos en el área manifiestan que el costo generalizado afecta tanto a nivel interno como externo; interno, directamente a los colaboradores del área; externo, a un deficiente cumplimiento de metas y tareas de la propia dirección.

La dirección ejecutiva de comunicación y sus departamentos están co-relacionados para cumplir sus metas, sin embargo cuando surgen los cuellos de botella y la monopolización de la información, es cuando las metas se ven afectadas, generando un desgaste energético, psicológico y temporal, debido a las cargas de trabajo o a la duplicidad de éste.

Otro de los aspectos que interfieren en el buen funcionamiento de la DESC y sus departamentos, es la poca o nula existencia de herramientas o materiales para realizar adecuadamente los trabajos. Al no tener los materiales, ya sea información impresa o el instrumento tecnológico, ocasiona una labor lenta y poco confiable, por tanto recae en un costo temporal y energético elevado. Con base a la Auditoría Comunicativa aplicada, el personal manifestó que no se le considera en la toma de decisiones; asimismo, manifestó que es importante tener una comunicación interna efectiva para reducir los costos mencionados anteriormente.

En el siguiente capítulo se complementará el diagnóstico con la aplicación de la metodología cualitativa, es decir, se llevará a un nivel más profundo el estudio de la comunicación, así como la de su problema productivo, comunicativo, y dilemas entre sus grupos, sus miembros, sus interacciones y sus representaciones.

## **Capítulo 3**

**Comunicación y complejidad organizacional;**

**Representaciones comunicativas en la DESC**

### **Capítulo 3: Comunicación y Complejidad Organizacional; representaciones comunicativas en la DESC**

En el capítulo anterior se analizó la relación de los problemas de orden comunicativo e informativo, mediante las técnicas cuantitativas, las cuales diagnosticaron las medidas de discrepancia entre jefes y subordinados. Los resultados encontrados a través de las opiniones de los miembros de la DESC permitieron determinar los costos energéticos, temporales y psicológicos que son directamente relacionados con los problemas informativos – comunicativos.

Con los datos obtenidos a través de la Auditoría Comunicativa, se encontró que entre los problemas comunicativos en el área lo más notable es que existe poca libertad para expresarse y comunicarse; asimismo, no se incluye en las decisiones a los miembros de los departamentos de trabajo, resultando poca interacción entre jefes y subordinados, pues la información no es compartida verticalmente.

En este capítulo se diagnosticarán las representaciones comunicativas de los integrantes de la DESC de la SSP-DF. Para lograr esto, se decidió aplicar la técnica cualitativa llamada *Grupo de Discusión*, ya que permite conocer lo que los miembros piensan y opinan de la organización en la que trabajan.

## **1. La Complejidad en la DESC de la SSP-DF.**

Recordemos que el ser humano es un ejemplo claro de lo complejo, pues tiene necesidades e intereses particulares. En su caso, las organizaciones son complejas de igual modo pues están habitadas por personas que se interrelacionan. Como dice Ávila Xavier, sólo hay algo más complejo que un ser humano: dos seres humanos tratando de interactuar.”

De acuerdo con lo que plantea Diego Juárez, “la organización es, un caos ordenado y un equilibrio inestable; expresa las tensiones de los intereses puestos en juego a partir de un orden configurado por la estructura de poder; construye representaciones de sí misma, nunca está exenta de oposiciones, alianzas o diferencias” (Juárez, 1997: 21).

Para identificar las discrepancias entre los actores de la DESC de la SSP-DF es necesario, primeramente, definir el concepto de complejidad organizacional. Niklas Luhmann lo define como “la sobre abundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia biunívoca y lineal de elemento con elemento.” (Luhmann, 1991: 16)

Niklas Luhmann destaca el concepto de comunicación y lo reconoce como el elemento que le permite enfocar adecuadamente un objeto de estudio social, así como las diferentes y determinadas características que representa, como por ejemplo, : tener un carácter social. Por tanto, de no existir el concepto de comunicación nunca se llegaría a un consenso de carácter social.

Luhmann establece su propia postura desde una perspectiva que coloca a la comunicación como el elemento constitutivo *de lo social o la sociedad*. Por lo tanto, se puede afirmar, según el sociólogo alemán, que los sistemas existen, pero no son reproducciones totales de la realidad.

Un sistema “es una emergencia que posee sinergia, esto quiere decir que la totalidad del fenómeno no es igual a sus partes, sino que es algo diferente a sus partes y superior, posee un carácter recursivo y se refiere a que un sistema siempre está contenido por otros subsistemas”. (Luhmann, 1992:34).

Por tanto establece que “Todo lo que es comunicación es sociedad, pues la comunicación se instaure como un sistema emergente, en el proceso de civilización. Los seres humanos se hacen dependientes de este sistema emergente de orden superior, cuyas condiciones pueden elegir los contactos con otros seres humanos. Este sistema de orden superior es el sistema de comunicación llamado: Sociedad.” (Luhmann, 1993: 13)

A partir de esta idea aportada por Luhmann, la comunicación como aspecto fundamental de la sociedad es la que puede dar un cambio al área de comunicación de la policía del D.F., a través de comprender las acciones e interacciones que efectúan los miembros del área de trabajo.

Para poder identificar cómo actúan los actores en el la DESC de la SSP-DF es necesario analizar las interacciones comunicativas, pues se llevan a cabo acciones expresivas. En este caso, la comunicación que se maneja en el área es deficiente, lo que origina malentendidos y conflictos. Cabe aclarar que no se trata de evitar los conflictos, sino de administrarlos o

reducirlos, tomando como premisa que el otro existe y que es diferente en su pensar y actuar. Para precisar esto analicemos la subjetividad de los actores en la organización.

## **2. La subjetividad dentro de la DESC de la SSP-DF.**

Para analizar la subjetividad hay que observar las acciones de los actores tomando en cuenta las percepciones de cada uno de los miembros. Cada individuo percibe la realidad de una manera subjetiva, pero no se limita solo a esta recepción, sino que existe una intersubjetividad, es decir que es como una red de relaciones humanas, que se convierte en un constructo social, ya que esta realidad es generada por pensamientos.

Por tanto, los miembros de la Dirección Ejecutiva de Comunicación de la policía del D.F., recrean su mundo por acciones en donde el intercambio de acción – comunicación es de manera constante dado a que la organización y sus miembros siempre están comunicando.” (Serrano et al, 2000: 59)

En este sentido la percepción de la realidad parte de la subjetividad del individuo, de sus ideas y de sus pensamientos; por lo tanto, pone como cimientos las relaciones de un objeto con el sujeto o viceversa (sujeto – objeto.).

Tomando en cuenta esta lógica entre ser humano y subjetividad, orientada por las palabras del filósofo Kant, quien menciona “que el ser humano nunca puede acceder al fenómeno como tal, pues él mismo es un fenómeno”. Por tanto, se deduce que no puede conocer la realidad, sino la representación de la realidad sólo en lo que se cree: ideas, pensamientos y valores.

Asimismo, “el ser humano no puede conocer la realidad, sólo puede tener acceso a representaciones de la misma; la ciencia sólo puede limitarse a ser una forma de expresión y explicación de los fenómenos, teniendo en cuenta la necesidad de estudiar la subjetividad, como la única posibilidad del conocimiento.” (Ávila, 2010: 3)

Esta aportación generó que otros teóricos como Martín Heidegger con pensamiento hermenéutico y humanista, planteara “que no hay realidad no pensada por alguien..., que el pensamiento del ser sale del propio ser, no es un objeto más del propio pensamiento, sino el eje de sí mismo.” (Ávila, 2010: 5)

Para entender mejor lo que se desea conocer tomemos en cuenta el concepto de intersubjetividad, pues esta acción no es un mundo privado, es común a todos y existe porque vivimos en él como humanos entre seres humanos. Las acciones, el pensamiento, la subjetividad y las ideas se relacionan al momento de actuar y comunicarse con el otro.

En este sentido la comunicación es constructora de realidades a través de los seres humanos, por tanto El mundo se construye comunicativamente, ya que la realidad construida es la que se acuerda colectivamente. En la DESC de la SSP-DF no existe una comunicación adecuada, pues la existencia de conflictos y malentendidos se presenta constantemente, fomentada por la estructura vertical que tiene la institución, careciendo también de interacción entre integrantes del área para realizar las diversas tareas: los jefes no toman en cuenta las opiniones e ideas de los integrantes del equipo. Muy a pesar de todas estas circunstancias, la realidad que se percibe es de negociación por los diferentes tipos de personas que se encuentran ahí.

Los actores del área de comunicación social actúan según su percepción guiados por su subjetividad, generando y compartiendo una realidad, no individual, sino grupal y a través de ella reaccionan en conjunto para algún fin en específico.

La manera en que actúan e interactúan los miembros de la DESC para lograr este fin común, residirá en la forma y capacidad que tengan para comunicarse. Esto muestra que “la comunicación previene y guía la acción realizadora del mundo material: por esto se le entiende como una acción de poco gasto energético, que orienta y desata las acciones ejecutivas.” (Moles, 1973: 56)

Para Moles, “la acción es esencialmente un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en el ambiente.” (Moles, 1973: 15) Acentuando lo anterior, la comunicación organizacional es fundamental para que el ser humano realice toda clase de acciones y a través de éstas, ahorre energía y por consiguiente, reduzca costos. Sin embargo, si las instituciones no la reconocen como una herramienta fundamental para el buen funcionamiento, de poco servirá saber todo esto. Cabe recordar que en la DESC se manejan altos costos como lo mostró el capítulo dos, donde los costos más significativos fueron los energéticos y los psicológicos que repercuten directamente en los actores de la organización y en la manera en que realizan sus acciones expresivas – ejecutivas, reduciendo la eficiencia del área de trabajo.

La comunicación es una meta-acción como lo señala Moles en su libro *Teoría de los Actos*: una acción que desencadena otras acciones. En concreto, como ya se señaló, la comunicación organizacional es una herramienta que ahorra energía y fomenta la eficiencia, permanencia y cambio a través de estas acciones expresivas llevadas a acciones ejecutivas bien coordinadas.

Las acciones comunicativas están en función de considerar al otro, pues es ese otro, quien decide cómo actuar. En este sentido, el otro o sea el actor, actúa de acuerdo con lo que percibe. Para reconocer esto, Moles considera tres categorías de percepción.

- Umwelt
- Merkwelt
- Ferwelt

El Umwelt es el mundo más cercano que tenemos los seres humanos; lo más personal es lo más inmediato y cálido.

Mientras, el Merkwelt es un mundo intermedio y compartido; es conocido, pero no propio.

Por último, el Ferwelt es un mundo lejano, no se percibe con los sentidos pero se intuye que esta ahí.

En suma, la percepción de un sujeto es la representación de su realidad; es un prejuicio de su propia subjetividad y que a través de la comunicación modifica el proceso de percepción que

tiene del mundo. En base a esto, el sujeto es quien origina acciones de esos tres mundos y crea su propia percepción de realidad.

Con lo propuesto anteriormente, se ha analizado la complejidad organizacional en la DESC de la SSP-DF, retomando la subjetividad, percepción y acción de los actores o miembros del área de trabajo.

### **3. Representaciones en la DESC de la SSP-DF.**

Al haber analizado la subjetividad y el actuar del ser humano, es momento de estudiar las representaciones de la DESC, es decir los significados connotativos de cada integrante sobre la organización en que trabaja. Esto servirá para conocer qué piensan y sienten acerca de la organización, así como de entender las razones de los problemas informativos-comunicativos.

Para comprender mejor este punto, las representaciones “son los modelos que permiten acercarse, interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece; encuadran y guían la experiencia y las aspiraciones de los grupos o individuos. Son modelos estructurados y estructurantes que le dan orden a la vida social” (Revilla, 2001:10). Las representaciones son ideas y valores conjuntos que forman el mundo, mediante estas ideas y valores se construyen las relaciones sociales que se dan a través de interacciones entre los miembros de la organización.

Por lo tanto, lo que Revilla menciona es que las representaciones son impuestas socialmente, se ofrecen como representaciones de la realidad colectiva y se convierten en ideas que regulan el mundo y las interacciones entre los individuos.

Como ya señalamos, las representaciones son modelos para generar acciones, los cuales se clasifican en representaciones ideológicas y representaciones personales. “Las representaciones ideológicas operan en un nivel cognitivo y valorativo. Éstas cumplen un factor importante en las organizaciones sociales, el cual es la cohesión. Por otra parte, las representaciones personales se configuran desde las ideológicas, pues conforman una dinámica de prueba y ajuste, permitiendo a los sujetos sentir experiencias únicas.” (Revilla, 2001:13-14)

En otras palabras, las representaciones ideológicas se refieren a los valores y opiniones que los sujetos tienen de la realidad; las personales, significan la experiencia y vivencia que el sujeto aprende de su entorno.

Los miembros que interactúan en la DESC lo hacen basándose en modelos cognitivos derivados de sus creencias y valores. En momentos pueden tener cierta actitud o humor, que es notable en la oficina, debido a las diferentes situaciones individuales que se tienen, las cuales no propiamente se generan en la oficina, sino en sus espacios personales, y a la hora de llegar a sus lugares de trabajo, ese humor es reflejado y dado a conocer mediante acciones o pocas interacciones.

Por lo tanto, en la DESC lo que interviene son las interacciones y las relaciones sociales, las cuales originan meta-acciones. Ahora, retomemos el concepto de representaciones, las cuales “son modelos que proponen determinadas maneras de ver, interpretar y valorar a la organización social y lo que en ella acontece; generan una manera legítima, eficaz y confiable

de apropiarse simbólicamente de la organización social.” (Revilla, 2001:10) Las relaciones sociales permiten entender cómo suceden dichas relaciones dentro de la organización y las representaciones de la realidad que generan, pues tienen un carácter ideológico.

Al ser de carácter social, las relaciones sociales permiten comprender cómo se interrelacionan las personas y de qué manera comprenden la realidad, debido a que “la comunicación se encuentra en el seno de las relaciones sociales y desde ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social.” (Serrano et.al, 2001: 54)

De una manera reflexiva, las representaciones son importantes porque coordinan y regulan las acciones comunicativas de los actores, pues a través de ellas, se logran comprender las relaciones sociales, los valores y el tomar en cuenta al otro para disminuir la incertidumbre al mismo tiempo de ir ordenando el caos y reducir los malentendidos.

Para llegar a esto, se necesita hacer uso de la comunicación, la cual organiza, ordena y explica las representaciones sociales, las ideas y valores de los actores de la organización

Para enfatizar esta situación se citará de la obra de Habermas donde reconoce que hay 3 tres mundos, uno de los cuales es “el mundo regido por normas o normado que se refiere al comportamiento de los miembros de un grupo social que orientan su acción por valores comunes.” (Habermas. 1987: 123)

En la DESC los miembros se ven orientados hacia un fin común y aunque están bajo un mundo regido o normado, no siempre el área trabaja de una mejor forma, esto como ya se ha estudiado es debido a que los actores no se interrelacionan de la mejor manera y es donde Habermas interviene con un referente de acción, es decir la acción comunicativa “que se refiere a la interacción de al menos dos sujetos capaces del lenguaje y de la acción que entablan una relación interpersonal.” (Habermas, 1987: 124) Es por eso que los actores de la DESC buscan interpretar y entenderse sobre una situación de acción, para así poder coordinar sus planes y reacciones de común acuerdo y lograr algún beneficio de manera general.

Habermas menciona en uno de sus postulados que en las organizaciones como en todo grupo, sólo hay comunicación si y sólo si hay igualdad entre los integrantes de algún grupo indeterminado; es decir, que al reconocer al otro se llega a un estado de igualdad común. Por lo tanto, sólo hay comunicación entre iguales, entendida esta igualdad en términos de los derechos comunicativos de los actores y de las pretensiones de sus discursos, teniendo derecho a ser escuchado y comprendido y poseyendo el mismo derecho de escuchar y comprender.

También Habermas menciona que sólo habrá comunicación si hay autenticidad, lo cual radica en que no se trata de engañar al otro; de igual forma, sólo existirá comunicación si hay pertinencia en cuanto aceptar el conjunto de reglas para iniciar el diálogo. Asimismo, recalca que sólo persistirá la comunicación si se llegan a acuerdos. Y partiendo de una premisa cero de estos principios, Xavier Ávila agrega que éstos no serían utilitarios sino hubiera un acuerdo acerca de las reglas del diálogo.

Al tener bien fundamentadas las ideas de estos principios se llega a la perspectiva de una acción comunicativa que rige todos los ámbitos de la vida. Es decir, al fomentar la acción comunicativa se llega a la comprensión de las otras acciones que se generen. Así es como a través de las acciones y percepciones se tratará de identificar las posturas, formas de vida de los actores de la DESC de la SSP-DF: las representaciones.

Para comprender las posturas de los actores y entender lo que opinan de la DESC, se expondrá la *Técnica Cualitativa o el Grupo de Discusión*, por medio del cual se analizarán los discursos de los miembros del área.

#### **4. La técnica cualitativa.**

##### **4.1 Grupo de Discusión.**

La técnica cuantitativa que se utilizó en el capítulo anterior (Auditoría Comunicativa) permitió detectar problemas informativos-comunicativos, así como identificar las discrepancias entre jefes y subordinados; sin embargo, esta técnica no funcionó para determinar lo que piensan los actores sobre la organización. En este apartado se usará el enfoque cualitativo, ya que a través de esta técnica se puede analizar desde el discurso, hasta las ideas y los valores de los actores de la DESC.

Una diferenciación de las técnicas es que la cuantitativa parte de lo general a lo particular, mientras que la cualitativa va de lo particular a lo general, tomando en cuenta el discurso y lo que piensa la gente, basándose principalmente, en las emociones de las personas.

En otras palabras la técnica cuantitativa se basa en la objetividad de los datos duros, contempla la repetición de los hechos tomando en cuenta el mayor número de casos comunes; por el contrario, la cualitativa aborda la subjetividad de los actores.

Otra diferencia entre la técnica cuantitativa y la técnica cualitativa es que la primera parte de un planteamiento hipotético basado en la recolección de datos duros, cifras y números; la segunda tiene un carácter inductivo, pues permite la expresión libre del individuo.

El *Grupo de Discusión* permite visualizar las posiciones ideológicas y las representaciones de los sujetos respecto de la realidad construida de manera colectiva, lo cual genera posturas distintas. Así, Alfonso Ortí señala que las posturas “conforman la dimensión de los actos externos considerados independientes de la conciencia interna de los actores que los producen.”

Definiendo, el grupo de discusión es “un dispositivo que se establece sobre la base de identidad social y de sus representaciones, siendo estas representaciones sociales las formas de conocimiento, colectivamente elaboradas y compartidas, con una orientación práctica y constantemente actualizable.” (Alonso 2003: 97)

En la discusión del grupo, se buscan las diferencias discursivas ya que de ahí se obtendrá una postura parcial y controlada de los miembros del grupo, que pese a los contrastes, éstas no obstaculizan el intercambio conversacional ni el de cooperación.

El objetivo del grupo de discusión es “profundizar en los datos sobre algún tema o problema. Se parte de un cuestionamiento general para crear una interacción discursiva y

simultáneamente, una integración de grupo que exprese las diferencias de los agentes y que permita la construcción de significados y sentidos negociados: aquí es el propio grupo quien fija la dinámica” (Ibáñez en Pérez, s/a: 49)

#### **4.2 La aplicación del Grupo de Discusión.**

La aplicación y justificación de la técnica recae en la variedad de discursos de parte de los participantes, volviéndose una manera de recopilación de información mediante el discurso. El grupo de discusión ofrece la posibilidad de conocer la opinión de los individuos de manera abierta sobre su representación de la realidad.

En este aspecto, Alfonso Ortí maneja cuatro condiciones para que el Grupo pueda darse a saber: el contacto, el local, el inicio de la sesión y el desarrollo de la reunión.

“El contacto con las personas que han de formar el grupo tiene que realizarlo siempre alguien diferente a quien lo dirige (moderador). El individuo que lo dirige ha de saber lo menos posible de la investigación y sus objetivos, con el fin de que no prefabrique opiniones o posturas.” (Ortí, 1992:200)

De acuerdo con este planteamiento, el contacto lo realizó una persona ajena al moderador, en este caso Freddy, un administrativo muy conocido por la mayoría de los trabajadores de la DESC.

Para poder ejecutarlo, se invitó a la mayor cantidad de personal de la DESC; como era de esperarse, unos acudirían, otros simplemente dejarían pasarlo y otros tantos, harían caso omiso a la invitación.

En total se esperaba entre 8 ó 9 personas para realizar esta práctica. Por diversos motivos sólo acudieron 5 personas que fueron apalabradas para la sesión que se llevaría acabo y con las cuales se discutiría una guía de tópicos previamente preparada.

1. El local o lugar donde se llevaría a cabo la sesión ha de estar siempre separado de la vida real de los participantes, es decir no debe efectuarse en las instalaciones donde laboran dichos participantes. Asimismo, “debe cumplir con ciertas condiciones... un lugar cómodo y preferentemente sin ruido, una mesa pequeña y baja, así como lugares disponibles para los participantes.” (Ortí, 1992:200)
2. En el inicio de la reunión; es importante que el moderador no dialogue antes con los participantes. Teniendo todo listo, se colocará la grabadora en el centro de la mesa y a los participantes, se les asignarán sus lugares de una forma estratégica. El moderador no tiene un lugar predominante.
3. Durante el desarrollo de la reunión, el moderador debe participar brevemente y lo menos posible, aunque en determinados casos puede interrumpir el diálogo en más ocasiones. El moderador puede interrumpir siempre y “cuando el grupo se calle o increpe, cuando el grupo derive hacia otro tema y cuando un líder espontáneo monopolice la conversación.” (Ortí, 1992:201)

Para presentar los resultados del análisis de la técnica se realizaron los siguientes apartados:

1. La transcripción del grupo de discusión de los 5 participantes (Anexos). Existieron tópicos en los que algún participante no opinó así que el espacio se deja en blanco.
2. La información obtenida se ordenó en una matriz de doble entrada; dividiendo en filas y columnas, en donde las filas fueron ocupadas por los actores y las columnas por las temáticas más opinadas.
3. Para identificar y presentar a los actores participantes en el grupo se elaboró una tabla. La información se obtuvo de un pequeño sondeo de datos personales.

**Tabla de actores de la DESC de la SSP-DF**

<b>Actores</b>	<b>Puesto</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Función</b>
Actor A	Capturista	4 años	Se encarga de los trabajos administrativos realizando oficios y memorándums.
Actor B	Diseñador Gráfico	2 años	Se encarga de las peticiones del director acerca de algún proyecto de la SSP-DF, ya sean folletos, folletines o la página de Internet.
Actor C	Monitorista	8 años	Monitorea e identifica notas informativas relacionadas con la SSP-DF y con el Secretario en los medios de comunicación impresos y electrónicos.
Actor D	Analista Ejecutiva	1 año	Recopila la información de los

			medios impresos y electrónicos para un análisis temático de la institución o del Secretario.
Actor E	Secretaria	12 años	Se encarga de dar citas, recibir documentos, así como de atender necesidades laborales del jefe de oficina.

A partir de los resultados que se obtengan del análisis cualitativo (*Grupo de Discusión*) se pueden hallar las diferentes opiniones y posturas de los actores.

A continuación se muestra la matriz de doble entrada en donde se identifican los tópicos y las lexías más representativas de los actores participantes:

### 4.3 Matriz Doble Entrada

Temas Actor	Libertad de opinar	Compañerismo	Toma de decisiones	Liderazgo	Interrelación laboral
Actor A	“No, ya que no existe esa apertura que existe con los compañeros”	Creo que es un ambiente propicio para tener amistades”... Es algo que se da naturalmente”	“No, en varias ocasiones se ha hecho o se le han propuesto varias cosas a los jefes y no sé si por falta de recursos u organización no se toma en cuenta lo que uno propone”	“No creo que exista eso ni aquí ni en algún otro lado, es muy difícil tratar de armar un líder en las oficinas”	“No, la información en el área es muy variable, a veces hay que esperar que algún jefe o encargado esté de humor para que nos den esa información y se pueda hacer un trabajo”
Actor B	“No, ya que para poder platicar con el jefe muchas veces casi hay que pedir una audiencia”	“Sí, creo que se da, pero hay ocasiones que no todos se llevan bien con todos los empleados y hay ocasiones que se tiene algunas diferencias como en todo”	“Al parecer las decisiones o se toman muy a la ligera o simplemente no se toma en cuenta a nadie”	“No porque un buen líder toma en cuenta realmente a sus trabajadores”	“No porque para empezar hay diferentes áreas y no se podría hacer”... Al no existir esta cooperación entre las áreas pues generan problemas en el proceso de trabajo”
Actor C	“No hay mucha facilidad para hablar o expresarse porque luego los compañeros como que se molestan”	“¿Amistad? Pues no tanta eh”... “Incluso podría decir que es difícil fomentar una verdadera amistad en este ambiente.”			
Actor D	“Para empezar el director ni siquiera se presentó con su personal de trabajo”...”Él no nos	“Había una buena relación tanto personal como de equipo, pero como siempre se saben los límites”...	“Hay ocasiones en las que nos llegan a avisar pegando circulares en el área de trabajo pero éstas	“Algunos jefes de las áreas o departamentos sí demuestran liderazgo pero suelen ser muy	

	muestra confianza y mucho menos, nos da la confianza para acercarnos a él”	“muchos de ellos tienen diferentes caracteres o incluso necesidades”	son muy escasas”... “No todos los compañeros o los que opinan son tomados en cuenta. Desafortunadamente, desafortunadamente, te digo, que hay privilegiados y les hacen la barba a los jefes”	prepotentes y quieren llevar la batuta y nunca toman en cuenta a su personal”	
Actor E	“No, porque en ocasiones te lo toman a mal y si tú das una opinión hasta lo llegan a tomar en tu contra”	“Amistad sí hay, pero compañerismo, no; francamente aquí en el área cada quien alaba por su santo y nada más”	“A veces por no informarnos hasta pensamos que hacemos mal el trabajo y tenemos que repetirlo...”Muy poco somos tomados en cuenta”	“Alguna vez sí existió un liderazgo pero era personal o sea, era para una sola persona y sólo por obtener su propio beneficio y nada más”	“Se comparte pero muy poco y eso hablando en cuestiones de mucha necesidad, por ejemplo cuando necesitas entregar algún trabajo urgente”

### 4.3 Matriz Doble Entrada (2)

<b>Temas</b> <b>Actor</b>	<b>Bomberazos</b>	<b>Herramientas y equipo de trabajo</b>	<b>¿Qué cambios harían?</b>	<b>Manejo de información - (comunicación)</b>
Actor A	“Lo que yo creo es que debe haber un proceso para llevarlos a cabo... -a los bomberazos- pero por lo visto no es así”	“Ese es un punto crítico... pero a fin de cuentas el trabajo se ha sacado, pero sí son muchas cosas...”	“...Pensar un poco más a futuro las cosas... tal vez trabajar sobre un proyecto de 5 ó 10 años para poder mejorar las cosas, para cambiarlas de fondo porque no cambiarán de un día o otro... hay que hacer algo poco a poco para que esto mejore “	“...La información nunca se va a mejorar o transparentar porque los intereses a los cuales les afecta a mucha gente, entonces, por ese motivo, pero dentro de esto también se podría mejorar”
Actor B	“Los bomberazos son necesarios en cualquier área de trabajo”	“...Tenemos que ir a otro lado a imprimir y pues no debería de ser así realmente deberíamos de tener todo el material aquí para poder realizar nuestro trabajo.. El cual realmente no lo tenemos, hay un déficit extremo de las herramientas de trabajo, o sea, ni para imprimir nuestros trabajos archivos o lo que sea, se puede, pues porque la máquina ya no sirve, se descompuso, la bloquearon, no hay tinta... infinidad de situaciones que no permiten un buen desempeño”	“...Si tú tienes visión de las cosas o de un proyecto en fin o de un proyecto que puedas realizar dentro del área te organizas bien, tienes un buen equipo de trabajo... poner a gente en condición con actitud y sobre todo con mucha ambición de crecer... lo más importante tener gente con esas características”	

Actor C	“La información se debe dar rápido, quizá no con una certeza total”	“Necesitamos actualizarlos ya que contamos con equipos muy obsoletos... aquí seamos muchos o pocos, con o sin herramientas el trabajo sale...”	“...Creo que las herramientas serían un gran avance en esta institución...”	“... De hecho yo podría comentar que ésta no es una área de comunicación sino de des-comunicación”
Actor D		“Fíjese usted mismo, mis compañeros también lo dicen, se quejan, pero pues nada más podemos hacer”	“...Organizaría bien a mi personal... para que existiera una buena relación con todos...”	“Hace falta más comunicación de parte del área de la Comunicación”...” Definitivamente en nuestra área no hay una comunicación, desafortunadamente; y esperemos que esta administración cuando cambie llegue otra mejor que sepa dar frutos en esta área de Comunicación Social”
Actor E	“Pues es que los bomberazos son buenos y malos...”		“...Trataría de sacarle jugo a las personas que forman el área, ya que cada uno de nosotros tenemos diferentes aptitudes para ciertos trabajos porque hay cosas que se nos facilitan más que otras...”	

## **5. Reporte de los resultados del Grupo de Discusión.**

El propósito de realizar esta técnica es para analizar los discursos de los miembros de la DESC. Su objetivo es buscar diferencias y similitudes, sin importar cuántas veces se repitan, sino, enfocándose en el *qué dijeron y cómo lo dijeron*.

Se realizaron dos tipos de lecturas: vertical y horizontal. La lectura vertical consistió en identificar las posiciones de los actores frente a los temas abordados para encontrar similitudes y diferencias entre ellos; la horizontal, se realizó para encontrar la congruencia del discurso de los actores e identificar algunas contradicciones; esto, sirve para conocer y dar cuenta de la complejidad de los seres humanos dentro de la organización.

### **5.1 Resultados de la lectura vertical son:**

- **Libertad de opinar.**

Los Actores B y D se muestran poco libres para opinar o hablar con los compañeros, especialmente con los jefes o mandos. Mientras que el actor A deja ver que hay más comunicación e intercambio de opiniones con los propios compañeros que con los jefes. Por otro lado, los Actores C y E, prefieren no hablar u opinar porque sus “compañeros se molestan.”

- **Compañerismo.**

Para los Actores A y B el compañerismo y amistad es algo que se da naturalmente, ya que por las relaciones que se dan en el trabajo, es fácil hacerse de amigos. Los actores C y D muestran que el compañerismo se puede dar, pero enfatizan que la amistad dentro del área es difícil

entablarla. Así, el actor E, sostiene que la amistad sí existe y que logra darse, pero que el compañerismo es difícil, porque “en el área cada quien alaba a su propio santo.”

- **La Toma de Decisiones.**

Los actores A y E afirman que para tomar decisiones no se toma en cuenta a nadie y aunque a veces sea por que no hay recursos o algún otro impedimento, simplemente no se actúa como debe ser, incluso, afecta en los procesos de trabajo, pues no hay esa comunicación y ese diálogo para poder poner en orden las actividades o trabajos. Por otra parte, el Actor B cree que “las decisiones se toman muy a la ligera”. Para el Actor D solo se toman decisiones a raíz de ciertas particularidades pues menciona; “hay privilegiados y les hacen la barba a los jefes”. El Actor C, evitó opinar de esto.

- **Liderazgo.**

Para el Actor A, el tema de liderazgo esta muy sesgado, pues dice “que es muy difícil tratar de armar un líder en las oficinas” y deja ver que no se trabaja en este sentido. Para los Actores B y D, no hay un liderazgo establecido o marcado, pues ambos coinciden en que “un buen líder toma en cuenta realmente a sus trabajadores”. Para el Actor E, no existe un liderazgo concreto, pues afirma que “alguna vez sí existió un liderazgo” reflejando que “antes” era más notoria la manera de dirigir la oficina de otro director o jefe y que eso, en la actualidad, no existe. El Actor C no comentó.

- **Interrelación Laboral.**

El Actor A, en este sentido, mostró que hay factores para que no se dé una buena interrelación laboral, pues dijo que “a veces hay que esperar que algún jefe o encargado este de humor” para recibir la información y trabajarla. Para el Actor B, no existe una “interrelación o cooperación entre áreas” y que por esta mala ”no cooperación”, no se logran los procesos de trabajo necesarios o no se terminan a tiempo. El Actor E, señala que sólo hay una interacción “cuando necesitas entregar algún trabajo urgente”, de otra forma pronuncia que sólo así se trabaja en coordinación, sino, no. Los Actores C y D, no hicieron comentario.

- **Bomberazos.**

Los actores A, B, C y E muestran que están de acuerdo con los *bomberazos*, pero que “debe haber un proceso para llevarlos acabo, agregan que sin embargo, no es así”, no obstante, la mayor parte de los actores apoyan este razonamiento. El Actor D, no comentó nada.

- **Herramientas y Equipo de Trabajo.**

Los Actores A y B postran su inconformidad por la falta de materiales para trabajar, aún así, siempre sacan su trabajo, El desempeño es bajo, -mencionan-, a pesar de que el área camina. El Actor C, comenta que las herramientas que se tienen sirven para realizar los trabajos, aunque reitera que “ya son muy obsoletos”. El actor D argumenta que los encargados no hacen nada para solucionar este problema y que “ya ni quejarse, pues no se hace nada” El Actor E no comentó.

- **¿Qué cambios se harían?**

El Actor A, dice que “pensar un poco más a futuro las cosas... como trabajar proyectos a 5 ó 10 años”. Esto muestra que se debe trabajar de una manera prospectiva y se le debe dar seguimiento a las buenas ideas para establecer un proyecto de orden. Los Actores B, D y E, concuerdan en una visión de proyecto de trabajo y un buen equipo de trabajadores; hacen énfasis en el recurso humano. El Actor C, enfatiza su esfuerzo sólo al nivel material, difiere y no toma en cuenta a los actores anteriores, el material humano no lo toma en cuenta.

- **Manejo de información (comunicación.)**

El Actor A deja ver que el manejo de información es poco efectivo y que generalmente, “obedece a intereses”, por lo tanto, no tiene un buen manejo. Entendiendo lo anterior por el lado de información, es cierto; pero también, la comunicación actúa en este sentido, pues al no haber buen manejo se da una deficiente comunicación. Para C y D tiene un muy mal manejo de la comunicación o de la información como tal, pues menciona, -“de hecho yo podría comentar que ésta no es un área de comunicación sino de *des-comunicación*.” En este sentido, también se vuelve verídico; pues al no haber comunicación se originan problemas, desacuerdos, y malentendidos.

## **5.2 Los resultados de Lectura Horizontal son:**

Los resultados de la matriz muestran que el Actor A sobrelleva y no difiere de la política que se usa en el área actualmente, aunque muestra una contradicción al decir que para el compañerismo y la amistad no hay problemas, “pues se dan naturalmente.” Por otro lado, señala que no se toma en cuenta a la gente; no obstante, le apuesta a un proyecto de continuidad “para que esto mejore poco a poco”. Este actor representa al *Grupo de los Optimistas*.

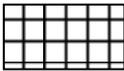
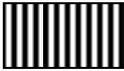
El Actor B afirma que el capital humano es el factor principal del área y de toda otra organización, planteando que se debe tener una visión más acertada, y de igual forma reconoce que las herramientas en el área de trabajo son fundamentales para que este capital humano funcione correctamente. Igualmente, pertenece al *Grupo de los Optimistas*.

El Actor C determina a la DESC como el área de *Des-comunicación* y le suma otras carencias como la visión, la de materiales de trabajo, la de actitud del manejo de la información y de la comunicación. Este actor pertenece al *Grupo de los Soñadores*.

Para el Actor D, la DESC esta sumergida en un autoritarismo por parte de los jefes. Este actor demuestra que no está conforme con los logros y las labores de la Unidad, pues antepone la falta de personalidad, respeto y confianza de los otros. Representa al *Grupo de los Inconformes*.

Por otra parte, el Actor E muestra una visión humanista; pese a que ve poca reciprocidad de compañerismo y amistad, reconoce que los logros que se dan son de carácter individual. Aún así, cree que teniendo un buen equipo de trabajo se puede obtener un buen resultado y que es sólo cuestión de tomar buenas decisiones. También representa al *Grupo de los Soñadores*.

### 5.3 Identificación de Grupos en la DESC.

GRUPO	REPRESENTACIÓN
Soñadores	
I Inconformes	
Optimistas	

### 6. La mediación comunicativa.

La mediación tiene una gran importancia en la comunicación. Como se ha venido notando, la comunicación es un motor esencial para que todo mantenga un orden y una coherencia; bien lo retoma Mario Revilla y entiende a la mediación comunicativa como “el sistema de reglas y operaciones que se aplican a cualquier conjunto de hechos o de cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad para articularlos.”

Con base en el análisis ya realizado se encontró que en la DESC de la SSP-DF existe una problemática de comunicación entre jefes y subordinados. Por eso, la propuesta para la disminución de estos malentendidos y de esta mala comunicación puede ser a través de la mediación para lograr un mejor entendimiento entre los integrantes del área.

Para lograr esta mediación es necesario que los trabajadores y los jefes contribuyan, no sólo de manera laboral, sino que también lleguen a una comunicación exitosa, a una interacción apropiada para el área y para los diversos sectores. Cabe recordar, que en la técnica *Grupo de Discusión*, se dejó ver que generalmente, hay poca personalidad de liderazgo; es decir, no ven a un director como tal. Asimismo, se recalcó el hecho de que los compañeros no se apoyan, solo trabajan lo que les tienen asignado y nada más. Debido a esto, la mediación propuesta es para que entre jefes, empleados y anexos, mantengan una cordura en el lugar de trabajo. Los discursos arrojados de la técnica anterior demuestran que mediante tomar en cuenta al otro, es posible solucionar los malentendidos dentro y fuera de las organizaciones. En este sentido, “mediar” es ponerse en medio y no a favor o en contra, sino ponerse a favor de la propia organización.

“Mediar”, también es construir relatos que pueden ser una misma historia, pero contada de diferente manera para diversos públicos. Basándose en esta lógica, la manera de comunicarse o interactuar entre los jefes y subordinados tendría que considerar las características de los grupos y actores, para evitar los malentendidos, primordial tarea del liderazgo.

Uno de los ramajes fundamentales en una organización es la **negociación**. Pero para una organización mediadora, no sólo es negociar y sobresalir de lo demás, es *saber negociar*. Esto entra en la postura de que quien sabe negociar, sabe que no puede conseguir sus expectativas y que puede perder o que debe ceder algo para ganar; es decir, estar conscientes de que la negociación debe darse entre las partes y no sólo recaiga hacia un lado.

La DESC en esta misma línea, -la mediación-, podría terciar entre los grupos para identificar una probable situación en donde se vean beneficiados los miembros de estos grupos, los jefes y sobre todo la propia organización.

## **7. Reflexión del capítulo.**

En este capítulo se mostraron análisis de las representaciones, de la complejidad organizacional, de los grupos, de las interacciones y sobre todo, la atención recayó en el análisis de los discursos de los actores; es decir, se inclinó hacia la subjetividad. Aunado a la propuesta de mediación comunicativa, se confirmó que es necesario escuchar y tomar en cuenta al “otro”, estando conscientes de que “el otro” existe y que es necesario interrelacionarse con él.

La subjetividad que los actores reflejaron en sus disertaciones en la *Técnica Grupo de Discusión*, acotó que es necesario que se actúe en cosas importantes como lo es la comunicación interpersonal con fines laborales, el hablar e interactuar de una forma coherente con los demás, ya sean jefes o empleados. Sus representaciones muestran que algunos ven a su organización con cierto orden, pero otros, la aprecian con un tremendo caos; por consiguiente, unos la reconocen con futuro y otros sin él.

La comunicación es la clave para que las interacciones entre los miembros permitan que la información fluya y que ésta a su vez, ordene las representaciones que estos actores tienen de la DESC y de ellos mismos. A través de la *Teoría de Mediación*, se trabajará en un cambio cultural para lograr la eficiencia. Esto se verá con mayor detalle en el siguiente capítulo.

A raíz de la técnica usada (*Grupo de Discusión*), se analizarán los discursos de los actores demostrando que son diferentes entre sí y matizando las subculturas que existen dentro del área de trabajo. Además, se permitió identificar la postura que cada individuo tiene, no en un aspecto individual, sino la postura de los grupos de pertenencia en la organización. Al escuchar y tomar en cuenta al otro, la organización se autodefine.

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

## **Capítulo 4**

### **Cultura y comunicación en la DESC**

#### **Capítulo 4. Cultura y comunicación en la DESC**

En este capítulo se retomarán los reportes desarrollados en los capítulos 1 al 3, con el propósito de integrarlos concretamente, en una plataforma específica y en la identificación de grupos y subculturas.

En lo que se refiere a este apartado, se enfocarán los esfuerzos para identificar y combatir una problemática de interacción entre miembros de la DESC, tratando de llegar a una comprensión y administración de conflictos y resolución de problemas a través del consenso, comprendiendo a los demás y tomando en cuenta sus representaciones, sentires y necesidades dentro de la organización.

Se aborda la vinculación de la cultura con la organización, promoviendo y enfatizando la importancia de los grupos y actores para generar acciones.

Por último, se presenta la propuesta de intervención que pueda ayudar a mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre los miembros, con el fin de propiciar una organización eficiente, productiva y cohesionada.

## **1. El comunicador organizacional y la comunicación.**

La sociedad actual vive dos tendencias contradictorias. Por un lado, el crecimiento de la flexibilidad laboral y por otro, el deterioro de la seguridad en el trabajo.

La **comunicación** se encarga de que situaciones relevantes o infructíferas como las anteriores sobresalgan y le den sentido al valor de los seres humanos, a los empleados y a sus actividades dentro de la organización.

La comunicación, como dice Jaime Pérez, “es el mejor instrumento, no sólo para convivir o estar bien con el otro u otros, sino para desactivar un conflicto, aclarar los malos entendidos, frenar y corregir la disolución” (Pérez, 1997:17)

Con esto en mente, el comunicador organizacional debe intervenir cuando la institucionalidad ha fallado, pues el último recurso que queda es el diálogo y la negociación, funciones de este personaje: el comunicólogo.

Por otro lado, para Carlos Flores, “la comunicación es un instrumento productivo dentro de las organizaciones e instituciones, ya no es un instrumento de imagen para las relaciones públicas” (Flores en Pérez, 1997:17). En este sentido, la comunicación ofrece ser portadora de un cambio pacífico y civilizado, llevado por el diálogo hacia la negociación, pero no sólo en las organizaciones, sino en todos los niveles de la vida humana.

Para poder aplicar cualquier cosa en la vida, el ser humano se vale de actos que conforman acciones. “Estos actos, específicamente del lenguaje, son clasificados como asertivos o

afirmativos, directivos, declarativos, comisivos y expresivos” (Flores, 1998:32), refiriéndose principalmente, a que los actores se comprometen, ya que el hablante trata de enterar al otro en materia común.

Lo expuesto anteriormente, es el trabajo y la labor del comunicador organizacional, pues es éste, quien debe encargarse de comprender y administrar estos actos del lenguaje dentro del espacio o la organización. El comunicador organizacional para la organización sería el equivalente a ser un doctor cirujano. Esta imagen se remite a la condición de que el comunicador es capaz de cuidar la salud de una organización y su sano desarrollo; o bien, de hacer una intervención si es necesario; o bien, de generar programas de comunicación. Por tanto, el comunicador es un vigilante del proceso evolutivo de la organización.

Para que una organización sea plena es necesario que se efectúen compromisos y consensos de todas partes, tanto en departamentos como en áreas, pero sobre todo, de los seres humanos que la conforman, pues como se ha visto en el capítulo anterior, son complejos debido a sus diversos intereses, valores, costumbres, distintas emociones y múltiples objetivos. Por lo tanto, es menester del comunicador organizacional cohesionar todos estos aspectos de la subjetividad para beneficio de la organización. Esto dado a que la tarea elemental del comunicador organizacional es alcanzar equilibrios internos, para a partir de ellos, exteriorizar una imagen sana, competitiva, capaz de mantener el interés en los sujetos que se interrelacionan dentro y fuera de la organización.

La vía del consenso y el compromiso dentro de la organización es fundamental para que los actores sean conscientes que a través de estos aspectos se cumplan metas individuales y grupales.

Los comunicadores organizacionales tienen una posición de enorme compromiso en las organizaciones, ya que su desempeño influye en las evaluaciones de las mismas. Por tal, el comunicador requiere de una objetividad total para identificar las fallas y necesidades reales y tener la capacidad de emplear los recursos adecuados de acuerdo a cada circunstancia. Es en este caso donde al hablar de liderazgo, la definición no debe encaminarse hacia el comunicador, debido a que su papel no es la de líder. Su real misión es la de encaminar hacia el liderazgo a toda la organización.

El comunicador organizacional “deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos” (<http://www.razonypalabra.org.mx>. 2003)

El comunicador organizacional no tiene espacio en la individualidad, sin embargo, encontrará su tarea a partir de la interacción con los otros, es decir, con los individuos que componen su estructura. En otras palabras, al interactuar con los otros y tomarlos en cuenta hará de su participación una herramienta para cohesionar la materia prima: el ser humano, logrando encumbrar a la organización en un derrotero de estabilidad.

Con todos estos entre dichos entredichos, el comunicador es un experto en generar escenarios futuros posibles y en establecer vías de acceso rápido. Es quien debe conocer los atajos para llegar antes que nadie, pero es también quien conoce las salidas de emergencia y no sufre de pánico. Por tanto el comunicador sirve de guía “espiritual” dentro de la organización, pues al tener conocimiento sobre grupos, actos, acciones, percepciones y representaciones de los actores y sus respectivas agrupaciones, sabrá cómo actuar en caso de alguna crisis o contingencia.

Algunas de las habilidades o características que debe tener el comunicólogo organizacional son las que describe Carlos Flores: saber, escuchar y comprender. La habilidad de escuchar resulta la menos trabajada para ser una de la más importante a potenciar en los futuros comunicadores, pues la verdadera comunicación no comienza hablando, sino escuchando. La principal condición del comunicador es saber escuchar.

Algo fundamental son los valores presentes en el individuo, mismos que en toda organización se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es; guías de las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.

Generalmente, los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de las relaciones e interrelaciones dentro de la organización son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán estos objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro, los patrones de comportamiento y un conjunto de reglas o principios que sean afines a las representaciones individuales y grupales.

Para lograr que la comunicación fluya correctamente dentro de un grupo de individuos o en la organización, es necesario que se base en un enfoque mediador, como el que plantea José Luis Piñuel con su *Teoría de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS)*: “ esta mediación se construye a partir de la articulación de varias perspectivas bajo el precepto de fenómenos complejos, conceptualizaciones complejas, por tanto, el modelo integra factores sociológicos, psicológicos y específicamente con matices comunicacionales, interactuando dialécticamente”( Piñuel, 2006: 316-317).

De esta manera, si se acepta que el fenómeno de la mediación comunicativa es multidimensional: ecológico adaptativo, social y comunicativo propiamente dicho, es posible comprender que los componentes de los diferentes sistemas que involucra la mediación dialéctica, adoptan contenidos distintos de acuerdo a que el enfoque enfatice uno u otro.

## **2. Cultura organizacional de la DESC de la SSP-DF.**

Este capítulo trata de enfatizar el sistema cultural, particularmente en los valores de la organización y el individuo, al transitar de una situación del pasado, a otra del presente y del futuro.

Asimismo, es importante ponderar la visión, misión y las creencias de los jefes y subordinados que en los capítulos 1 y 3 se analizaron; aspectos como su personalidad, conocimiento, competencia cultural, valores, necesidades y motivaciones.

Actualmente el campo de estudio de la Cultura Organizacional sigue siendo una temática nueva en las organizaciones e instituciones mexicanas, pues la mayoría de ellas siguen operando con un modelo funcionalista, autoritario y de control. Por lo tanto, se encuentran en un criterio de quiebre y fracaso organizacional, pues no se han desarrollado como estancias eficientes y productivas.

Para la DESC de la SSP-DF esto es una realidad: el modelo administrativo con el que opera está rebasado y es poco funcional; en este mismo plano queda el modelo comunicativo operante, el cual no ayuda a mejorar y mucho menos, lo hacen las pocas relaciones e interacciones de los sujetos del área.

La cultura es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad bajo un mismo contexto; aplicada en una organización, tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En otras palabras, “la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y, por lo tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Andrade, 1996:2).

La cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones debido a que éstas, son creaciones sociales.

Muy a pesar de lo antes mencionado, es criticada con argumentos plausibles: “la concepción de la cultura organizacional como algo que tienen las organizaciones ha sido explícitamente

criticada por los partidarios de la multiplicidad cultural. Un postulado fundamental del planeamiento subcultural es que estas culturas pueden y, de hecho, emergen desde la base y difieren cuando se enfrentan a la de los líderes y la élite de la organización” (Ruiz, 1995:219)

La organización, así como la cultura que representa, es variable según el ramo o perspectiva de la instancia. En toda organización hay cambios importantes debido a los movimientos de la naturaleza organizacional. Uno de estos aspectos es que las organizaciones mexicanas siempre se mantienen en crisis; sin embargo, “las crisis no siempre ni necesariamente se refieren a algo negativo o amenazante, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar” (Andrade, 1996:2).

Con esta idea en mente, la crisis forma parte de un factor organizacional, poniendo de manifiesto las posibilidades de cambio o innovación. El estado de crisis no siempre responde a lo alarmante, sino como dice el autor, puede ser aprovechado para fortalecer la organización.

En otras palabras, la cultura organizacional la forman los seres humanos que la habitan, sus acciones, valores, creencias y los aspectos que la rigen en su manera de actuar. La cultura de los integrantes juega un papel importante dentro de la organización.

La DESC maneja una cultura establecida por la estructura de la organización, con la intención de que todos piensen y crean como ella, lo que ocasiona incoherencia y contradicción de significados entre sus integrantes. Se asume una postura mecanicista, en donde los miembros que la conforman son considerados como piezas que tienen los mismos intereses, necesidades, valores y creencias.

Para comprender mejor la cultura organizacional, de la DESC, el líder debe cambiar su actitud autoritaria y dejar que los “otros” participen en la conformación de esta cultura, así como reconocer que los cambios se darán a partir de la cohesión de sus integrantes.

El papel de la comunicación en este apartado es fundamental para la interacción, y por consiguiente, la construcción de símbolos en la que intervienen los actores de la organización como: los grupos, subculturas y el entorno social en el que se desarrollan. Por este factor, Ruiz Olabuenaga conceptualiza una orientación crítica dentro de las organizaciones y la define como “un paraguas que cubre colecciones difusas de subculturas que, unas veces, contribuyen a la integración del conjunto y otras, más bien, representan amenazas y riesgos de decesión y conflicto” (Ruiz, 1995:237)

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

La cultura dentro de la organización es un actuar diario y cotidiano que se ha conformado por los mitos, ritos y costumbres de cada miembro; sin embargo, no son individuales, sino colectivos, y conforman la cultura de la organización. Cabe recordar que la esencia de la organización es el factor humano, sin ellos, la organización no existiría.

Remarcando que “la cultura de una organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y el funcionamiento de una organización” (Pérez. J. 1998:15), en el siguiente punto se muestra cómo están conformados los grupos-subculturas de la DESC y qué relaciones mantienen.

### **3. Los Grupos y subculturas de la DESC de la SSP-DF.**

La forma en que funciona la DESC está determinada por la existencia de grupos y subculturas dentro de ella. Lo anterior, va de acuerdo a lo analizado en los capítulos 2 y 3 de este documento en donde se abordó la percepción de cada uno de los integrantes, ya que por sus valores y creencias, tienen que ver con la cultura personal de cada uno de los miembros que al intentar interactuar-comunicar, generan una cultura organizacional.

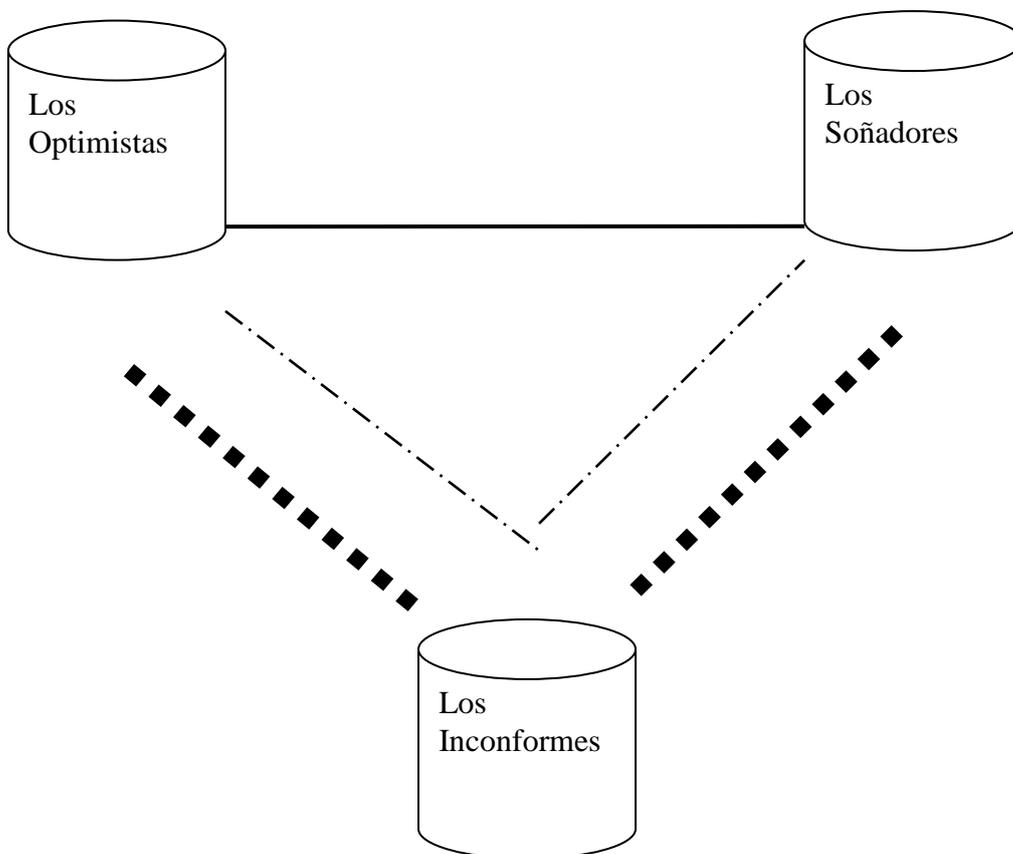
Los grupos detectados en los capítulos 2 y 3 son formados por la interacción comunicativa de los actores, ya sea por sus afinidades, intereses o sus relaciones humanas, las cuales van más allá de las relaciones laborales.

Los grupos que se encontraron en la DESC son los que a continuación se enumeran:

1. Los Soñadores
2. Los Inconformes
3. Los Optimistas

Cada uno de estos grupos genera significados diversos que forman parte de la cultura de la organización, por lo que es necesario analizar su relación, interacción, sus intereses y los conflictos que se generan entre ellos al llevar a cabo algunas acciones. Para determinar esto, se elaboró un Mapa Cultural que se muestra en seguida.

### Mapa Cultural de la DESC



#### Simbología

Relación de Trabajo	■ ■ ■ ■ ■
Relación de Conflicto	- - - - -
Relación Afectiva	— — — — —

Los datos para la realización del mapa cultural hacen referencia a los grupos y subculturas encontrados a partir de las técnicas aplicadas en los capítulos 2 y 3 y por supuesto, la relación existente entre ellos. A continuación se describen los resultados obtenidos de la lectura del Mapa Cultural de la DESC:

*El grupo de Los Optimistas* tiene aproximadamente entre 4 ó 5 años en el área. Son nombrados así por la percepción laboral, pues mantienen una relación de trabajo con el grupo de los inconformes, así como también, una relación de conflicto con este mismo grupo. Al mismo tiempo, tienen una relación afectiva con el Grupo de los soñadores.

El grupo de Los Inconformes fue denominado así porque constantemente se quejan del trabajo que realizan y en gran medida están en desacuerdo con los otros. Al ser los miembros con más antigüedad en el área, se resisten a nuevas visiones, modos e incluso a la entrada de nuevo personal. Mantienen una relación de conflicto con los grupos de Soñadores y Optimistas, sin embargo, sobrellevan una relación de trabajo con ambos grupos ya que dependen de tales para realizar algunas actividades.

Los Soñadores, considerados como el tercer grupo en la DESC, llamados así por considerar y esperar mejoras importantes para ellos en el área laboral, constituyen uno de los grupos más fuertes laboralmente hablando. Mantienen relaciones de trabajo con grupos como los Inconformes y los Optimistas, aunque también, muestran una relación conflictiva con los Inconformes, generando problemáticas que intervienen en la ejecución de algunas tareas del área.

#### 4. Caracterización de la cultura de la DESC.

Horacio Andrade define la cultura como “un marco de referencia que permite una concepción homogénea de la realidad... y genera un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Andrade, 1996:2).

Hay diferentes concepciones de lo que es la cultura. Por ejemplo, Singer propone que hay elementos constitutivos de la cultura “los cuales son los sistemas de significados, ideologías, las convenciones tácitas y las estructuras cognitivas e inconscientes que pueden advertirse en cualquier sociedad, con distintos grados de conciencia y de formulación verbal” (Andrade, 1996:2).

En perspectiva los factores que determinan la cultura organizacional tienen que ver con su fortaleza y su funcionalidad. Andrade clasifica a la cultura en cuatro apartados los cuales son: Cultura débil-disfuncional, Cultura fuerte-disfuncional, Cultura débil-funcional y Cultura fuerte-funcional.

#### Tipo de cultura

CULTURA DÉBIL-DISFUNCIONAL	CULTURA FUERTE-DISFUNCIONAL
CULTURA DÉBIL-FUNCIONAL	CULTURA FUERTE-FUNCIONAL

### **Cultura débil-disfuncional.**

En ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran.

### **Cultura fuerte-disfuncional.**

En ella concurren significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio.

### **Cultura débil-funcional.**

Tiene pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas.

### **Cultura fuerte-funcional.**

En ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas.

La DESC tiene una cultura débil-disfuncional, pues los significados compartidos por la organización no son meramente compartidos por los integrantes de la misma. Es decir, los valores como honestidad, respeto y dignidad, sugieren que cada uno de los miembros tiene un

significado diferente de éstos con respecto a los de la organización. Por lo tanto, ante una crisis la gente se siente desorientada y protesta reactivamente.

Tomando en cuenta que los factores que determinan el tipo de cultura organizacional son las representaciones de los miembros al estar ligados a la manera en que la organización se comunica, se percibe qué tipo de cultura posee. Así, si su cultura es deficiente, será débil y disfuncional como sucede en la DESC.

Desde la perspectiva comunicativa la situación organizacional se mejoraría con una propuesta de intervención comunicativa orientada hacia los valores y creencias de los miembros. De esta forma, se podrá lograr un cambio cultural, ya que “la estrategia de comunicación que se adopte ante una crisis dependerá del tipo de cultura que tenga la organización” (Andrade, 1996:5).

Para complementar este análisis de la cultura, relacionaremos la matriz de doble entrada de Horacio Andrade, en donde se plantea la manera de accionar de la organización, basados en su cultura. Esta matriz maneja algunas posibilidades de remediar los problemas culturales de la DESC.

#### 4.1 Matriz Cultural

	<b>Débil</b>	<b>Fuerte</b>
<b>Disfuncional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos significados compartidos.</li> <li>• Mantienen una heterogeneidad en la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados compartidos.</li> <li>• Reincidencia al cambio.</li> </ul>

	percepción y la acción. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provocan desorientación y reactividad mal infundida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de nuevas problemáticas con viejos recursos.</li> </ul>
<b>Funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos significados compartidos.</li> <li>• Creencia de que lo que ha funcionado aún es vigente.</li> <li>• Percepción poco realista: pragmatismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados compartidos.</li> <li>• Percepción homogénea y realista.</li> <li>• Acciones concertadas y planeadas de antemano.</li> </ul>

De acuerdo con la matriz expuesta, la cultura de la DESC de la SSP-DF es disfuncional-débil, ya que existen pocos significados compartidos entre los actores, los grupos y los líderes, lo que provoca una gran heterogeneidad en la percepción de la realidad y en el comportamiento de las personas que la integran. Como se mencionada anteriormente, frente a una crisis la gente se siente desorientada y por lo tanto responde reactivamente al no prever o anticiparse a los hechos que se les presentan.

De este modo, para lograr un cambio en la DESC será necesario cambiar el modelo cultural que se maneja, pasando del modelo del control al del consenso. El primero se refiere a que existe un autoritarismo que transforma a la organización en poco eficiente y productiva, basada en no tomar en cuenta a los otros.

Por otro lado, el modelo del consenso “permite el compromiso y la lealtad con la organización; es una relación de carácter interno (autorregulación)” (Pérez. D. 1998:18). En

este modelo la organización toma en cuenta a sus integrantes y los aspectos culturales de los mismos, emergiendo la comunicación organizacional como fundamental mediadora. En la misma línea y en el siguiente tema, se enfoca al estudio de los recursos culturales de la DESC.

### **Recursos culturales de la DESC.**

Para fortalecer a la DESC es necesario un proceso de socialización-enculturización, como lo dice Jaime Pérez, pues, “se refiere a los rasgos culturales para hacerlos compatibles con el tipo de cualidades y metas que exige una organización y así, gradualmente conquistar la voluntad, que determine un funcionamiento funcional a la organización” (Pérez, 1998:18).

Reconocer estos factores culturales de la organización es fundamental, ya que a través de ellos se consigue influir en la voluntad y compromisos de sus integrantes. Esto es posible mediante los procesos de enculturización, pues sólo así se considera al ser humano, sus valores y creencias. “Los valores son conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización” (Pérez, 1998:20).

Para determinar los factores culturales de la DESC se consideró lo planteado por Jaime Pérez, realizando una matriz de doble entrada para exponer las temáticas relacionadas.

#### 4.2 Factores culturales de la DESC

<b>Factor</b>	<b>Existe Sí / No</b>	<b>Fortaleza debilidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategia organizacional</b>
Procesos de socialización y culturización.	No	Debilidad	El mínimo cumplimiento de los valores así como la capacidad de cumplir con el servicio que proporciona la institución.	Construir procesos simbólicos que sean compartidos por la mayoría, tomando en cuenta la esencia de la organización y las representaciones de los actores.
Misión y propósito.	Sí	Fortaleza	Mantener el orden público, proteger la integridad física de las personas y de sus bienes.	Contemplar de una manera homogénea la misión de la institución, así como las representaciones que genera para todos.
Conocimiento.	No	Debilidad	En este sentido	Es importante

			<p>los empleados de la DESC están poco orientados en sus labores. Por otra parte, las jefaturas y subdirectores no cuentan con la profesionalización adecuada.</p>	<p>recuperar la experiencia de los miembros con más tiempo, tomando en cuenta la poca profesionalización de los mandos en la DESC para fortalecer su actuación.</p>
Participación.	No	Debilidad	<p>La participación de los integrantes de la DESC es casi nula, específicamente de los empleados, pues la relación entre jefe-subordinado no es óptima ni participativa</p>	<p>Fomentar la participación de todos en la DESC permitirá fortalecer los procesos de trabajo y contribuirá a que el área cumpla con sus objetivos eficientemente.</p>
Liderazgo.	No	Debilidad	<p>Existe el</p>	<p>Reconocer a los</p>

			liderazgo, pero no del tipo que requiere la institución o cada área de la organización. Hay una incongruencia entre sus actos y sus pensamientos.	integrantes de la DESC y a sus diferencias, tomándolos en cuenta, abriendo canales para la negociación y atención de escuchar a estos miembros.
Ritos Organizacionales.	Sí	Fortaleza	Se refiere a los comportamientos, aceptados por la mayoría, que se deben seguir con frecuencia. Entre ellos está la celebración de cumpleaños o el adornar las oficinas en las festividades.	Con base en estos ritos se percibe que los miembros comparten esta clase de celebraciones; pueden ser aprovechados para lograr una integración basada en la motivación colectiva.
Tótems corporativos.	Sí	Fortaleza	La DESC tiene la responsabilidad	Promover un correcto manejo

			<p>de dar a conocer de manera oficial la información que se quiere publicar a los medios de comunicación. Los tiempos y las circunstancias de esta información dependen de las decisiones de los jefes y subdirectores.</p>	<p>de la información dentro de la DESC, generando una interacción entre jefes-jefes y jefes – subordinados para la toma correcta y concreta de las decisiones acerca de lo que se publicará en los medios de comunicación.</p>
Ideología organizacional.	Sí	Fortaleza	<p>Es un sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales y convincentes acerca de la realidad; exhorta a la acción colectiva.</p>	<p>Se busca reducir la división de grupos y promover la acción colectiva.</p>
Comunicación.	Sí	Debilidad	<p>Es un instrumento</p>	<p>Es necesario crear</p>

			que orienta una actuación o un comportamiento. La comunicación es jerárquicamente vertical y en algunas áreas, horizontal.	mecanismos de feedback: logrará que los miembros se escuchen y se reconozcan, no importando los niveles jerárquicos en los que se efectúe esta acción.
--	--	--	--	--

**5. Propuesta de intervención comunicativa en la DESC.**

La propuesta de intervención comunicativa es el resultado de los diagnósticos de los capítulos anteriores en combinación con los datos encontrados; mediante los cuales, fue posible puntualizar las fortalezas y debilidades a través de las matrices tanto de Andrade como de Jaime Pérez. A continuación se describen estos datos obtenidos:

Entre las fortalezas se identificó a un personal con interés en mejorar la situación del área, consciente de tener un problema y con la disposición de colaborar en lo que se pueda.

Las principales debilidades que se identificaron en la DESC están relacionadas con los procesos de culturización y socialización en la organización, así como la falta de participación e integración de los miembros, con una nula comunicación y un liderazgo poco profesional.

Por lo tanto, no existe un objetivo claro que determine el rumbo de la DESC, los integrantes desconocen el ideario y los valores de la organización, lo cual no permite la consolidación de identidad entre actores y organización.

Con los datos arrojados, se pretende que la DESC mejore la interacción y la comunicación entre los actores que la conforman y con ello, logre una integración entre los mismos, lo que conllevará a conformar un equipo de trabajo, adquirir una comunicación interpersonal entre jefe –subordinado o jefe – jefe, promover una comunicación congruente con el ideario y valores de la organización, lograr acuerdos mínimos, realizar el consenso y promover el compromiso a través del cambio de actitud.

Cabe mencionar la importancia de tomar en cuenta al ser humano, sus necesidades e intereses, pues si un empleado trabaja a gusto, motivado y satisfecho, se verá reflejado en las actividades que realiza, por tanto, también en la eficiencia y cambio cultural de la organización.

El objetivo de la Propuesta de Intervención Comunicativa es articular a los grupos organizacionales en beneficio de la propia organización. Por lo tanto, la propuesta establece el respeto y reconocimiento de las diferencias entre los miembros, así como lograr acuerdos producto del diálogo que sean un objetivo a perseguir desde el punto de vista de la comunicación.

La propuesta está integrada por cinco fases:

1. Plataforma estratégica.
2. Estrategia de comunicación.
3. Plan de comunicación.
4. Programas.
5. Producto comunicativo.

### **5.1 Plataforma estratégica:**

#### **Presentación de los paradigmas viejos y nuevos.**

En el transcurso de esta investigación se ha analizado y estudiado a la comunicación desde los paradigmas más sencillos, teniendo en cuenta que cada cual ha aportado una parte importante en el tratado de la comunicación.

En los análisis realizados en los capítulos anteriores se han identificado a través de técnicas y herramientas cualitativas y cuantitativas problemáticas que conlleva la DESC, que generan costos de carácter energético, psicológico y temporal.

También se identificaron a través del grupo de discusión las posturas y representaciones de los miembros del área, así como la clasificación de grupos, culturas y subculturas de la DESC.

Este análisis permitió captar la cultura de los miembros de la DESC, al igual que la representación que tienen de la organización. Y tomando en cuenta sus diferencias y similitudes, se propuso una mediación para integrar a los actores de la DESC.

Teniendo en cuenta los paradigmas involucrados es posible tener un análisis más completo del estudio de la comunicación en las organizaciones, específicamente en la DESC de la SSP-DF en donde a través de técnicas y herramientas se han detectado problemáticas de tipo comunicativo, estructural, funcional y cultural.

### **Problemática detectada al sistematizar la información.**

Falta de comunicación e interacción entre los integrantes jefes – subordinados de la DESC de la SSP-DF, la cual repercute en acciones poco integradoras y en un escaso cumplimiento de metas organizacionales.

### **Diagnóstico sobre los diagnósticos realizados.**

A través de los diagnósticos contruidos en este trabajo se ha dejado ver que la DESC de la SSP-DF arrulla diversos problemas que afectan las metas de la organización. Estos problemas se encuentran en diferentes niveles, tanto en estructura como en funcionamiento, en comunicación y en aspectos culturales.

La poca interacción entre jefes y subordinados es el problema medular del área de trabajo, pues debido a esto, no se cumplen totalmente los procesos que se requieren, y los que se cumplen, carecen de calidad. El poco diálogo y la poca integración de los miembros hace mucho más compleja la situación, pues al no comunicarse no hay una dirección a seguir y se desconoce los motivos de las acciones.

Por lo tanto, el poco rendimiento a nivel dirección está relacionado con las interacciones entre los miembros, pues no comparten los significados originados por la organización ni se esfuerzan por un área de trabajo íntegra, sino todo lo contrario, se enfocan hacia un área de

comunicación poco participativa, lo cual genera problemáticas por la falta del diálogo y por no tener consensos ni acuerdos.

**Proyecto.**

**Nombre.**

“Comunicación e interacción para lograr un mejor lugar de trabajo”

**Objetivos.**

- Promover la interacción y la comunicación entre los actores de la DESC para mejorar las relaciones sociales y la integración de equipos de trabajo.
- Fomentar el ideario de la organización, valores y creencias para lograr una identidad organizacional.
- Conseguir que la información-comunicación fluya entre los sujetos de la organización, y así disminuir los conflictos que se generan por las acciones-interacciones de los actores.

Ante la problemática detectada de funcionamiento y la necesidad de los actores de sentirse escuchados y tomados en cuenta (expresados en el grupo de discusión), es necesario elaborar una estrategia comunicativa para ganar la voluntad de cooperación con el fin de obtener el bienestar de la organización. Esto se logrará dando sentido al trabajo, respetando la cultura de cada grupo y teniendo la información necesaria (enculturización). Los miembros de la DESC ineludiblemente tienen que interactuar y comunicarse para realizar sus labores. La comunicación organizacional es la alternativa para coordinar acciones, lo cual puede ser

posible a través de un código comunicativo y reglas que los actores propongan. Lo que se busca es mejorar la acción-interacción de los actores de la DESC, así como conseguir acuerdos mínimos, generar un ambiente de trabajo armonioso y lograr una comunicación cara a cara entre jefe y subordinado.

### **Políticas o normas de acción.**

El compromiso de cada uno de los miembros de la DESC, está en su cambio de actitud, en el aprendizaje del otro y en su disposición de conversar con él para solucionar problemas informativos-comunicativos que se presentan a diario dentro de la organización con el objetivo de lograr acuerdos mínimos que permitan la eficiencia y calidad del servicio que presta la institución. El libre flujo de información se debe dar sin restricciones a menos que sea de carácter confidencial, pero sobre todo, se debe privilegiar la comunicación cara a cara.

## **5.2 Estrategia de Comunicación.**

### **Mensaje institucional.**

“La equidad, la interacción y la comunicación son los valores fundamentales para sobrevivir.”

### **Sentido del mensaje.**

Que los miembros, jefes y subordinados comprendan que la comunicación es fundamental para la generación de acciones en beneficio de la DESC y reconozcan que las actividades de cada miembro son importantes para que la organización cumpla sus objetivos.

**Públicos.**

Principalmente está dirigido a subdirectores y jefes departamentales para que éstos coordinen las actividades de una manera más organizada y eficaz, tomando en cuenta a los empleados que forman parte de su plantilla de trabajo.

**Medios y productos comunicativos.**

Una tarjeta electrónica emitida diariamente dirigida a los subdirectores y jefes de departamento.

**Evaluación/Retroalimentación.**

Se revisará la secuencia de tarjetas semanalmente para ubicar qué actividades se cubrieron, qué tanta información se transmitió y cuál ha sido la interacción y cooperación del personal.

Se realizará un reporte de efectividad de la herramienta electrónica basándose en la participación de los miembros a las que va dirigido. Comentarios y opiniones como retroalimentación del ejercicio.

**5.3 Plan de Comunicación.**

El Plan de Comunicación está compuesto por cinco puntos: presentación, objetivos, política de Comunicación, vocabulario rector y programas específicos. En los siguientes apartados se explicarán cada uno de los puntos anteriores.

### **Presentación: Origen, expectativas y forma de elaboración del plan.**

- **Origen:** De acuerdo con los diagnósticos reportados en los capítulos anteriores se detectó, en cuanto al funcionamiento, que la DESC está mal coordinada, ocasionando el retraso del trabajo al momento de salir. En cuanto a la estructura, hay un difuso perfil de puestos, donde el costo generalizado de la acción es alto; en liderazgo, hay una escasa profesionalización y mantiene un alto grado de discrepancia entre los miembros, los actores y grupos, pues no se sienten tomados en cuenta ni escuchados ni con igualdad entre los grupos existentes.
- **Expectativas:** Se espera que con esta estrategia los miembros de la DESC tiendan a relacionarse comunicativamente, a resolver conflictos originados por la poca interacción y a promover un área de trabajo con calidad laboral y de vida.
- **Forma de elaboración:** Mediante una agenda de actividades se planteará en una tarjeta electrónica las actividades en las que es necesario tomar en cuenta al otro, ya sea al compañero de área de trabajo o a aquel que se encuentra a una distancia de tres oficinas para empezar a dialogar y conocer lo que se hace y para qué se hace. Se trata de una tarjeta matutina diaria como un guión-guía de las actividades importantes y que deben ser tomadas en cuenta no sólo por los jefes, sino también por los subordinados.

### **Objetivos y Metas del Plan de Comunicación.**

- Propiciar la comunicación entre los jefes y los subordinados para lograr acuerdos en beneficio de la DESC.
- Reducir el costo generalizado de la acción para mejorar el trabajo.

- Reconocer la importancia del trabajo de los grupos y a cada uno de los actores.
- Mantener en orden la información con la que se trabaja para acceder con facilidad a ella (desaparecer los cuellos de botella).
- Lograr la cohesión entre grupos.

### **Políticas de comunicación.**

- Escuchar, comprender y tomar en cuenta los puntos de vista de los demás para llevar a cabo las acciones correspondientes.
- Respetar la diversidad de los actores y grupos.
- Generar compromisos entre los jefes de la DESC y los subordinados para obtener un ganar-ganar.
- Mantener informados a los grupos existentes sobre las disposiciones administrativas o los procesos de trabajo.
- Fomentar el conocimiento en todos los miembros para que no desconozcan las actividades y se puedan realizar en caso de ausencias.
- Cohesionar a los grupos de la DESC.

### **Vocabulario rector.**

La propuesta de comunicación planteada tiene como propósito generar redes de comunicación que permitan la interacción entre los miembros de la organización. En ella se plantea lo importante que es la comunicación como coordinadora de maniobras, ahorradora de acciones y mediadora de conflictos. En la medida en que se dé la interacción-comunicación entre los sujetos de la organización, se conseguirá la eficiencia de la DESC.

El vocabulario rector se recuperó de las lexías generadas en el grupo de discusión, expuestas en el capítulo 3:

- Disposición para cumplir tareas en beneficio del área de trabajo.
- El cambio de actitud es fundamental para comunicarse con el otro.
- Conciencia de que algo no funciona bien en el área de trabajo.

#### **5.4 Programas específicos.**

Se propone una serie de tarjetas electrónicas dirigidas a mandos, con el objetivo de que ellos propicien la interacción con los subordinados a su cargo, teniendo como fin una mejor coordinación para lograr acciones concretas con mejor dirección.

**Día:** Lunes a Viernes

**Horario:** Entre 9:00 – 10:00 am

**Duración:** Lectura y comentarios dirigidos a los subordinados (45 minutos)

**Lugar:** Oficina

**Temática:** Contendrá los temas más importantes para las áreas de trabajo, fomentando el diálogo entre jefe y subordinado. Encausará la negociación e interacción.

**Programa Interno:** Serie de Tarjetas Electrónicas

**Producto Comunicativo:** Tarjetas Guía con diversos temas relevantes

**Proceso de Comunicación:** Se busca que la comunicación en la DESC sea de una manera interpersonal, es decir, cara a cara, pues ésta es la comunicación más efectiva.

La comunicación se concentra como una opción participativa que permite la coordinación de actividades entre los actores.

A continuación se muestra un ejemplo del formato de la tarjeta electrónica:



Secretaría de Seguridad Pública  
Dirección Ejecutiva de Comunicación Social  
Subdirección de Difusión



<b>Orden diaria</b> <b>18/10/2010</b>	
<b>Titular</b>	Jefe de Unidad Departamental (JUD) de Monitoreo de la Información, Armando Ordóñez C.
<b>Tema a tratar</b>	Notificar envío de información, recibo de información de diversos temas (Alcoholímetro, Tránsito; Policía Preventiva, PBI, Policía Auxiliar)
<b>Dirigido a</b>	Las diferentes JUD que integran la DESC de la SSP-DF
<b>Observaciones</b>	De enterado si se recibió adecuadamente, o aviso de información por si hubo fugas y/o desvíos de la misma.

## 6. Reflexión del capítulo

Hasta aquí se ha expuesto la Propuesta de Intervención Comunicativa para la DESC, en donde la comunicación organizacional y la cultura, grupos y subculturas juegan un papel importante para lograrlo. Es necesario un cambio cultural en la DESC, pues sólo a través de éstos se podrán cambiar o conservar debilidades, fortalezas, mitos, ritos, objetivos y la propia comunicación.

En la DESC se cuenta con los medios básicos para la comunicación, sin embargo el problema no es éste, sino la pobreza comunicativa que mantiene, pues no importando el medio que utilicen, los que deberían tratar de comunicarse son los integrantes, los sujetos. Otro de los puntos nodales encontrados en la DESC es la nula interacción de los actores, así como un liderazgo rezagado y una pobre trasmisión de información para disolver malentendidos.

La alternativa para solucionar la pobreza comunicativa es precisamente, la **comunicación organizacional**, ya que la comunicación pone en común, coordina acciones, integra y marca trayectorias. En este sentido se toma en cuenta la cultura de la organización, así como las representaciones medidas de los actores. No se debe olvidar que los seres humanos son los que conforman a la organización formando grupos y subculturas que representan a la cultura de la misma.

Se han integrado también, los grupos detectados en los capítulos 2,3 y 4, definidos a partir de su interacción y su comunicación, en donde se permite reconocer las diferencias y similitudes de los integrantes, enfatizando la existencia de “el otro”, así como su realidad y sus representaciones. Es decir, para lograr un cambio cultural en la DESC es necesario considerar a los sujetos que la integran, así como las estrategias comunicativas que permitan socializar y

enculturizar a los miembros de la misma. La comunicación organizacional fomenta la integración, la cohesión y la actitud de los integrantes de la organización, pues ésta dirige acciones y forma significados colectivos como se identificó en el capítulo 4.

La lógica comunicativa propone desarrollar un plan de comunicación entre los actores y grupos de la DESC para mejorar su interacción y comunicación, lo cual, se vería reflejado en la mejora de los servicios y labores que desempeña, actividades donde también se requiere un cambio de actitud de los miembros de la DESC mediante un proceso de socialización y culturización a través del diálogo, manteniendo siempre en mente que “el otro” sí existe.

La propuesta de intervención comunicativa tiene que considerar a todos los integrantes de la organización; debe ser un plan de comunicación que permita la cohesión de los equipos de trabajo; esto se posibilita a través de la comunicación interpersonal, es decir, cara a cara.

Para lograrlo, es necesario un programa de tarjetas electrónicas, con el propósito de que los mandos empiecen a tomar en cuenta a los empleados, teniendo como principal virtud el diálogo y la construcción de acuerdos para desarrollar un trabajo provechoso y efectivo. Esto se puede lograr con la comunicación organizacional, siempre y cuando se considere la cultura de la organización, ya que ésta coordina acciones, ahorra energía y permite el cambio cultural, considerando al ser humano como pieza fundamental del quehacer organizacional.

## Conclusiones

Las organizaciones, sean públicas o privadas, están inmersas en sistemas de complejidades; se encuentran rodeadas de situaciones sencillas o paradójicas. Los factores que las envuelven son políticos, sociales o legales, y se encuentran veladas por otras organizaciones. Éstas son complejas porque están habitadas por seres humanos con necesidades e intereses personales, con una percepción del mundo diferente que genera distintas realidades, siempre procurando llegar a acuerdos y cumplir metas en común.

En México las organizaciones se encuentran en crisis debido a la obsoleta estructura con la que funcionan y a la falta de conocimiento de la comunicación organizacional que funge como mediadora y organizadora dentro y fuera de los sistemas sociales.

La DESC de la SSP-DF tiene una estructura rígida y de control, lo cual no ha permitido un crecimiento del área y menos una efectividad en los trabajos que realiza, por lo que mantiene un funcionamiento deficiente. Para mejorar, es necesario que se tome en cuenta al *otro*, que se difundan los objetivos, las metas y se promuevan los valores a través de la comunicación organizacional, pues al comunicarse adecuadamente, se ahorrará energía y se efectuarán acciones.

En esta misma línea, la comunicación es coordinadora de acciones: cohesiona a los miembros y los dota de una capacidad ahorradora de energía, marcando una pauta para hacer cambios culturales en la organización.

Los aspectos importantes que han marcado el rumbo del seminario y del análisis están basados en los niveles de la estructura, del funcionamiento, de la comunicación y de la cultura de la organización. En la estructura y el funcionamiento es indispensable dejarse guiar por las pautas normadas de la instancia, ya sean idearios, objetivos, organigramas etc. Sin embargo, la mayoría de las instituciones públicas funcionan bajo un modelo de administración clásico de control y autoritario. Mantiene una comunicación descendente (de arriba abajo), es por eso que debe cambiar del modelo del control al del consenso, considerando la materia prima de las organizaciones: el ser humano.

Parea mejorar los problemas informativos-comunicativos se debe considerar la comunicación interpersonal, ya que ésta puede solucionar malentendidos y conflictos entre los actores del área de trabajo. Estos problemas se deben principalmente al flujo de información interrumpida que provoca atraso en los procesos de trabajo; además, los planes de trabajo son confusos. Estas problemáticas reflejan un deficiente desarrollo en los trabajadores, y se origina por la poca comunicación que se da entre actores y grupos que integran la DESC de la SSP-DF, tal como se mostró en el Capítulo II.

La necesidad en las organizaciones es integrar equipos de trabajo que consideren al *otro*; es decir, que se tome en cuenta lo que piensa, quiera, opina y desea. Al hacer esto, habrá una integración en la manera colectiva de pensar y actuar para lograr fines y metas comunes.

El objetivo principal de la comunicación organizacional es la capacidad de mejorar las interacciones de los actores de la DESC para que la información fluya sin contratiempos y genere representaciones afines a los miembros y a sus necesidades.

Soluciones como creación de medios llámese revistas, periódicos, boletines, carteles entre otros, no dan una plena definición y reparo de problemas en la DESC. La comunicación organizacional tiene la capacidad y la visión de cambiar las perspectivas de los actores, a través de tomar en cuenta al *otro* y sus necesidades. Al considerar al factor humano como el motor de las organizaciones se aminorarían las problemáticas organizacionales.

En la parte de cultura organizacional, la DESC no la toma en cuenta, pues al no existir una buena relación entre jefes y subordinados, no se comparte el mismo referente cultural, ni individualmente ni de forma grupal, ya que se desconoce lo que opinan, piensan y necesitan unos de otros. Por lo tanto, no se logra la cohesión, el compromiso, ni la colaboración de los miembros.

Los grupos y subculturas encontrados en los Capítulos II, III y IV son fundamentales para que se logre una cohesión e integración en la DESC. Para esto es necesario que exista una organización con cultura organizacional, con filosofía institucional y que sea moderada por un líder flexible y no autoritario; debe ser un líder comunicativo y que muestre la actitud coordinadora en las actividades que se realizan.

Es importante recalcar que si existe una adecuada comunicación entre los integrantes de la organización, si se reconoce el trabajo del otro, si se le capacita, si se toman en cuenta las opiniones en la planeación de actividades, su rendimiento será mayor. Esto se lograra a través de una propuesta de intervención comunicativa como se mostró en el Capítulo IV.

El comunicador organizacional es quien dirige y administra la comunicación en las organizaciones, aunque este personaje sea el ideal para este rol, los demás integrantes de las áreas de trabajo tienen la responsabilidad y el papel de actuar de una manera adecuada para lograr los fines comunicativos que propone el comunicólogo.

## **Reflexión final.**

Regreso a las aulas en FES, Acatlán para cursar el Seminario-Taller extracurricular “Comunicación, Organización y Cultura”, en donde planteo una investigación que debe realizarse en una organización para analizar ciertas problemáticas comunicativas.

Al cursar dicho seminario, uno se da cuenta que en todo lugar, ya sea organización, institución, asociación o grupo de personas, debe existir un orden y principalmente, un orden comunicativo; es decir, que estos conglomerados de personas actúen bajo la lógica coherente de la comunicación, específicamente, de la comunicación organizacional.

Los módulos impartidos en el seminario me mostraron lo importante que es conocer a la organización en sus diferentes niveles: estructural, funcional o comunicativo. Pero también, comprendí la importancia de conocer y reconocer a los integrantes de la organización, o sea, a los integrantes de la DESC de la SSP-DF; así como conocer a través de encuestas y de un grupo de discusión, sus deseos, sus carencias, sus problemas, sus relaciones, los grupos que forman, su manera de pensar y actuar.

Las organizaciones están en constante movimiento: no son estáticas ni cerradas, además de que están conformadas por seres humanos complejos, lo cual hace que la organización sea un cúmulo de complejidades. El comunicador organizacional, al estar enterado y consciente de las problemáticas en la organización, no tiene sólo como responsabilidad tratar de coordinar, planear y organizar la situación de ésta, sino también, queda en responsabilidad de los otros: todos los habitantes de la organización.

Al estar consciente de la situación de la organización, los integrantes deben empezar a razonar sobre la manera en que se comunican, comenzando por reconocer las diferencias de los otros, ya que incluso en las jerarquías de la DESC esto es muy marcado, pues la rutina laboral se lleva y se mueve a través de las órdenes de trabajo originadas por las jefaturas del área.

El seminario me enseñó a ver a la comunicación como algo más profundo de lo que se cree que es; a verla como una estrategia teórica-metodológica en la vida personal y en la vida laboral, complementando así, el vivir organizacional.

En el análisis de la investigación realizada durante nueve meses aproximadamente, pude apreciar que el comunicólogo organizacional tiene que aplicar todas sus habilidades comunicativas, promoviendo no sólo propuestas de intervención comunicativas; sino administrando la comunicación en la organización.

Por lo tanto, el Seminario-taller extracurricular “Comunicación, Organización y Cultura” me acercó más a la práctica de la comunicación organizacional dentro de la organización en la que trabajo, permitiendo analizar la crisis en la que se encuentran las organizaciones y la poca coordinación de los miembros que la conforman, pero sobre todo, abrió el panorama para respetar y organizar las diferencias de los trabajadores, para así llegar a acuerdos basados en la comunicación, solucionando problemáticas, ya sea comunicativas o informativas, pero con miras en una meta grupal.

## **Bibliografía**

## Bibliografía.

1. Alonso, Luis Enrique. La mirada cualitativa en sociología 2da edición. Fundamentos. 2003
2. Ávila G. Xavier I. Fenomenología, Existencialismo y Humanismo Versión Mimeo inédito, FES Acatlán, UNAM, 2010.
3. Ávila, Rafael. Crítica de la Comunicación Organizacional, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Posgrado, UNAM-Posgrado/CONEICC, 2004.
4. Costa, Joan. La comunicación en acción. Paidós, España, 1999
5. Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989
6. Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986
7. Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991
8. Flores, Carlos Fernando. La empresa del siglo XXI, Hachete, Colombia, 1997
9. Galindo Cáceres, Luis Jesús (coord.). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, México, Longman, 1998
10. Habermas, Jurgen. Teoría de la Acción Comunicativa Tomo 1. Taurus. Buenos Aires. 1987.
11. Ibáñez, Jesús. Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica, Siglo XXI, España, 1979,427 p.
12. Juárez Chávez, Diego. Atisbos y Abismos de la investigación en comunicación organizacional. En cuadernos de trabajo No 1 Colegio de educación y comunicación. ENEP Acatlán. UNAM, 1997
13. Lodge, George. Administrando la Globalización en la era de la interdependencia, Panorama editorial, México, 1996
14. Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995
15. Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973
16. Niklas, Luhmann. Los Sistemas Sociales, Apuntes para una Teoría General. Alianza/UIA, México, 1991
17. Olmsted, M.S., El pequeño grupo, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1963

18. Ortí, Alfonso. La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo. 1986, en Análisis de la realidad social. Ibáñez, Jesús, Alianza Editorial, Madrid.
19. Pérez Jorge. Lecturas de Comunicación Organizacional. (Compilación) s/a México
20. Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización. ENEP Acatlán, 1998, inédito
21. Piñuel Raigada. Luis. Ensayo general sobre la Comunicación. Paidós Ibérica, España. 2006.
22. Revilla Basurto, Mario. Teoría de la Representación, Tesis de Maestría. CADEC. 2001.
23. Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional. Edit. Pearson Educación, México, 1999.
24. Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Bilbao, Deusto, 1995.
25. Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones. México, FCE, 1984
26. Serrano, Rafael et al. La Organización Habitable. Comunicación, México, 2000
27. Timm, Paul. Management communication, The finger on the pulse. Prentice Hall, 1986. Capítulo XXII
28. Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997

### **Fuentes Electrónicas**

[www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). 1996 (12 de Abril 2010)

[www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx). 2003 (10 de Agosto 2010)

[www.sspdf.gob](http://www.sspdf.gob) 2010 (18 de Mayo 2010)

## **Anexo**

## **Anexo**

### **Transcripción del Grupo de Discusión**

**MODERADOR:** Buenas tardes bienvenidos y de antemano muchas gracias por asistir a esta reunión en donde trataremos temas para conocer las diferentes posturas y opiniones de ustedes los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social. Con base en una guía temática se anuncia el tópico y cada uno de ustedes expresara su opinión con respecto a este. Bien pues empecemos.

**MODERADOR:** **En el área donde ustedes trabajan ¿hay facilidad y libertad para expresarse entre compañeros y jefes de trabajo? ¿Como lo notan?**

**ACTOR A:** Pues yo no creo que exista una verdadera comunicación entre jefes y empleados, más bien la buena comunicación es solo entre empleados ya que entre nosotros nos podemos dar y pedir apoyo entre áreas y departamentos. Pero si creo que al hablar con el jefe no le puedes decir ciertas cosas ya que no existe esa apertura que existe con los compañeros

**ACTOR B:** concuerdo con mi compañero ya que para poder platicar con el jefe muchas veces casi hay que pedir una audiencia la cual a veces no te la dan ya sea por el tiempo, por las cosas que tienen que realizar pero realmente es muy poca la comunicación entre jefe y empleado, entre empleados si hay una buena muy buena comunicación porque realmente es con los que se convive y trabaja

**ACTOR C:** Lo que mis compañeros dicen es muy cierto aunque también yo siento que no hay mucha facilidad para hablar o expresarse porque luego los compañeros como que se molestan porque creen que el jefe es el único que tiene derecho a decir u opinar

**ACTOR D:** La verdad no, esta administración que llevo para empezar el director ni siquiera se presento con su personal de trabajo y desde ahí es un punto malo hacia nosotros y a favor porque él no nos muestra confianza y mucho menos, nos da la confianza para acercarnos a él, porque como nos vamos a cercar a alguien que ni siquiera conocemos. Eso es algo fundamental y el nunca se presto, así que para dialogar platicar o escucharnos pues menos.

**ACTOR E:** Pues mira, puedo decir que entre compañeros sí hay como que más dialogo mas confianza, pero con jefes no, porque en ocasiones te lo toman a mal y si tu das una opinión hasta lo llegan a tomar en tu contra. Por ejemplo hace algún tiempo alguna de nuestras compañeras de área entrego sus propuestas para mejorar el trabajo el jefe simple y sencillamente no le tomo importancia a ello y no tuvo la amabilidad de revisar el documento para saber qué era lo que ella proponía.

**MODERADOR:** **Que tanto existe la relación de amistad o compañerismo en el área de trabajo**

**ACTOR A:** En lo personal creo que es un ambiente propicio para tener amistades lo digo porque a pesar de que es un ambiente laboral si puedes tener una amistad con la gente que laboras, de hecho en el área es algo que se da naturalmente.

**ACTOR B:** ...si creo que se da, pero hay ocasiones que no todos se llevan bien con todos los empleados y hay ocasiones que tiene algunas diferencias como en todo, pero generalmente es bueno y se puede realizar el trabajo a gusto. Aunque existan diferencias o aunque te hablen o no, creo que lo importante es que el trabajo que se encarga salga y eso hasta el momento se va logrando.

**ACTOR C:** Mmmm... pues no se en lo personal puedo decir que he tenido buenos compañeros de trabajo, aunque no siempre es así. ¿Amistad? Pues no tanta eh... incluso podría decir que es difícil fomentar una verdadera amistad en este ambiente.

**ACTOR D:** Fíjate que en nuestra área nos llevábamos bien al principio yo digo que había una buena relación tanto personal como de equipo pero como siempre se saben los límites. Y como en todo existen algunos compañeros que no saben distinguir entre la amistad y el trabajo y entonces se dejan guiar más por hacerle la barba al jefe y de ahí se toman para sacar provecho de ellos y siento que de ahí pueden sacar mejor su trabajo y dejando de hacer menos a sus compañeros ya que esto en ocasiones produce conflictos entre nosotros. Pero también la veo difícil, que se mantenga una relación de amistad entre los compañeros, muchos de ellos tienen diferentes caracteres o incluso necesidades, entonces pues se concentran en ciertas cosas dejando a un lado pues esto de la convivencia o la amistad.

**ACTOR E:** ...yo siento que amistad sí hay, pero compañerismo no; francamente aquí en el área cada quien alaba por su santo y nada más, pero compañerismo nunca ha existido. Por ejemplo fuera de cuestiones de trabajo sabes que cuentas con el apoyo de algún compañero hablando de un lado amistoso, pero compañerismo no ha existido ya que si tú necesitas saber o investigar cómo se elabora o realiza algún tipo de trabajo y tu le preguntabas a alguien simplemente te dice: Que no sabe, Que no puede o simplemente Que no tenían tiempo para explicarte aunque tú supieras o te dieras cuenta de que si lo sabían o si podían ayudarte. Por eso digo que compañerismo no creo que se de en el área es muy difícil a veces muestran que hacen su trabajo, así nomás por hacerlo.

**MODERADOR:** Cuando se decide algo que afecta los ritmos de trabajo se les comunica a todos los miembros del área. ¿Como ven este punto?

**ACTOR A:** No, no creo que sea así, en este caso solo es cuestión del afectado o los afectados porque no es algo de que todo nos podamos enterar. Ya que generalmente nos acabamos enterando porque nos dijo Juanito, Pepito ó una tercer persona pero no directamente ellos. Entonces pues ese es uno de los defectos de los jefes y no sé si solo sea en esta área o en esta secretaría, pero los jefes se comunican poco y no debería de ser así y menos cuando se trata de asuntos de trabajo.

**ACTOR B:** Claro como dice él, al final de cuentas terminas enterándote por otras personas no por él jefe o el o los afectados a fin de cuentas es por alguien mas pero no por ellos y ya es mucho después. Así que al parecer las decisiones o se toman muy a la ligera o simplemente no se toma en cuenta a nadie y creo que esa es una gran falta de respeto a nosotros como trabajadores, pues de repente ya tu trabajo debe cambiar o ya no debe ser como lo habían

pedido, pero como ellos no avisan acerca de sus cambios o propósitos pues uno no sabe que onda, entonces pues creo que eso no esta muy bien.

**ACTOR C:** En lo personal yo siento que no hay mucha comunicación, solo de vez en cuando si llega a existir. Y aunque si, a veces los jefes no comunican o informan todo en otras ocasiones pues si nos avisan de algún cambio o petición.

**ACTOR D:** Exactamente como dices, más bien hay ocasiones en las que nos llegan a avisar pegando circulares en el área de trabajo pero estas son muy escasas y este es un error de parte del departamento de administración del área, de organización ya que es el área encargada de tener al tanto al personal de los sucesos que puedan existir, pero pues estos avisos son muy escasos, eso en el sentido de los avisos oficiales, y en el trabajo con los jefes pues es algo similar, no nos avisan de todo y no propiamente debe ser de todo, pero si seria responsable e importante que al menos nos avisaran los cambios o detalles relacionados con nuestro trabajo.

**ACTOR E:** Si es cierto, a veces por no informarnos hasta pensamos que hacemos mal el trabajo y tenemos que repetirlo o simplemente pensarle un poco más. Además esto ocasiona algunos problemas ya que cada quien hace su grupito o hace algún tipo de trabajo solo para su beneficio y nada más.

**MODERADOR:** Se comparte información entre departamentos para mejorar el rendimiento del área de trabajo. ¿Que opinan?

**ACTOR A:** No, definitivamente la información debería estar ahí para todos pero a la hora de solicitar datos ya sea por cuestiones burocráticas, cuestiones de rencillas o cualquier cosa las cosas de verdad no se manejan así pero eso si depende de la persona y del cómo se pida. La información en el área es muy variable a veces hay que esperar que algún jefe o encargado este de humor para que nos den esa información y se pueda hacer un trabajo o para mantenerla archivada para cuando se necesite.

**ACTOR B:** No porque para empezar hay diferentes áreas y no se podría hacer. Por ejemplo en el área (inaudible).... y cuando se necesita saber de algo uno tiene que ir a esa área a pedir la opinión o el reporte, lo que se necesite en ese momento pero yo creo que no existe esa comunicación o relación entre las áreas, al no existir esta cooperación entre las áreas pues generan problemas en el proceso de trabajo, incluso hasta problemas personales generan por la monopolización de la información.

**ACTOR C:** En mi opinión, pues si debería de ser mas la comunicación e interacción entre los departamentos, pero a veces siento que no se hace debidamente aunque sería necesario para mejorar el trabajo, por ejemplo cuando se “suben boletines” anteriormente se nos daba una copia y ahora ya se ha dejado esa parte y suele pasar que existen errores y nos damos cuenta entonces no sabemos si corregirlos o dejarlos así, o cual es el que realmente está bien para seguir con el proceso de “subir” los boletines a la pagina, entonces al no enterarnos o no saber acerca de esta información que solo maneja el CIP pues uno no puede hacer su trabajo o esperar hasta que se les antoje darnos la luz verde para el “subido” del documento.

**ACTOR D:** Concuerdo en algo con ellos. No se comparte... normalmente se la quedan porque nosotros nos llegamos a enterar de X información cuando hay veces que se requiere. y después nos enteramos que esa información ya la leyeron jefes o compañeros y es ahí cuando nos damos cuenta que la información pasa como no debe de ser... Bueno y si es que pasa

porque como dicen ellos a veces la información no nos llega y pues uno no es brujo para obtenerla o trabajarla. Así que no se comparte como tal

**ACTOR E:** Si, si se comparte pero muy poco y eso hablando en cuestiones de mucha necesidad por ejemplo cuando necesitas entregar algún trabajo urgente, si te llegan a dar esa información o la que estás necesitando pero a veces los compañeros de los departamentos son muy herméticos en cuestión de sus actividades y pues no sueltan la información o la tardan o que necesitan permiso de los jefes o algo así que hace lento este proceso de compartir la información laboral.

**MODERADOR:** **Se toman en cuenta las opiniones o sugerencias de los trabajadores para mejorar algún punto en las tareas que se realizan en sus respectivos departamentos?**

**ACTOR A:** No; ya que en varias ocasiones se ha hecho ó se le han propuesto varias cosas a los jefes y no sé si por falta de recursos u organización no se toma en cuenta lo que uno propone. En consecuencia casi nunca se toman en cuenta las sugerencias de los compañeros pues a veces creo y digo creo; ni los jefes a veces saben que tienen que hacer, entonces al sugerirles algo pues no tienen una respuesta a eso.

**ACTOR B:** Definitivamente estoy de acuerdo con él, y no creo que sea tomado en cuenta la mayor parte de las opiniones, porque al final del día las decisiones las toman los jefes y después nos informan, bueno yo no he visto el caso de que el jefe salga de una junta y luego nos informe como trabajadores que fue lo que se discutió en esa junta o al menos los puntos que trataron, yo no he visto esa actitud de los jefes.

**ACTOR C:** Bueno en nuestro departamento pues si un poco de repente nos damos cuenta que ciertos trabajos necesitan manipulación redactarlos de otro modos y algunas veces si lo expresamos y a veces si nos escuchan pero no siempre.

**ACTOR D:** Pues... Yo digo que no, todos los compañeros o los que opinan son tomados en cuenta desafortunadamente, te digo, que hay privilegiados y les hacen la barba a los jefes y ellos se guían a veces por personas que saben desempeñar su trabajo pero no normalmente y entonces hacer a un lado a los compañeros que quisieran tener una oportunidad de demostrarles que realmente saben hacer su trabajo. Entonces veo como que esos que son barberos pues les hacen mas caso, los toman mas en cuenta y eso no debería de darse, pero que podemos esperar; así es esto.

**ACTOR E:** Al parecer muy poco somos tomados en cuenta, realmente cuando estaba el jefe anterior todavía tenias la libertad de llegar a comentar lo que opinabas a cerca de alguna modificación hacia el trabajo o igual él nos pedía opiniones pero los jefes de ahorita no nos dejan tener esa libertad, es como si de verdad no les importara el trabajo, se supone que nosotros somos los que hacemos los trabajos, los que vemos como pueden quedar mejor, pero a esta administración pues como que eso no les importa, a veces no se como pueden llegar a sus puestos. En serio... (risas)

**MODERADOR:** **¿Que tan entendibles o claras son las órdenes del jefe cuando se encarga un trabajo?**

**ACTOR A:** Yo pienso que eso se transmite, también es porque no sabemos bien que hace cada quien y no nos damos cuenta de cuánto tiempo se necesita para sacar esa información porque no es lo mismo que te pidan una nota a que hagan un diseño entero, yo lo digo en mi caso y son muchas cosas que por ejemplo; yo me he dado cuenta que los jefes no se dan cuenta o no saben realmente que proceso lleva y que tienes que hacer para realizar bien ese proceso y quede un buen trabajo que a fin de cuentas es un bien para el área a fin de cuentas.

**ACTOR B:** Pues mira...claras tal vez si lo sean, pero pues yo lo veo mal porque siempre nos piden las cosas a la de ya o sea no hay un lapso de tiempo en lo que te van a pedir de trabajo y siempre te lo piden a la mera hora yo pienso que no hay esa organización para esto de las ordenes de trabajo, a veces hay algunas actividades que requieren mas tiempo para realizarlas y si te las piden así de la noche a la mañana, pues no, ahí ya se fallo y es probable que no se cumplan a tiempo esas expectativas, pero todo por las manera tan apresurada en que se decide un trabajo.

**ACTOR C:** Yo siento que si, que en nuestro departamento si son muy entendibles o sea nos dicen necesito tal cosa y si no entendemos déjame explicar; de que es de esto o de esto o de aquello y si llegamos a entendernos, por ese lado me parecen claras la ordenes de trabajo, aunque supongo que tiene mucho que ver los fines de tales ordenes y obvio que trabajo se realice.

**ACTOR D:** A veces una no entiende exactamente lo que el jefe pide y no porque uno sea tonto si no que el jefe no se da a entender específicamente si no, hay que preguntar muuuuchas veces, las personas preguntan otras cosa y algunas veces nos quedamos con la duda y eso hace que entreguemos cosas que no debemos.

**ACTOR E:** Recuerdo que con el jefe anterior las ordenes de trabajo eran muy entendibles, era una persona con la cual tenias un nivel muy bueno y aunque en ocasiones era muy rápido el trabajo se sacaba porque le entendías porque se tomaba la molestia de enseñarte y de explicarte las cosas y los jefes que están actualmente para empezar no saben pedirte un trabajo porque no saben ni siquiera la información que se lleva dentro del área, no tienen como que la visión de un buen trabajo, creo que desde que llegaron nunca supieron armar una visión eficiente, por lo tanto pues lo que nos piden es ambiguo o poco claro.

**MODERADOR:** Hay liderazgo en los departamentos donde ustedes colaboran, ¿como lo vieron? ¿Lo identificaron? Que opinan

**ACTOR A:** Pues para empezar no creo k halla una persona a la cual como líder tu puedas ir a decir sabes que, pasa esto o sucede esto y que pueda tener un control completo sobre el área y dirección. La verdad no creo que exista eso ni aquí ni en algún otro lado, es muy difícil tratar de armar un líder en las oficinas, se supone que el director debe ser un líder, es decir comportarse como tal, pero no, es como muy cerrado.

**ACTOR B:** Liderazgo... (risa)... si hablamos así, bien de liderazgo no porque un buen líder toma en cuenta realmente a sus trabajadores y precisamente los trabajadores se apoyan en ese líder para poder hacer bien o llegar bien e un fin común en este caso como decía el compañero hace rato si nosotros necesitamos un producto en común o un trabajo en toda el área pues necesitamos complementarlo con ese líder el cual no siempre se presta para realizar ese trabajo

**ACTOR C:** No... Bueno yo no siento que exista el liderazgo porque siento y veo lo mismo que los compañeros. La cosa es de que todos los compañeros pensamos que somos iguales y entonces no aceptamos que cierto compañero de nuestro mismo nivel haga o supervise o mande para ciertas cosas... como que todos nos sentimos a un nivel parejo... como que sentimos que solo el jefe es el que tiene la autoridad para llevar a cabo dicha función.

**ACTOR B:** Bueno en ese sentido ella tiene razón, al no verse un liderazgo pues es natural que algún compañero intrépido, pero sobre todo con conocimiento pueda tomar indirectamente decisiones o posturas de un líder, pero eso también es como jugar con fuego, pues como dijo ella, hay compañeros que no les gusta que alguien de su nivel los mande o les recalque cosas, eso sí es como un arma de dos filos.

**MODERADOR: Ustedes que opinan...**

**ACTOR D:** Me parece que siempre en cada área hay un líder eso es siempre... o más bien compañeros se quieren pasar de líderes queriéndose hacer los listos, queriendo hacer las cosas envuelven al jefe el jefe pues les cree y ya de ahí no dejan que los demás compañeros participen para hacerse líderes. Algunos jefes de las áreas o departamentos sí demuestran liderazgo pero suelen ser muy prepotentes y quieren llevar la batuta y nunca toman en cuenta a su personal pero yo opino que como jefe debes de tener una educación saber convivir con tu personal saber como piensa tu personal y de que manera tu equipo puede ayudar para sacar una buena área de trabajo.

**ACTOR E:** Yo puedo comentar que en el área alguna vez sí existió un liderazgo pero era personal o sea era para una sola persona y solo por obtener su propio beneficio y nada más, y esto afectaba muchísimo los ritmos de trabajo ya que esta persona solo trabajaba para sacar su propio trabajo y obviamente lo que ella no lo compartía para la realización de los demás trabajos y es más debido a eso se llegaban a retrasar algunos trabajos porque ella no quería enseñar lo que realizaba o el cómo hacer las cosas. ¿Si me explique?... (risas)

**MODERADOR: Si... Si Muchas gracias; Cual es su opinión acerca de los “Bomberazos” para sacar un trabajo urgente. Se practican mucho? Como lo ven**

**ACTOR A:** No pues los bomberazos siempre hay en cualquier trabajo existen pero también creo que muchas cosas no tendría por qué ser bomberazos si hubiera antes desde un principio se tuviera bien una cadena por ejemplo, si necesitamos tal trabajo o tal publicación, si eso ya se tiene pensado antes pues se puede llevar un proceso, lo que yo creo es que debe haber un proceso para llevarlos a cabo... -a los bomberazos- pero por lo visto no es así.

**ACTOR B:** Si, en ese sentido los bomberazos son necesarios en cualquier área de trabajo, digo, en donde no hay emergentes de último momento. Y estoy en muy de acuerdo con lo dicho por mi compañero...

**ACTOR C:** Pues como que a mi punto de vista es normal a mí en lo personal me da igual, ya que pienso que los bomberazos son necesarios. Además por el ramo en que trabajamos o sea la Secretaría, pues a veces la información se debe dar rápido, quizá no con una certeza total, pero se tiene que cubrir el requerimiento.

**ACTOR D:** ... Bomberazos... Bomberazos... mmm... Generalmente en esos momentos se les da seguimiento, por ejemplo, hay una área de monitoreo y yo participe en esa área y ahí veíamos la televisión escuchábamos el radio y en el momento que estaba pasando una acción luego se comunicaba a los altos mandos para que se diera seguimiento de que estaba pasando, todo con respecto a la Secretaría de Seguridad Pública y en mi opinión los bomberazos son buenos pues como todo ya que los policías no siempre llegan a tiempo o los servicios de emergencia fallan porque la llanta se poncho o X cosa pero no siempre son efectivos

**ACTOR E:** pues es que los bomberazos son buenos y malos... pues este tipo de trabajo traía consigo una reacción muy loca, pero también anteriormente se quedaba uno muy satisfecho con su trabajo porque se terminaba el trabajo no importando el medio en que lo obtuvieras pero realmente cumplías con el trabajo designado, pero yo siento que si faltaba más organización en este aspecto.

**MODERADOR:** **¿Las herramientas y equipo son suficientes para realizar las actividades que se encomiendan?**

**ACTOR A:** Ese es un punto crítico y lo hemos visto y nos ha tocado de que uno debe de traer su material o su cosas para poder realizar el trabajo y pues la verdad el lugar donde nosotros estamos pues no es muy propicio para... pero a fin de cuentas el trabajo se ha sacado pero si son muchas cosas, por ejemplo, lo de las impresiones a veces uno tiene que poner de su mismo bolsillo dinero para poder sacar el trabajo cuando eso no debería de ser así. Definitivamente no hay herramientas ni equipo suficiente.

**ACTOR B:** No, realmente no se nos da, bueno, aquí en nuestra área no se nos ha dado del equipo, realmente ha habido varios compañeros a parte de mi, que hemos tenido que traer el equipo para poder trabajar y bueno, en cuestión de trabajo extra como las impresiones, tenemos que ir a otro lado a imprimir y pues no debería de ser así realmente deberíamos de tener todo el material aquí para poder realizar nuestro trabajo.. El cual realmente no lo tenemos, hay un déficit extremo de las herramientas de trabajo, o sea, ni para imprimir nuestros trabajos archivos o lo que sea, se puede, pues porque la maquina ya no sirve, se descompuso, la bloquearon, no hay tinta... infinidad de situaciones que no permiten un buen desempeño.

**ACTOR C:** Yo creo que no, definitivamente no, necesitamos actualizarlos ya que contamos con equipos muy obsoletos... si necesitamos como que muchas herramientas de trabajo pero aun con todo esto nosotros podemos realizar el trabajo haciendo milagros... los compañeros hacemos lo imposible para sacarlo, y mira que sale, también es un factor de cada quien pues otros ya se hubieran ido o cambiado, pero no, aquí seamos muchos o pocos, con o sin herramientas el trabajo sale... como debe de ser.

**ACTOR D:** Pues no ehhhh... porque normalmente es escaso el material por ejemplo se necesita papelería que no hay papel, lápices o muchas herramientas con las cuales nosotros trabajamos entonces para imprimir o sacar copias, por ejemplo, la fotocopidora siempre está descompuesta o la impresora se le acabo el tóner o hay muchas fallas en cuanto a material pero uno con sus medios trata de sacar su trabajo lo mejor posible, y es notable la situación del área, no solo lo digo yo, fíjese usted mismo, mis compañeros también lo dicen, se quejan, pero pues nada mas podemos hacer eso, porque aunque nos quejemos o hagamos todo para que nos den material o herramientas pues nada de nada... es difícil trabajar así.

**ACTOR E:** Solo puedo agregar que las herramientas nunca son suficientes y menos aquí, por ejemplo, en cuestión de material estamos muy austeros y en cuestiones de grupo, si no mandaba a alguien el jefe no se hacía.

**MODERADOR: Que harían para mejorar la situación laboral del personal**

**ACTOR A:** Mmmm... pues yo creo que, tener más cabeza, pensar un poco más a futuro las cosas, no tener muchos pensamientos, así de pues la gente que está arriba pues se va a ir y ya más bien ver por la misma área tal vez trabajar sobre un proyecto de 5 o 10 años para poder mejorar las cosas, para cambiarlas de fondo porque no cambiaran de un día o otra si no hay que hacer algo poco a poco para que esto mejore, porque a fin de cuentas se nos olvida que nosotros trabajamos para el pueblo o sea a nosotros nos paga el pueblo o ellos son a los que nos debemos, no a nadie mas...

**ACTOR B:** ...perdón... perdón... tu nos hacías una pregunta anterior acerca de que es liderazgo, yo pienso que falta liderazgo, pero aparte falta visión y mucha porque complementando lo que decía mi compañero si tú tienes visión de las cosas o de un proyecto en fin o de un proyecto que puedas realizar dentro del área te organizas bien, tienes un buen equipo de trabajo y obviamente ese equipo de trabajo te va a sacar el trabajo, ya que ya tiene una organización plena, yo cambiaría eso en primera; poner a gente en condición con actitud y sobre todo con mucha ambición de crecer de ser algo más en esta empresa o institución o de cualquier otra, pero yo creo que es lo más importante tener gente con esas características y sobre todo que se tenga animo y actitud, para poder realizar su trabajo, planeación y todo lo demás.

**ACTOR C:** Muy a parte de lo que ellos acaban de comentar yo compraría equipo nuevo, daría todas las herramientas necesarias, una buena computadora todo lo que nos haga falta engrapadoras, perforadoras y hasta plumas ya que de eso carecemos. Creo que las herramientas serian un gran avance en esta institución, seria empezar por las cosas pequeñas, como las que acabo de nombrar para poder ir creciendo o evolucionando en niveles... creo que eso seria.

**ACTOR D:** Si yo tuviera poder para cambiar algo en este lugar de trabajo, primero que nada organizaría bien a mi personal, para que existiera una buena relación con todos, aunque se que no es fácil pero haría lo mejor posible para que existiera una buena comunicación, ya que esta área es de comunicación social y de entrada no debe de operar con mala comunicación y tendría que estar en buena comunicación con todos no nada más con una parte, si no con toda el área y no solo por departamentos.

**ACTOR E:** Algo importante que se me ocurre y no menos importante de lo que ya han dicho los compañeros, trataría de sacarle jugo a las personas que forman el área, ya que cada uno de nosotros tenemos diferentes aptitudes para ciertos trabajos porque hay cosas que se nos facilitan más que otras y entonces una de las cosas que haría seria analizar a mi personal, le sacaba provecho a ella y aparte les pondría un buen equipo, ya que en esta área no se puede utilizar un equipo tan austero porque sino, esto no permite entregar un buen trabajo, francamente dejaría de batallar con las maquinas, ya que siempre hemos tenido que batallar con las maquinas para poder sacar el trabajo o los informes.

**MODERADOR: ¿Faltaría administración, planeación y coordinación en el área?**

**ACTOR A:** Si

**ACTOR B:** Si falta y un buen

**ACTOR C:** Yo pienso que si... Si, como te repito debería de haber mas comunicación para llevar boletines... para saber cuántos van al día porque por ejemplo cuando nosotros abrimos los boletines no sabemos si ya quedo si no quedo o que es lo que prosigue... si en mi perspectiva falta mucha planeación y coordinación.

**ACTOR D:** Uyyy.... haría varias cosas... especialmente varios cambios empezando por el director, ya que yo pienso que la base es él y la persona que guía a todos sus subjesfes, obviamente debe de guiarse con su personal. Entonces nuestro director actualmente no tiene una buena coordinación con nadie desafortunadamente.

**ACTOR E:** Si eso es cierto... yo que creo que falta mucho de estos tres puntos, por ejemplo los jefes no se coordinan por ejemplo el subdirector de esta ultima administración que acaba de llagar, al subdirector, de plano lo hicieron a un lado y creo que eso ha afectado a la organización del área y lo que ocasionaba es que no sabía ni pasar un trabajo y pues en la administración les daba igual.

**MODERADOR:** Para concluir, por el trabajo que se realiza en el área de Comunicación Social, como se maneja la información, ¿es eficaz? Ustedes como ven

**ACTOR A:** No pues creo yo que es como en todos lados, más bien es el que se ve y el que no se ve, es como en cualquier medio de comunicación, es como en cualquier área, donde se maneje una información, siempre la información nunca se va a mejorar o transparentar porque los intereses a los cuales les afecta a mucha gente, entonces, por ese motivo, pero dentro de esto también se podría mejorar, yo creo que la gente no sabe nada de su policía no sabe como esta que se maneja o como se rige ...

**ACTOR B:** ...pues si realmente es eso el hecho de que como decía el compañero afecta intereses de otras personas y por consiguiente no se va a poder manejar una buena información, tal vez si se maneje, pero va a ser muy superflua o sea no es del todo clara y pues así es realmente, aquí en la institución la percepción de la gente, de la policía no es tan todo buena porque por lo mismo, porque no es del todo verídica la información si se manejara correctamente sería un caso diferente....

**ACTOR C:** Pienso que si es correcta, nada mas que se necesita mas herramientas para poder manejar más rápida la información porque tenemos muchos peros... de hecho yo podría comentar que esta no es una área de comunicación sino de des comunicación (risas)

**ACTOR D:** Creo que mis compañeros se han puesto de acuerdo para pensar lo mismo... sin embargo, yo agregaría y repetiría que hace falta más comunicación de parte del área de la Comunicación, ya que es quien está enterada de todo lo que pasa, por ejemplo... recursos humanos le pasa a la organización toda la información de a que tenemos derecho a que no y muchas cosas más no las sabemos y de repente cuando queremos ir con ellos y les preguntamos; oye sabes a cerca de X cosas y nos responden no sabemos, entonces tienes que ir a Izazaga y entonces pues ya te desanimas y ya no sabes a quien acudir. Y definitivamente

en nuestra área no hay una comunicación, desafortunadamente; y esperemos que esta administración cuando cambie llegue otra mejor que sepa dar frutos en esta área de Comunicación Social.

**ACTOR E:** No comento.

**MODERADOR:** Les agradecemos su tiempo y disponibilidad para este ejercicio, que tengan una buena tarde. Gracias a todos.