



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**ANÁLISIS DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIONAL EN LA SECCIÓN
DE DIFUSIÓN EXTERNA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DE LA SEDENA. 2012.**

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR Y EXAMÉN PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA

PRESENTA:

SANTIAGO MERCADO NAVARRETE

ASESOR: LICENCIADO JORGE PÉREZ GÓMEZ.

Abril de 2013



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.

Dedicatoria:

Este trabajo se lo dedicó a todas y cada una de las personas que me han enseñado voluntariamente e involuntariamente a no rendirme ante las adversidades de la vida, sin importar los obstáculos y problemas a los que haya que enfrentar, ya que la felicidad radica en lo que logremos en esta vida, no importando cuando lo logremos, si al final llegamos, ni tampoco lo que tengamos que sacrificarnos, si al final de la luz, lo que obtenemos es la satisfacción y el bienestar de haber hecho bien las cosas en nuestro camino de la educación, que gracias a esos pequeños detalles de la vida, hoy soy esta persona, que humildemente presenta su trabajo, como muestra de subir un escalón más en la pendiente que significa la vida y con ello un logro más para ser feliz.

Agradecimientos:

En primer lugar, a mi asesor Jorge Pérez Gómez y profesores que me acompañaron durante el seminario: Irma Silvia Franco, Esteban Lizama Mendoza, Xavier I. Ávila Guzmán y Miguel Ángel Maciel González; tengo que agradecerles a mis padres por darme la oportunidad de haber nacido y hacer realidad este sueño, a mi familia: Luz María García Guerrero (Esposa), Jesús Alberto, Nery Santiago y Melanny Francia Mercado García (hijos) que han soportado esos días desolados de abandono, en aras de sacrificio por alcanzar un sueño, aquellas personas que han estado a mi lado para guiarme en mi andar por el camino correcto de la vida, y sobre todo a mis profesores que sin ellos no hubiera sido nada para llegar a este momento.

Este momento y el presente trabajo espero que sirva de ejemplo que todos aquellos seres queridos que se encuentren en cumplir un sueño o que están por llegar a la meta de cumplir con un propósito como es el titularse.

Y agradezco también a mis compañeros que me han acompañado a lo largo de mi aventura por querer alcanzar ese sueño que hoy se convierte en realidad.

Muchas GRACIAS.

¡Gracias, Gracias a todos y a cada uno de los que me quieren y consideran en este mundo!

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	9
Capítulo I	
1. El entorno de la SDE de la DGCS de la SEDENA.....	13
1.1 Breve descripción de los antecedentes históricos de la DGCS.....	14
1.2 Análisis sistémico.....	16
1.3 Procesos de trabajo en la SDE de la DGCS.....	19
1.4 Análisis contingente.....	21
1.5 Problemas a los que se enfrenta la SDE.....	25
2. Problemas recurrentes en la SDE.....	26
2.1 Implicaciones sociales.....	26
2.2 Implicaciones políticas.....	26
2.3 Implicaciones históricas.....	27
2.4 Implicaciones económicas.....	27
2.5 Implicaciones culturales.....	27
2.6 Implicaciones ecológico-organizacionales.....	27
2.7 Coyuntura en la SDE.....	27
3. Conclusión del entorno organizacional de la SDE.....	29
Capítulo II	
Diagnóstico de la estructura formal y el funcionamiento de la SDE.....	30
1. La caracterización de la organización.....	31
1.1 Antecedentes de la SEDENA.....	33
1.2 Historia de su fundación.....	34
1.3 Problemas de su constitución.....	36
1.4 Contexto sociohistórico en el que se fundó.....	37
1.5 Primeros logros.....	37
1.6 Fracasos o lecciones que modelaron la DGCS.....	38
1.7 Hechos que consolidaron a la DGCS.....	38
2. Trayectoria de la organización de la DGCS de la SEDENA.....	39
2.1 Momento actual y expectativas.....	41
2.2 Proporcionar una atención prioritaria a los recursos humanos, como pilar fundamental de la institución.....	42
2.3 Metas de la SEDENA a mediano plazo.....	46
2.4 En la DGCS metas a largo plazo.....	48
2.5 Metas de la SEDENA a largo plazo.....	49
3. Problemas a resolver u obstáculos que enfrenta la SEDENA (retos).....	49
3.1 Planes de desarrollo y planes de expansión (oportunidades).....	50

3.2 Aspiraciones, sueños o deseos de realizar en la organización (diagnóstico imaginativo organizacional).....	50
3.3 Ámbito externo.....	51
3.4 Ámbito interno.....	51
3.5 ¿Cómo se autoconcibe o se percibe asimismo la SEDENA?.....	51
4. Ideario de la SEDENA.....	53
4.1 La filosofía se establece a través de las líneas de acción.....	53
4.2 Misiones.....	54
4.3 Visión.....	54
4.4 Valores.....	54
4.5 Políticas.....	54
5. Estructura formal de la DGCS.....	55
5.1 Organigrama.....	56
5.2 Miembros de la SDE.....	56
5.3 Reclutamiento y selección.....	56
5.4 Requisitos para causar alta en los organismos del Ejto. y F.A.M.....	58
6. Proceso formal de trabajo para realizar una campaña comunicacional.....	59
6.1 Estructura formal.....	59
6.2 Estructura informal.....	60
6.3 Perfiles de puesto.....	60
6.4 Inventario de recursos tecnológicos.....	60
6.5 Fortalezas y debilidades.....	60
7. Problemas detectados en la SDE con la aplicación de la hoja de inspección.....	61
7.1 Reporte del consolidado de las hojas de inspección.....	61
7.2 Detección de problemas operativos en la SDE, cuello de botella, análisis del costo beneficio.....	61
7.3 La ordenación pragmática de la estructura ideal de la real.....	62
8. Conclusiones.....	62
Capítulo III	
Funcionamiento, Grupos y Actores en la SDE.....	64
1. Los costos que implica para la SDE el problema de dedicar horas del Grupo de Relaciones Públicas a actividades de la Sección de Control Financiero de la DGCS...	65
1.1 El costo económico.....	65
1.2 El costo energético.....	65
1.3 El costo temporal.....	65
1.4 El costo psicológico.....	65
2. La comunicación en los individuos y grupos de la SDE.....	66
2.1 Las formas de comunicación en la SDE de la DGCS.....	67

2.2	El Individuo, su comportamiento, motivación y la toma de decisiones en la SDE...	69
2.3	El comportamiento de los individuos en la SDE.....	70
2.4	La motivación de los individuos en la SDE.....	73
2.5	Toma de decisiones de los individuos en la SDE.....	77
2.6	Los grupos de la SDE y su comportamiento.....	80
2.7	La comunicación en los grupos de la SDE.....	82
2.8	El liderazgo en los grupos de la SDE.....	83
3.	Estructuras y redes de comunicación en la SDE.....	85
3.1	Un análisis cuantitativo de la comunicación en la SDE, a través de una auditoria...	89
3.2	Designación del número de código en la técnica ECCO.....	91
3.3	Análisis de resultados en la aplicación de la técnica ECCO.....	92
4.	Teorías y metáforas de la organización y su relación con el funcionamiento de la SDE.	104
4.1	Teoría clásica.....	105
4.2	Teoría humanista.....	105
4.3	Teoría de sistemas.....	105
5.	La organización y comunicación en la SDE, y el diagnostico cuantitativo.....	108
5.1	Estructura relacionada con el sistema de comunicación en su conjunto.....	112
5.2	Estructura relacionada con actividades de comunicación específicas.....	112
5.3	Plan de trabajo para una revisión de la comunicación en la SDE.....	113
5.4	Plan de trabajo para la evaluación del sistema de la comunicación en su conjunto.	113
5.5	Plan de trabajo para la evaluación de una actividad de comunicación específica...	114
5.6	Técnicas de recolección y análisis de datos.....	115
5.7	Técnicas de observación.....	116
5.8	Redacción del reporte de la investigación.....	116
6.	Conclusiones.....	119

Capítulo IV

	Comunicación y complejidad en la SDE.....	121
1.	La relación laboral del personal de la SDE sobre los problemas y conflictos informativos existentes.....	122
1.1	La complejidad organizacional.....	124
1.2	La percepción y acción (conceptos de subjetividad).....	129
1.3	La importancia comunicativa de las representaciones breve descripción de lo cuanti y cuali y las metodologías para la investigación de las representaciones técnicas cualitativas.....	130
1.4	El positivismo y la división de la realidad.....	131
1.5	Las representaciones de la realidad.....	132
2.	Metodología para la investigación de las representaciones con técnicas cualitativas..	132
2.1	Grupo de discusión.....	133

2.2 Grupo focal “focus group”	134
2.3 La entrevista.....	134
2.4 Flash ethnography.....	134
3. Aplicación, diseño de la metodología de la técnica cualitativa Flash Ethnography.....	135
3.1 Objetivo.....	135
3.2 Justificación.....	136
3.3 Metodología.....	136
4. Levantamiento de evidencias de la observación.....	137
4.1 Tabla de especificaciones para la SDE de la DGCS de la SEDENA.....	138
4.2 Guía de observación.....	138
4.3 Cargo que ostenta el personal de la SDE y su función dentro de la organización.	139
4.4 Escolaridad del personal de la SDE.....	139
4.5 Género del personal de la SDE.....	140
4.6 La edad y el tiempo de servicios del personal en la organización.....	140
4.7 El estado civil del personal de la SDE.....	140
4.8 Procedencia del personal de SDE.....	141
4.9 Distancia que recorre el personal de la SDE de su casa al trabajo.....	141
4.10 Nivel socioeconómico del personal de SDE.....	142
4.11 Cuestionario aplicado para obtener información de los tópicos 4 y 5.....	143
5. Encuadre del reporte de resultados de la aplicación de la técnica flash ethnography..	143
5.1 Descripción del tópico No. 1 ¿Qué tan comunicativa es la organización?.....	143
5.2 Descripción del tópico No. 2 ¿Qué tanta diferencia hay entre la comunicación formal y la real?.....	145
5.3 Descripción del tópico No. 3 ¿Cómo son las relaciones del personal en la organización?.....	147
5.4 Descripción de los tópicos 4 y 5 ¿Cómo ven su posición el personal en la organización? Y ¿Qué propondrían para mejorar la comunicación?.....	149
6. Análisis de los resultados sobre interacciones y los conflictos detectados.....	151
6.1 Imágenes del lugar de trabajo como estaba antes y después.....	151
6.2 Interpretación de las condiciones actuales del lugar de trabajo del personal.....	152
6.3 Problemas detectados en la SDE.....	152
6.4 Oportunidades en la SDE.....	153
6.5 Adecuación del área de trabajo en la SDE.....	154
6.6 Consideraciones de tipo prospectivo.....	155
6.7 Consideraciones Finales y Conclusiones.....	155
7. La teoría de la interacción comunicativa.....	157
7.1 ¿Qué es interaccionismo terapéutico y el comunicativo?.....	158
7.2 Los planteamientos de Jackson y Bateson.....	160

7.3 Hipótesis de Palo Alto.....	160
7.4 La teoría del “Modelo orquestal de la comunicación”.....	160
7.5 Tipos de relaciones.....	161
7.6 Las relaciones en la SDE.....	163
8. La ética y mediación comunicativa y su relación con las organizaciones.....	163
8.1 ¿Qué es la mediación?.....	163
8.2 ¿Qué hace la comunicación en el modelo mediador?.....	163
8.3 ¿Cómo tendríamos que pensar nuestra propuesta organizacional, es decir desde quién?.....	164
8.4 La teoría de los juegos.....	165
8.5 La negociación.....	165
8.6 ¿Qué se hace para mediar con las cuatro subculturas?.....	166
8.7 Para desarrollar el discurso.....	166
9. La cultura formal y las subculturas encontradas (caracterización).....	167
10. Propuestas de mediación para los conflictos encontrados.....	169
11. Para desarrollar el discurso.....	170
12. Conclusiones.....	172

Capítulo V

La organización como parte de la cultura de la SDE.....	175
1. Enfoque cultural y descripción e interpretación general de los problemas en la SDE..	176
1.1 Ambiente relevante primario.....	177
1.2 Ambiente relevante secundario.....	177
1.3 Costo de Producción.....	177
1.4 Se detectaron los grupos formales e informales que tienden a relacionarse por intereses propios y puntos de vista.....	177
1.5 La comunicación es de forma vertical siempre debido que la organización es jerárquica.....	178
1.6 Fortalezas del personal de la SDE.....	178
1.7 Oportunidades del personal de la SDE.....	178
1.8 Debilidades en el personal de la SDE.....	178
1.9 Amenazas en el personal de la SDE.....	178
2. Costumbres, valores y significados detectados en la SDE desde un enfoque cultural...	179
2.1 Descontento por parte del personal de tropa que tiene un grado de licenciatura o que es pasante.....	180
2.2 Desconfianza por parte del grupo de trámite desde su Jefe hasta el personal de menor grado jerárquico.....	180
2.3 El jefe del grupo de trámite está inconforme con los trabajos que se le encomiendan.....	180

2.4 “Jefes de grupos”, se quejan de que el personal de licenciados no sabe elaborar documentación militar.....	180
2.5 Al personal que cuenta con grado de secundaria y preparatoria, se siente menos preparados en comparación con el personal de licenciatura.....	180
2.6 La organización y/o su área en lo general.....	181
2.7 Las personas y los grupos de la organización y/o de su área.....	183
2.8 Las formas en cómo se utiliza la comunicación.....	183
3. Conceptos de estrategias de comunicación, identidad y cultura.....	185
3.1 Si se piensa que el futuro es adverso, se debe convocar para que cada colaborador establezca su concepto de futuro.....	186
3.2 Generar las posibilidades de conocimiento de los colaboradores y comprender por qué son así y no de otra manera.....	186
3.3 Acercar información rápida y completa de lo que hace la empresa y sobre el mismo trabajo.....	186
3.4 Generar insumos o piezas informativas con un lenguaje que los colaboradores entiendan.....	186
3.5 Desarrollar frentes comunes de defensa solidaria entre los miembros de la organización.....	187
3.6 Establecer procesos de formación humana donde no sólo se trabajará la capacitación para el trabajo.....	187
3.7 Concepto de identidad como la cultura que establece Larraín, Jorge (No. 21, agosto de 2003).....	187
3.8 Concepto de cultura es más permeable que la identidad.....	188
4. Propuestas de intervención comunicativa	189
4.1 El primer grupo o subcultura que se detectó, personal de licenciados.....	189
4.2 El segundo grupo o subcultura que se detectó es el personal que cuenta con un grado escolar de secundaria y preparatoria.....	189
4.3 El tercer grupo o subcultura que se detectó es la del grupo de trámite.....	190
4.4 El cuarto grupo es el de P.P.y R.P. y el de Producción.....	190
4.5 Nombres de las estrategias de comunicación para los conflictos encontrados.....	190
4.6 Implementación de las estrategias en la SDE.....	190
4.7 Beneficios de la implementación de las estrategias en la SDE.....	191
4.8 Para el desarrollo las estrategias se propone.....	192
4.9 El cambio cultural que se pretende desarrollar y su factibilidad de ejecutarse.....	194
4.10 Tiempo estimado para lograr los objetivos de las estrategias.....	195
5. Conclusiones y reflexiones finales	196
Bibliografía.....	201

Introducción.

El primer capítulo “Análisis del entorno organizacional”, es el análisis del sistema organizacional y comunicacional en la Sección Difusión Externa (SDE) de la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) de la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) durante el año de 2012.

La comunicación organizacional como parte formal de todas las estructuras en las organizaciones, tiene como meta primordial cumplir con los objetivos fijados de manera efectiva, como punta de flecha en toda organización su papel principal es de creación, mantenimiento y cambio, basando su análisis en cultura e identidad de sus miembros.

Este trabajo es un diagnóstico de la SDE que fue hecho en el marco del XX aniversario del Seminario Organización, Comunicación y Cultura durante el año 2012, tiene como objetivo mejorar el proceso de comunicación dentro de la organización que conlleve a la toma de decisiones más acertadas en la designación de tareas en la sección, de manera más acertada para la realización de actividades, innovación en los procesos de trabajo que los lleven a los miembros a la perfección y de igual manera hacer más habitable la organización de la SDE de la DGCS de la SEDENA.

Este trabajo abarca una parte de la metodología de la comunicación organizacional tratada en el seminario de taller extracurricular, debido al tipo de organización pública de la que se trata, la SDE de la DGCS de la SEDENA nos permite comprender como son las relaciones personales y grupales en una institución pública.

El primer capítulo conoceremos el entorno organizacional de la SDE de la DGCS de la SEDENA, según la lectura de “La Antología de la Comunicación Organizacional” del Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, la organización es “un espacio de producción en donde transcurre una buena parte de la existencia del hombre”. Es un escenario en donde el espacio y el tiempo se hacen comunes y cotidianos en donde raramente los individuos pueden ser tal como son, pues han pasado por un proceso de integración.

La organización es, si nos valemos de un par de metáforas iniciales e indiciales, un caos ordenado y un equilibrio inestable: expresa las tensiones de los intereses puestos en juego y posicionados a partir de un orden configurado por la estructura de poder; construye representaciones de sí misma como singularización de pluralidades y produce imágenes de su entorno como pluralización de singularidades; nunca está exenta de oposiciones, alianzas, diferencias e indiferencias. Es concatenación de razones, pasiones, memorias, virtualidades, realidades, imaginaciones, acciones, tránsitos, trayectorias, lugares y no lugares (Augé, 1994).

El segundo capítulo, conoceremos el origen y trayectoria de la SDE de la DGCS de la SEDENA, mencionando los objetivos a corto, mediano y largo plazo, la misión y visión de la SEDENA y de la DGCS, que tienen que ver con el diagnóstico aplicado a la estructura formal, e informal y al funcionamiento en una parte de la organización, para establecer y caracterizar los problemas operativos específicos originados de manera externa e internamente en la SDE; con la detección de los problemas detectados en las actividades que desarrolla el personal y la cuantificación del costo que implica a la organización, podremos exponer las pérdidas que se generan al interior de la organización.

El tercer capítulo se abordan los costos que le implican a la organización relacionados con los aspectos psicológicos que influyen directamente en la energía del personal, esto es, que se reflejan en la inversión de tiempo que una persona aplica en alguna actividad específica, en el esfuerzo que cada integrante realiza y sobre todo, en el desgaste mental que sufren cada uno de ellos, como se demuestra al final de capítulo anterior.

También observaremos las funciones sociales de la comunicación en la SDE como son: la informativa, de transmisión cultural, de legitimación, de motivación, de identidad, pedagógica, tecnológica y de integración.

El comportamiento del individuo en su actitud, personalidad, percepción y aprendizaje como al actor dentro de la organización, ¿Qué lo motiva?, como una pieza fundamental de la creación del ambiente de trabajo en la SDE, basándonos en el perfil y en el lugar que ocupa dentro de la organización; asimismo, esta relacionado con la aplicación de una de las técnicas cuantitativas de investigación al problema detectado en el capítulo II de la estructura y funcionamiento de la organización, realizándose un diagnóstico comunicativo, que permitió reconocer la incidencia de actores y grupos dentro de la SDE.

Veremos las estructuras y redes de comunicación que existen en la SDE, así mismo mencionaremos las estructuras de la red de comunicación existentes según Claude Flament.

En este capítulo se aplicó la técnica de diagnóstico de flujo de información en la organización llamado "ECCO" y el evento que se consideró para la aplicación de la técnica fue el "2/o. Espectáculo Aéreo" celebrado el 25 de agosto de 2012, y se describe el análisis realizado y sus resultados.

Después de conocer a los grupos que integran a la DGCS con los que relaciona la SDE en el cuarto capítulo se verá la complejidad de la organización según Luhmann, Niklas, también la percepción y acción de Abraham Moles, las acciones de Max Weber, se utilizarán los conceptos y herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional para detectar, diagnosticar y proponer soluciones a los conflictos y problemas comunicativos detectados entre el personal de la SDE, a través de la aplicación de la técnica cuantitativa de investigación denominada flash ethnography al problema detectado en el capítulo II de la estructura y funcionamiento de la organización.

Y por último, en el capítulo V, después de conocer a los grupos que integran a la DGCS y las secciones con las que se relaciona día a día la SDE, se muestran las diferentes culturas que se reflejan en la SDE de la DGCS, lo que permite observar las distintas formas de comunicarse y actuar de los miembros en la realización de las actividades cotidianas en la SDE.

Con lo anterior, será posible realizar las propuestas de intervención comunicativa para mejorar los problemas detectados que envuelven los procesos, estructura, cultura y actores en un nuevo entorno que permita a sus miembros convertir a la SDE en habitable.

En particular el objeto de estudio de éste trabajo; es la intervención de forma trascendental en el desarrollo de una estrategia cultural de comunicación, para la intervención del bienestar generalizado del personal dentro de la SDE.

A continuación te invito a conocerte a la SDE de la DGCS de la SEDENA, analizada a través de los diversos diagnósticos aprendidos durante el seminario y aplicados por el suscrito al presente trabajo.

Capítulo I.

El entorno de la SDE de la DGCS de la SEDENA

1. El entorno de la SDE de la DGCS de la SEDENA.

Este trabajo entiende por factores del entorno organizacional los que afectan directamente a la organización de la SEDENA, como es el Entorno relevante y por ello en la DGCS a diario crea una síntesis informativa que abarca los temas: Militar, Económico, Político y Social, para estar al pendiente del entorno; porque un ambiente esta formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la SEDENA y que son considerados por los funcionarios militares dentro del sistema para la toma de decisiones.

El ambiente se considera en relevante y se divide en primarios y secundarios: El primario provienen de las condiciones de: mercado, proveedores y laborales, conformando una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización. El secundario lo es la parte legislativa (aranceles, tarifas e impuestos; el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico, y las tendencias económicas, sociales y políticas de un país. De un modo más general afectan al entorno completo de una organización. Para la SEDENA éste ambiente relevante se da en el ámbito de la imagen del Instituto Armado, por ello en la toma de decisiones se basa en la información, ya que, por ejemplo la política, la sociedad, la economía, las reformas legales, y otros factores como cambios en la estructura gubernamental constituyen factores ambientales para la SEDENA, que imponen demanda de información sobre ésta.

A continuación alguna conceptualizaciones que definen el ambiente organizacional de la SDE de la DGCS de la SEDENA:

- A. Turbulencia.- Fenómenos como: Rápidos cambios en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, un mercado de gustos y valores variantes, son instancias que crean turbulencia en la organización, para la SEDENA es importante conocer esos cambios y adaptarlos al sistema de trabajo, ya que siempre pretende estar a la vanguardia.
- B. Hostilidad.- Se caracteriza por ser dominante, estresante, y arriesgado. Su opuesto es un entorno noble o benigno, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización. Se considera para la SEDENA cuando la SHCP lleva a cabo recortes al presupuesto y se crean políticas de austeridad en el gobierno federal.
- C. Desintegración.- Los entornos que rodean a una organización también varían en su grado de integración, se refiere al grado que un determinado ambiente se encuentra organizado. Y la SEDENA se encuentra altamente estructurado, casi totalitario, en donde todas sus actividades están sujetas a normas y reglamentos.

Duncan (1972) Señala que a la hora de conceptualizar el entorno organizacional se debe diferenciar entre el entorno interno y el externo. El Interno comprenderá todas aquellas fuerza internas (objetivos, clima, cultura organizacional, etc.) que operan dentro de la organización. El Entorno Externo por su parte abarca todo aquello que esta afuera de la organización (clientes, mercados, competidores, condiciones culturales, políticas, etc.

Hall, 1988; Menguazzato y Renau, 1991 y Robbins, 1997, distinguen entre entorno general y específico. El Entorno general esta formado por el conjunto de condiciones que afectan la totalidad de las organizaciones y que son potencialmente relevantes. El Entorno específico haría referencia aquellos elementos del medio relevante para el logro de los objetivos de la organización objetos de análisis.

1.1 Breve descripción de los antecedentes históricos de la DGCS.

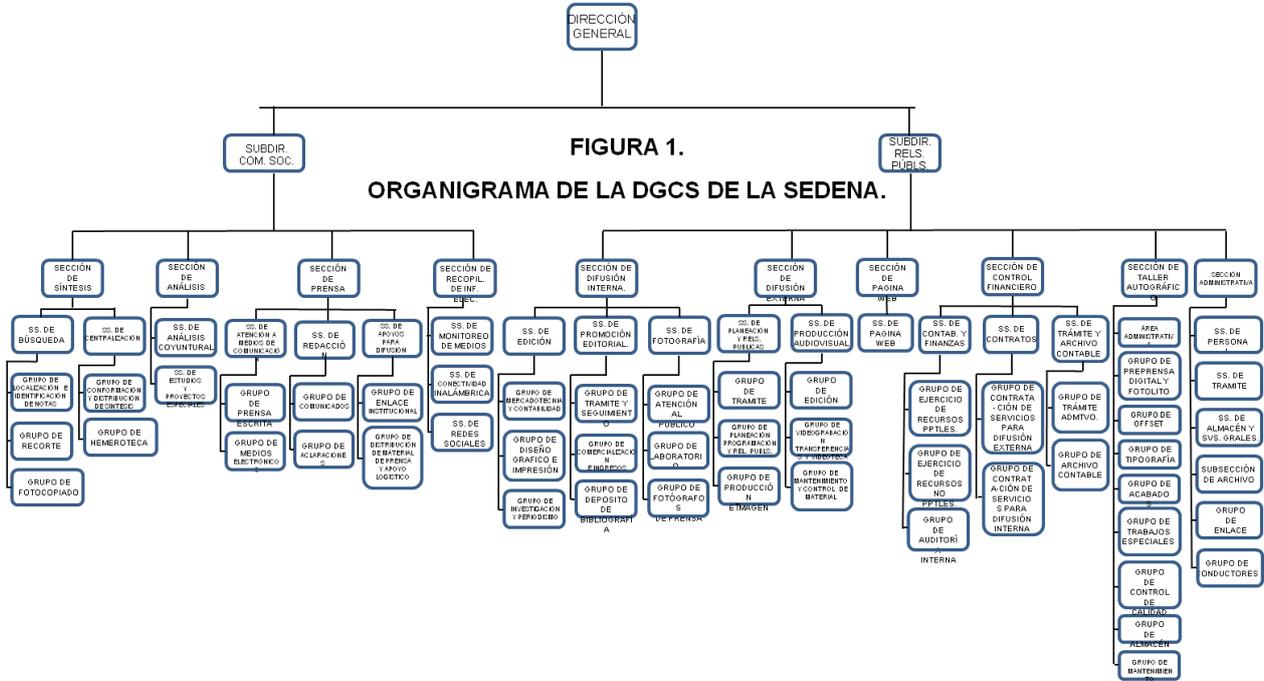
Es importante señalar que la DGCS fue creada en 1994, sin embargo, su primer antecedente se remonta a 1926, cuando se promulgó la Ley Orgánica del Ejército y Armada Nacionales que, en su artículo 44, se refería a las funciones de la Sección Segunda del Estado Mayor de la Defensa Nacional (EMDN), entre cuyas atribuciones se encuentran las actividades de prensa, censura y propaganda, con el desarrollo del EMDN, en la Sección Segunda (S-2 Inteligencia) se crearon diversas áreas, entre ellas, la de Relaciones Públicas, en la cual se encuadró la de Prensa.

Para comprender el antecedente histórico y los cambios que ha tenido la SDE cabe mencionar que en 1980, se formó el Grupo de Difusión, dependiente de la S-2 (Intl.) EMDN, teniendo como infraestructura un moderno estudio de producción audiovisual, asimismo, al Grupo de Difusión se integró con la Editorial del EMDN, encargada de la bibliografía militar y la Revista del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos (anteriormente a cargo de la comisión histórica).

Para 1988, hubo otra reorganización de la S-2 (Intl.) E.M.D.N, dividiéndose en las Subsecciones de: Inteligencia, Enlace con el Extranjero, Eventos Especiales, antes Relaciones Públicas, y Difusión; a ésta última Subsección se le integró el grupo de Prensa, antes dependiente de Relaciones Públicas.

El 22 de noviembre de 1994, pasó revista de entrada la Dirección General Comunicación Social, integrándosele el grupo de Prensa del EMDN.

En marzo de 2009, se dividió la Sección de Difusión en Interna y Externa, la primera se conformó con la Sección de Edición en donde se elaboraba la Revista del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, la Subsección de Promoción Editorial y la Subsección de Fotografía, la segunda se integró con la Sección de Difusión y la Subsección de Producción Audiovisual (figura 1).



Hasta nuestro momento actual, la organización de la DGCS así ha permanecido, pero en la SDE objeto de estudio de este trabajo ha requerido de modificaciones y especialización en los métodos de trabajo debido a la difusión de las campañas comunicacionales que implican la creación, producción, contratación de los medios y evaluación de las mismas.

Las modificaciones en la DGCS han obedecido a las necesidades de funcionamiento del sistema como lo determina la teoría contingente "...es la suma de la escuela clásica y la humanista que ayuda a determinar el funcionamiento óptimo de las organizaciones, ya que ambas tienen una orientación interna..." (Fernández Collado, C. 1991. p. 49).

En marzo de 2009, con la creación de las Secciones de Difusión Externa e Interna, el personal de las secciones comenzó a crecer, constituyéndose principalmente con Licenciados en Comunicación y Diseño Gráfico.

Durante el 2009, la fracción del personal que integraba la sección de difusión se convirtió en mesa de trámite y se creó un grupo llamado de Investigación y Medios conformado por cuatro elementos de tropa femeninos con la licenciatura en Comunicación.

El grupo de Investigación y medios en coordinación y supervisión del Jefe del área se encargaba de elaborar el Plan de Medios y el Programa de Comunicación Social para la difusión de las diversas campañas comunicacionales a efectuarse durante el año, asimismo, los tramites ante la Secretaría de Gobernación para la autorización de las campañas, así como las contrataciones de los diversos medios de comunicación, la elaboración y producción de los trabajos comunicacionales en audio, video y publicitarios que implicaba la Difusión Exterior.

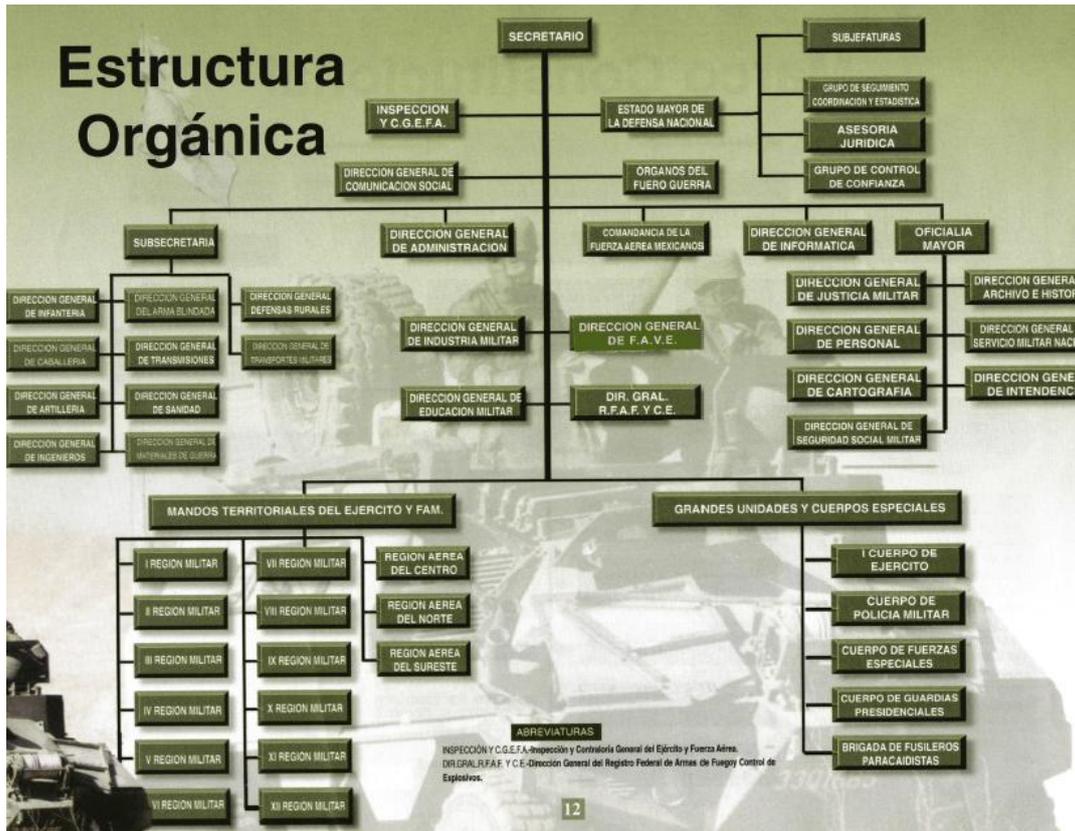
De 2009 al 2011 el personal femenino del grupo de Investigación y Medios aumento de 4 a 10 licenciadas, y se le cambio el nombre al de Planeación, Programación y Relaciones Públicas y posteriormente la mesa de trámite que originalmente conformaba la Sección de Difusión se integró a la nueva denominada Subsección de Planeación y Relaciones Públicas.

1.2 Análisis sistémico.

La DGCS y la SDE pertenecen al tipo de sistema abierto, que es el que permite la entrada y salida de energía para poder funcionar, como lo retoma la tesina de Nancy Susana de la Cruz Navarrete Comunicación Organizacional: “Procesamiento y Sistematización de Aspectos y Datos Relevantes de la Relación y Comunicación de 100 Organizaciones Mexicanas con su Entorno”. 2011 (p. 94) “...autopoiética que “es la capacidad que tiene un sistema para mantener una estabilidad estructural absorbiendo energía del entorno o autorregulándose continuamente”. (Hodgson, G. 1995 p. 6365-366)...”

1.2.1 Suprasistema.

El suprasistema de la DGCS, se puede entender por la estructura orgánica de la SEDENA (figura 2), incluye también la relación que tiene con otras Direcciones de Comunicación Social de las Secretarías de Estado en el sentido de informar las actividades que realiza, pero también es importante acentuar la relación que tiene con otras Dependencias del Ejecutivo Federal dentro de las cuales podemos destacar que:



Con la Presidencia de la República se coordinan la implementación de campañas para difundir los spots televisivos de rendición de cuentas relativos a seguridad en el marco de los informes de gobierno de la presente administración, en todas las Dependencias del Ejecutivo Federal.

Con la Secretaría de Gobernación, la DGCS tiene como atribución, entre otras, dirigir y ejecutar la política de información y difusión, así como coordinar la producción de las campañas de información y difusión de la Secretaría, lo cual lleva a cabo a través de la ejecución del Programa de Comunicación Social y demás acciones alternas congruentes con las necesidades de información, difusión y promoción, de acuerdo con el artículo 11 del Reglamento Interior de la unidad administrativa encargada de elaborar la Estrategia, el Programa Anual de Comunicación Social y las campañas de difusión, de la citada Secretaría.

Con la Dirección General de Normatividad y Medios de la Secretaría de Gobernación tiene la relación de tramitar y coordinar la autorización de las campañas comunicacionales y los spots a difundirse.

En la SDE se puede entender como suprasistema a las Subdirecciones de Relaciones Públicas y de Comunicación Social dentro de la misma Dependencia (figura 3).

SUPRASISTEMA DE LA SECCIÓN DE DIFUSIÓN EXTERNA. (FIGURA 3)



✓EXISTEN DOS NIVELES DE COORDINACIÓN EQUIPARABLES EN CUANTO A FUNCIONES Y DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO DE LA DIRECCIÓN GENERAL E COMUNICACIÓN SOCIAL, MANTENIENDO LA FIGURA DE SUBDIRECCIONES.

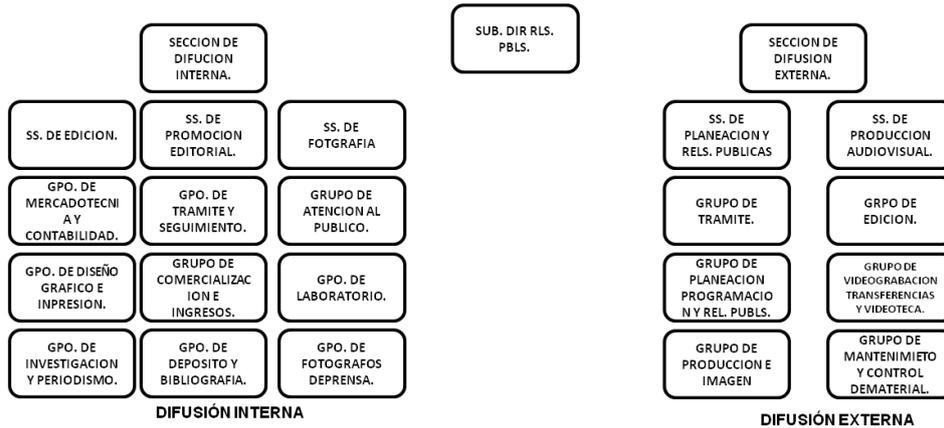
✓UNA SUBDIRECCIÓN DE COM. UNICACIÓN SOCIAL. (DENOMINADA ASÍ PORQUE LA INFORMACIÓN DE SÍNTESIS, RECOPIACIÓN, ANÁLISIS Y DIFUSIÓN GIRAN EN TORNO A ESTE CONCEPTO), QUE COORDINE TODOS LOS COMPONENTES QUE SE INTERRELACIONAN PARA CUMPLIR CON EL PRIMORDIAL OBJETIVO DE ESTA DIRECCIÓN: MANTENER INFORMADO AL ALTO MANDO SOBRE EL ESPECTRO MEDIÁTICO QUE CONTRIBUYA EN LA TOMA DE DECISIONES, DETERMINAR POSIBLES RIESGOS MEDIÁTICOS E INCREMENTAR LAS RELACIONES CON MEDIOS AFINES PARA SU ÓPTIMO EMPLEO EN BENEFICIO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL.

✓UNA SUBDIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS, QUE MANTIENEN ESTE NIVEL DE COORDINACIÓN, YA QUE LAS RELACIONES PÚBLICAS SON PARTE FUNDAMENTAL DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL.

1.2.2 Subsistemas.

Se entiende por subsistemas de la DGCS a las Secciones de Difusión Externa e Interna, como lo indica la tesina de Nancy Susana de la Cruz Navarrete Comunicación Organizacional: “Procesamiento y Sistematización de Aspectos y Datos Relevantes de la Relación y Comunicación de 100 Organizaciones Mexicanas con su Entorno”. 2011 (p. 73) son “...subsistema psicosocial el cual está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia; subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos y subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control. y cada uno de estos sirva para poder regular la organización...” (figura 4).

EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL SE PUEDE ENTENDER COMO SUBSISTEMAS A LOS DOS ENTES PRINCIPALES PARA REALIZAR LAS FUNCIONES DE DIFUSIÓN EXTERNA E INTERNA. (figura 4).



► LA REVISTA ES EL PRINCIPAL MEDIO PARA HACER LLEGAR LA INFORMACIÓN HACIA EL INTERIOR DEL INSTITUTO ARMADO.
 ► MEDIANTE LA EDITORIAL SE MANTIENE LA PROMOCIÓN DE LA DOCTRINA VIGENTE EN EL EJÉRCITO Y F.A.M.; COADYUVA A LA PREPARACIÓN PROFESIONAL Y DISEMINACIÓN DE LA CULTURA QUE DEBEN POSEER LOS INTEGRANTES DEL INSTITUTO ARMADO.

► CON LA INCLUSIÓN DE LA SUBSECCIÓN DE FOTOGRAFÍA SE MANTENDRÁ UN SOLO ARCHIVO FOTOGRAFICO PARA EL DISEÑO DE HERRAMIENTAS INTERNAS DE COMUNICACIÓN; COADYUVARÁ CON EL MATERIAL NECESARIO PARA ARTÍCULOS DE LA REVISTA Y AQUELLAS CAMPAÑAS INTERNAS QUE SE DESEEN POSICIONAR; SU FUNCIÓN BÁSICA ESTA ORIENTADA A PROPORCIONAR UN SERVICIO EN BENEFICIO DE LOS INTEGRANTES DEL INSTITUTO ARMADO, DERECHOHABIENTES Y DIVERSOS ORGANISMOS DE ESTA DEPENDENCIA.

► SE MANTIENE LA FIGURA DEL SUBSISTEMA EN PARTICULAR DE RELACIONES PÚBLICAS POR MEDIO DE LA INTERACCIÓN DE ESTA SECRETARÍA Y LAS SECRETARÍAS DE ESTADO (PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, GOBERNACIÓN, SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, DIRECCIONES DE COMUNICACIÓN SOCIAL ENTRE OTRAS).

► LA SUBDIVISIÓN DE LOS DOS GRUPOS PRIMORDIALES (PLANEACIÓN Y PRODUCCIÓN) EN ESTA SECCIÓN, PERMITIRÁ UNA MEJOR PLANEACIÓN DE LAS CAMPAÑAS TANTO PROGRAMADAS COMO EMERGENTES; ESTOS GRUPOS DEBERÁN REFORZARSE Y TENDRÁN A CRECER APROVECHANDO EL POTENCIAL HUMANO QUE CAUSE ALTA EN LA DIRECCIÓN Y CUYA ORIENTACIÓN ESTE DIRECTAMENTE RELACIONADA CON LA PROFESIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL. (LIC. EN PERIODISMO, RELACIONES PÚBLICAS, IMAGEN, COMUNICACIÓN, DISEÑO, ETC.)

1.3 Procesos de trabajo en la SDE de la DGCS.

En el Grupo de Trámite tiene como la materia prima la documentación externa e interna que recibe, relacionada con la sección y funciona independiente de los Grupos de Planeación, Programación y Relaciones Públicas y Grupo de producción e imagen.

El Grupo de Planeación, Programación y Relaciones Públicas, no puede funcionar en 80% si no se cuenta con los recursos presupuestales, ya que de ellos se derivan las órdenes de trabajo para la ejecución de las Relaciones Públicas en el sentido de las cotizaciones, estudios de mercado, estudios de acreditación, dictamen técnico de los productos que ofrecen las empresas de medios para la difusión (Internet, Impresos, Televisión, Radio Exteriores, etc.), y en este sentido el diseño, producción y evaluación de las campañas comunicacionales. El 20% se desarrolla previamente con la Planeación y Programación de las citadas campañas a través del Plan de Medios” y “El Programa de Comunicación Social” que se elabora antes de concluir el año pero que se aplica en el siguiente y durante éste se lleva a cabo el seguimiento y adecuación del mismo.

1.3.1 Entorno relevante en la DGCS: mercado, proveedores, clientes, competencia y socios; ámbito, actores/agentes y servicios.

De las actividades que tiene el grupo de Planeación y Programación es el diseño de ¿Cuándo, Cómo, Por qué y en Dónde me gasto el presupuesto en Comunicación Social de la SEDENA?, por ello aún sin tener los recursos económicos el grupo puede trabajar.

No se cuenta con un mercado en sí, más sin embargo se puede entender como la difusión de las actividades que desarrolla el Instituto Armado de conformidad con las misiones encomendadas.

En relación con proveedores, son los medios de comunicación (impresos, internet, radio y televisión) que permiten la difusión de las actividades de la SEDENA.

No existen clientes pero si la población a quienes van dirigidos los mensajes (publicidad, banners, spots de radio y televisión).

No existe la competencia ni los socios por ser una Secretaría de Estado con misiones muy específicas.

El ámbito es brindar seguridad al país, por ello el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, son instituciones armadas permanentes que tienen las misiones generales siguientes: I. Defender la integridad, la independencia y la soberanía de la nación; II. Garantizar la seguridad interior; III. Auxiliar a la población civil en casos de necesidades públicas; IV. Realizar acciones cívicas y obras sociales que tiendan al progreso del país; y V. En caso de desastre prestar ayuda para el mantenimiento del orden, auxilio de las personas y sus bienes y la reconstrucción de las zonas afectadas.

Los actores y agentes es el personal militar que lleva a cabo las misiones encomendadas.

Por parte de la DGCS su entorno tiene que ver con las funciones que el Reglamento Interior de la SEDENA, establece las siguientes funciones para la SDE: entre las principales tenemos:

- 1.3.2 Promover la difusión de las Actividades de la Secretaría mediante la realización de diversas Campañas, Promocionales y Programas específicos que se transmiten por Radio y Televisión a nivel nacional, con la aprobación de los órganos correspondientes de la Presidencia de la República y la Secretaría de Gobernación.

1.3.3 Representar a la Secretaría en las Actividades de coordinación relativas a los lineamientos de Comunicación Social emitidos por la Presidencia de la República y la Secretaría de Gobernación.

1.3.4 Evaluar los efectos y resultados de los servicios de información, difusión y relaciones públicas proporcionados, a fin de mejorar la organización y los procedimientos empleados.

1.4 Para que la SDE lleve a cabo estas funciones tenemos que mencionar el análisis contingente.

Dentro de las actividades que tiene el grupo de Relaciones Públicas es del contacto directo con las empresas, una vez que se aproxima la fecha de la vigencia de alguna campaña comunicacional, se les cita cuando a menos tres representantes de las empresas de los medios de difusión para informales sobre la campaña que se va a difundir, el periodo, el tipo de medio y de ¿Cuánto dinero se dispone para ese fin?

Una vez acordada la empresa que ofrece el mejor costo, brinda las mejores posibilidades de difusión y se apeg a los objetivos trazados del público receptor, entonces el grupo de Relaciones Públicas a través de una llamada telefónica o un imail, les solicita la siguiente documentación en forma escrita para que se elabore el contrato respectivo.

- a. Copia fotostática del Acta Constitutiva.
- b. Copia fotostática de la Firma del apoderado (en su caso).
- c. Copia fotostática del poder legal y de la identificación del representante.
- d. Copia fotostática del Registro Federal de Causantes.
- e. Copia fotostática del Domicilio actualizado.
- f. Copia fotostática del Documento denominado como 32-D.

Para realizar lo anterior, se debe contar con el oficio de autorización de la campaña por parte de la Secretaría de Gobernación, mismo que es enviado a la Inspección y Contraloría General del Ejército y Fuerza Área y a la Dirección General de Administración de la SEDENA para su conocimiento.

La documentación legal de la empresa es entregada al Área Jurídica de la DGCS para que elabore el Contrato respectivo del servicio que se compra.

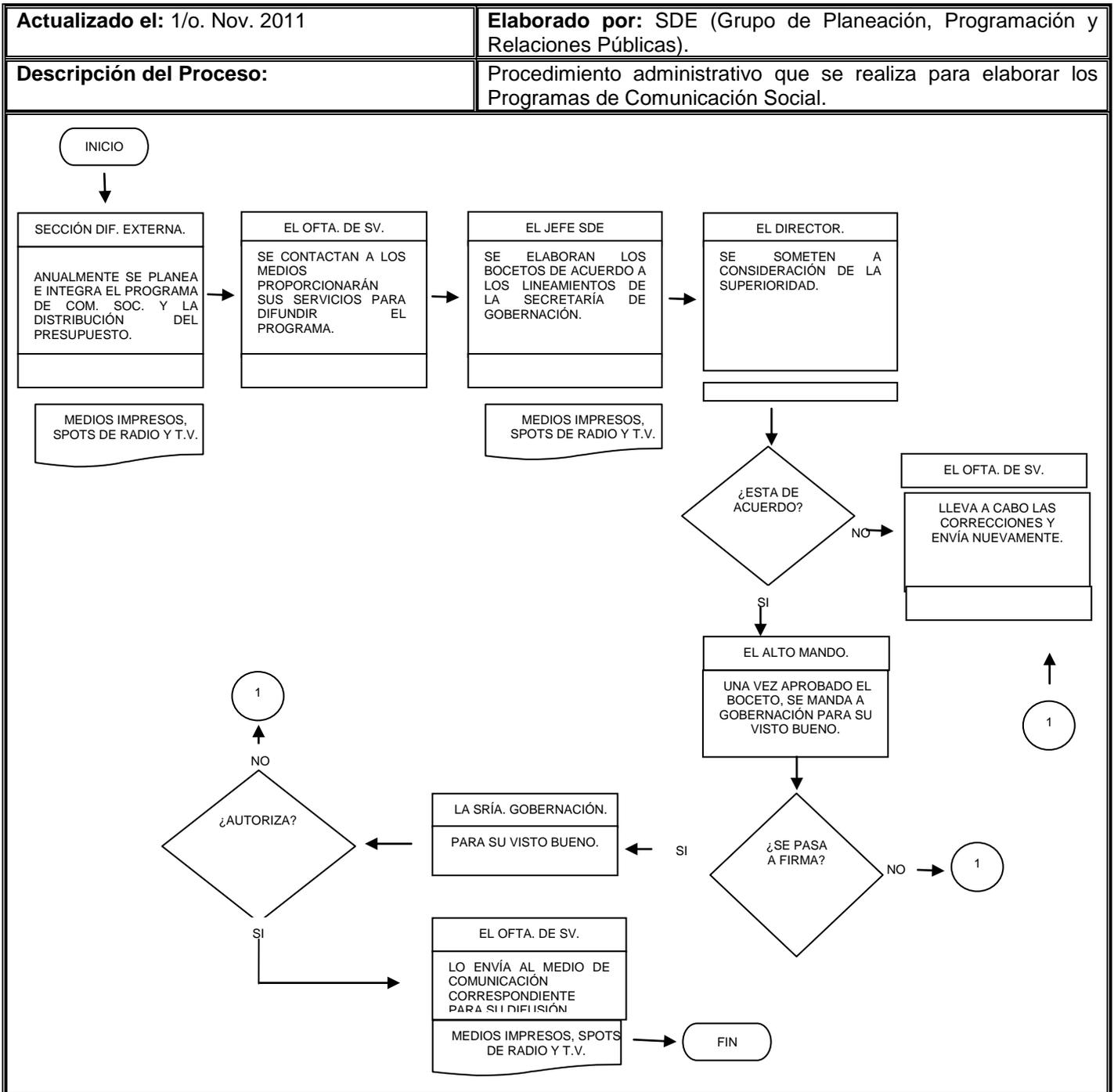
El Grupo de Relaciones Públicas lleva a cabo el seguimiento del servicio contratado y lo concluye con el documento llamado “Testigo”, una vez entregado este documento por el representante legal de la empresa, se procede a entregarle el cheque respectivo del servicio brindado. Este grupo tiene a cargo además de las compras, la elaboración del estudio de mercado, estudio de acreditación y dictamen técnico de los servicios a contratar, así como los expedientes que se forman por cada una de las empresas, por cada una de las campañas.

1.4.1 El grupo de Producción e Imagen es el responsable de elaborar los guiones radiofónicos y televisivos para los spots de las campañas de comunicación, es el grupo que a través del estudio analiza y guía la Imagen de la Secretaría Defensa Nacional.

Para entender el ciclo de eventos que se desarrollan en la SDE y en particular del grupo de Relaciones Públicas, debemos tomar en cuenta lo resaltado en el punto 3 “Funciones de la DGCS”, y de conformidad con el Manual de Funcionamiento de la Sección se distinguen entre las principales funciones las siguientes (figura 5).

SUBSECCIÓN (C) SDE DE LA JEFATURA	
1. A LA JEFATURA DE LA SDE LE CORRESPONDE:	<ul style="list-style-type: none">A. LLEVAR EL CONTROL Y MANEJO DE TODOS LOS TRÁMITES RELACIONADOS CON LAS CAMPAÑAS DE DIFUSIÓN QUE DESARROLLA LA SEDENA.B. COORDINAR, ORIENTAR Y SUPERVISAR LOS DIFERENTES TRABAJOS QUE SE ELABORAN EN LAS SUBSECCIONES QUE CONFORMAN LA SECCIÓN.C. SUPERVISAR LOS TRABAJOS DE LA SUBSECCIÓN DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL, REFERENTE A EDICIONES Y FILMACIONES DE DIVERSOS EVENTOS O CEREMONIAS AUTORIZADOS POR LA SUPERIORIDAD.
DE LA SUBSECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS Y PLANEACIÓN	
1. JEFATURA, LE CORRESPONDE:	<ul style="list-style-type: none">A. COORDINAR Y ORIENTAR EL TRABAJO DE LA SUBSECCIÓN O GRUPOS QUE LE DEPENDAN, DE CONFORMIDAD A LAS DIRECTIVAS RECIBIDAS DE LA SDE.B. SUPERVISAR EL CONTENIDO Y PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS DE LA SUBSECCIÓN DE PLANEACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS.
2. GRUPO DE TRÁMITE, LE CORRESPONDE:	<ul style="list-style-type: none">A. LLEVAR EL ARCHIVO Y CONTROL DE TODA LA DOCUMENTACIÓN QUE SE RECIBE EN LA SDE.B. ELABORAR TARJETAS DE ESTUDIO RUTINARIAS RELACIONADAS A ASUNTOS DIVERSOS.C. EMITIR OPINIONES RELATIVAS A ASUNTOS DIVERSOS RELACIONADOS CON LA DGCS.
3. GRUPO DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS, LE CORRESPONDE:	<ul style="list-style-type: none">A. ELABORAR EL PROGRAMA ANUAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SEDENA.B. ELABORAR Y GESTIONAR CON LAS DEPENDENCIAS DEL GOBIERNO FEDERAL INVOLUCRADAS, LA TRANSMISIÓN Y DIFUSIÓN DE LAS CAMPAÑAS PROMOCIONALES Y PROGRAMAS ESPECIALES QUE SE TRASMITEN A NIVEL NACIONAL POR MEDIO DE RADIO, TELEVISIÓN, IMPRESOS, EXTERIORES Y ELECTRÓNICOS, HACIENDO USO DE LOS TIEMPOS OFICIALES QUE CONCEDAN A LA SEDENA.C. REALIZAR LOS TRÁMITES PARA LLEVAR A CABO LA DIFUSIÓN DE LA CAMPAÑA “EQUIDAD DE GÉNERO”.
4. GRUPO DE PRODUCCIÓN E IMAGEN, LE CORRESPONDE:	<ul style="list-style-type: none">A. ELABORAR LOS GUIONES ESCRITOS Y VISUALES PARA LA ELABORACIÓN DE SPOTS PUBLICITARIOS Y CÁPSULAS INFORMATIVAS.B. REALIZAR LA PREPRODUCCIÓN, PRODUCCIÓN Y POSPRODUCCIÓN DE LA CÁPSULA DE RADIORAMA.

A continuación se presenta un flujograma en donde se muestra la participación del grupo de relaciones públicas (figura 6):



Se comprende por entorno relevante de la SDE lo siguiente:

1.4.2 La función principal de la Sección es la Difusión Externa es la de proyectar la Imagen de la SEDENA, mantener informada a la población sobre las actividades relevantes que lleva a cabo en beneficio de la población.

1.4.3 Para conocer los principales proveedores que tiene la SDE como organización, se debe mencionar a las empresas contratadas para difundir las campañas comunicacionales a continuación se presenta una relación (figura 7):

MEDIOS IMPRESOS. EMPRESA
TELEVISA CARAS. (EDIT.TELEVISA.)
TV Y NOVELAS. (EDIT.TELEVISA.)
TV Y NOVELAS. (EDIT.TELEVISA.)
IMPACTO
CINE PREMIERE
CÓDIGO TOPO
TV NOTAS (NOTMUSA)
MILENIO SEMANAL
MILENIO DIARIO
RECORD (NOTMUSA)
EL UNIVERSAL
REFORMA
CINEPOLIS (VIA SATELITE)
NEWSWEEK
EL FINANCIERO
EXCELSIOR
DÍA SIETE UNA INSERCIÓN
ALGARABÍA
LETRAS (EDIT. VUELTAS)
TU (EDIT.TELEVISA)
EL SOL DE MÉXICO
ESTO
LA JORNADA
CAMBIO
VÉRTIGO
SIEMPRE
ARMAS
NEXOS
CONTRALÍNEA

1.4.4 Por ser un área encargada de la difusión de las actividades del Instituto Armado, se considera que los clientes son la población mexicana a quienes les llegan los mensajes, difundidos durante las campañas comunicacionales programadas durante el año.

1.4.5 La SDE no tienen una competencia entre sí, sin embargo, se puede contemplar en las áreas encargadas de la Difusión de la Imagen de la Secretaría de Marina, Policía Federal Preventiva primordialmente, ya que ha habido ocasiones que el público receptor confunde las actividades que llevan a cabo las Secretarías, lo que ha provocado que la SEDENA sea mejor y más claros en las campañas comunicacionales.

- 1.4.6 De la Presidencia de la República, Secretaría de Gobernación y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se gestiona el presupuesto y los aumentos en el gasto de comunicación social, por lo que se puede considerar como entidades que lo hacen posible.

1.5 Problemas a los que se enfrenta la SDE.

Las organizaciones se consideran equivalentes a sistemas, ya que ambos están se encuentran compuestos por actividades interdependientes y poseen fronteras muy definidas como es el suprasistema y subsistemas. Lo anterior, es el planteamiento principal de la teoría de sistemas, con lo cual se pretende explicar la relación de la DGCS de la SEDENA.

En relación con los estudios de las organizaciones como un sistema, E. Trist, Banfort y Emery, concuerdan en que las fuerzas que constituyen a las organizaciones desde afuera así como en sus partes más importantes (subsistemas), se identifican como una unidad económica, social y técnica. Por lo que respecta a lo económico tiene que ver a que todas necesitan utilizar recursos económicos; en relación a lo social en que todas tienen que ver con los recursos humanos que trabajan para un fin en común y por último tecnológicas, porque se necesita de la tecnología para lograr éste fin.

- 1.5.1. Los problemas recurrentes en la SDE son porque no se tiene definido un procedimiento de trabajo o porque las personas que se dedican a un tipo específico de actividad no comparten con otras personas como se realiza.
- 1.5.2. Constantemente se han producido coyunturas en relación con el trabajo y que la SDE y éste se realiza a “bomberazos”.
- 1.5.3. Las oportunidades que cuenta la SDE es en el sentido de que sí el personal que cuenta con una licenciatura y en particular de comunicación, pueda desarrollar el trabajo sin necesidad de supervisión por parte del personal de mayor jerarquía, como lo es la comunicación externa de la SEDENA.

1.5.4. Reto principal de la SDE, es que se adecue al ritmo de trabajo que exige el instituto armado.

1.5.5. Los mecanismos de retroalimentación están determinados por la experiencia que adquiere el personal y la manera en que se transmite este conocimiento al personal de reciente ingreso, que en el caso de la SDE, es nulo porque se monopoliza el conocimiento en cierto personal.

2. Problemas recurrentes en la SDE.

Como se puede apreciar la SDE, requiere de una modificación y especialización en los métodos de trabajo que lleva a cabo, debido a que la difusión de las campañas comunicacionales que implican la creación, producción, contratación de los medios y evaluación, requieren de métodos específicos para su realización.

Para entender el análisis de la Sección se debe tomar en cuenta los siguientes conceptos:

2.1 Implicaciones Sociales.

Para poder entender éste concepto es necesario comprender que las actividades del personal del instituto armado tienen que ver con la seguridad y el apoyo a la población, como se indicó en la página 8 (misiones), en el sexenio del Presidente Felipe Calderón, el personal se vio inmiscuido en el combate al narcotráfico y a la delincuencia organizada.

2.2 Implicaciones Políticas.

En el año 2012 está investido por 2 noticias que tienen que ver con la inseguridad y las elecciones federales la Inseguridad, que pregonan cada día más, con la fuerte necesidad de los mexicanos, de tener a la Armada de México y/o Ejército Mexicano en las calles, por los efectos colaterales de la lucha emprendida por el Gobierno Federal al principio de su gestión, la auto justificación de una de sus grandes políticas.

En el año se definirá el candidato del Partido del Gobierno Federal; con la continua deriva por el cambio de lineamientos, el desgaste de grupos e incluso el enfrentamiento a una situación de equidad de género, la visualización de una campaña de expulsión, y negativa a pasos agigantados, como siempre el instituto armado que es apolítico se mantiene al margen de tal situación y reconociendo su lealtad al presidente que resulte electo democráticamente en las elecciones..

2.3 Implicaciones históricas.

El instituto armado siempre ha sido parte de la historia de nuestro país, por ello lo que realiza conforme a sus misiones, siempre será recordado por la historia.

2.4 Implicaciones económicas.

Tienen que ver con las decisiones que toman los encargados o responsables de ejercer el presupuesto del instituto armado, que por lo regular siempre llevan a cabo acertadas decisiones y lo ejercen en beneficio del personal y del pueblo de México, ya que no se ha sabido de la malversación de fondos.

2.5 Implicaciones culturales.

El instituto armado, siempre se ha preocupado por la cultura del pueblo mexicano y apoya por lo regular cualquier tipo de evento que tenga que ver con la participación del personal militar en actividades culturales.

2.6 Implicaciones ecológico-organizacionales.

El Ejército Mexicano dentro de sus actividades se encuentra la de reforestación, por ello, se preocupa por el medio ambiente y lleva a cabo campañas de reforestación a nivel nacional en la república mexicana.

2.7 La coyuntura se da en la SDE en el sentido que debido a que el 100% del personal se encuentra en edad productiva; el 80% cuenta con licenciatura y el 5% con Preparatoria y el 15% con Secundaria, lo que implica que se ha profesionalizado de la citada Sección.

De conformidad con la FODA llevada a cabo en el año de 2012, se puede constatar que no se cuenta con correctivos disciplinarios (castigos al personal consistente en no salir de la instalación, a la tropa de 24 horas a 15 días y a los oficiales máximo 8 días), lo que indica que el personal es disciplinado y cumple con eficacia las obligaciones encomendadas, el 95% del personal se encuentra sano y útil para el desempeño de sus labores y el 5% con sobrepeso; por lo que respecta a la productividad cumplen con las tareas que en el ámbito de su responsabilidad tienen encomendadas, este indicador afecta positivamente.

La DGCS cuenta con una infraestructura suficiente para que el personal desempeñe el trabajo que tiene encomendado, los recursos financieros son suficientes para materializar el Programa de Comunicación Social 2012.

El personal conoce el Manual de Procesos y de Organización y Funcionamiento de la DGCS, a pesar de que se encuentra en revisión e integración.

A través del diagnóstico del entorno organizacional de la SDE de la DGCS de la SEDENA se pudo constatar lo siguiente:

La SDE cuenta con los Recursos Humanos mínimos indispensables para hacer sus propios ajustes dentro de la organización, debido a la importancia del conocimiento y del aprendizaje organizacional adquirido por el personal, tal situación permitirá hacer frente a las necesidades del entorno.

El equipo y mobiliario en la Sección Difusión Externa es suficiente para que el personal realice sus actividades cotidianas sin contratiempos.

Existe disponibilidad en los Recursos Financieros para el gasto en comunicación social, lo que permitirá que las Campañas Comunicacionales se lleven a cabo sin contratiempos.

La SDE tiene éxito en la DGCS porque cumple con varios objetivos, estrategias y líneas de acción programadas durante el inicio del sexenio.

La Sección es flexible en su regulación y rígido en su estructura, sigue la constante del cambio, se actualiza de acuerdo a las necesidades del entorno, siempre ayudado por su marco jurídico, normativo y conceptual, que la mantiene sólida en su estructura, forma, contenido y metodología.

La Sección tiene entre otras encomiendas, ejercer el gasto de comunicación social que implicaba en el año 2011 el 90% de la totalidad de los recursos económicos que la DGCS ejercía, tal situación, es evidencia de la enorme responsabilidad existente por parte de la SDE ante los órganos fiscales internos y externos.

La SDE ha sido reconocida internamente por la importancia que tiene hacia el exterior de la dependencia, para difundir la Imagen del Instituto Armado, por ello se encuentra en revisión e integración la planilla orgánica y el manual de organización y funcionamiento, a fin de perfeccionar el área.

3. Conclusión del entorno organizacional de la SDE.

Partiendo del análisis del entorno organizacional de la SDE, se concluye que en la toma de decisiones en la SDE, el jefe se debe basar en la información que generó la organización y su entorno, como es la economía, las innovaciones tecnológicas, las reformas legales, y otros factores sociales, como cambios en la estructura de la fuerza de trabajo, que constituyen factores ambientales para una organización, y que imponen demanda de información sobre ésta.

La SDE de la DGCS de la SEDENA, depende al 100% de lo que la Presidencia de la República y la Secretaría de Gobernación, aprueben para que la información sobre las actividades que realiza la SEDENA a favor de la población mexicana, se difunda en tiempo y forma.

Por otra parte, los sistemas de información con que cuenta la SEDENA al interior y al exterior le permite controlar el entorno y la conducta del personal, por lo tanto se debe contar con un proceso prioritario de obtener información fidedigna que permita interactuar con su entorno.

Capítulo II.

Diagnóstico de la estructura formal y el funcionamiento de la SDE.

En el capítulo anterior, conocimos desde la descripción formal de la organización de la SDE, hasta la detección y primer análisis de un problema productivo particular que se suscitó al anterior, en los procesos formales de trabajo. En otras palabras, el recorrido de este primer análisis desde la perspectiva general de trabajo (descripción macro de la organización), hasta la perspectiva particular (definición y presentación del problema productivo particular).

En este capítulo se ubicó el problema concreto para cumplir con el diagnóstico en éste nivel de análisis, como parte, caracterizamos de la organización, a partir de análisis-observación de sus procesos de trabajo formales y la toma de decisiones, tendremos así un esquema que ubica a la organización a partir de los conceptos de las escuelas de administración y modelos de comunicación correspondientes.

También identificamos y analizamos la problemática detectada en éste capítulo del problema comunicativo e informativo en el proceso de trabajo, de la subjetividad, la percepción y la acción como el punto clave del éxito o del fracaso de todas las interacciones personales.

1. **“La Caracterización de la organización”.**

A la organización en su conjunto se le denomina SEDENA, es una dependencia de la Administración Pública Federal, que tiene a su cargo el despacho de los asuntos que expresamente le confieren la Ley Orgánica de la citada administración y otras leyes, los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República, en particular de la Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, que de acuerdo con su artículo 1/o. tiene las misiones generales siguientes:

- I. Defender la integridad, la independencia y la soberanía de la nación.
- II. Garantizar la seguridad interior.
- III. Auxiliar a la población civil en casos de necesidades públicas.
- IV. Realizar acciones cívicas y obras sociales que tiendan al progreso del país.
- V. En caso de desastre prestar ayuda para el mantenimiento del orden, auxilio de las personas y sus bienes y la reconstrucción de las zonas afectadas.

Para su funcionamiento, la Secretaría se integra con:

1. Secretario de la Defensa Nacional.
2. Subsecretaría de la Defensa Nacional.
3. Oficialía Mayor.
4. Inspección y Contraloría General del Ejército. Y F.A.M.
5. Estado Mayor (Integrado por las Subjefaturas Administrativa y Logística, Operativa y de Doctrina Militar).
6. Comandancia de la Fuerza Aérea.
7. 25 Direcciones Generales de Armas y Servicios (Es en una de ellas que se gesta el presente diagnóstico organizacional).
 - A. Supremo Tribunal Militar.
 - B. Procuraduría General de Justicia Militar.
 - C. Cuerpo de Defensores de Oficio.
8. 12 Regiones Militares.
9. 46 Zonas Militares y
 - A. Grandes Unidades Terrestres o Aéreas.
 - B. Unidades conjuntas o combinadas.
 - C. Unidades Circunstanciales que el Alto Mando determine implementar.

Es precisamente en el número 7, según el orden de importancia de los organismos de la SEDENA, en donde se sitúa a la dirección que tiene bajo su responsabilidad a la S. D. E. objeto de estudio de este trabajo.

La DGCS tiene como principal objetivo “Propiciar un mayor enlace con los diversos medios de comunicación, que permita mantener informada a la población sobre las actividades que desarrolla el Ejército y Fuerza Aérea, en beneficio de la ciudadanía”, según la línea de acción número 6.3.1. del Programa Sectorial de Defensa Nacional del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 emitido por el Poder Ejecutivo a todas sus dependencias.

Por otra parte, la cantidad de personal militar que tiene la SEDENA en su totalidad es de 211, 429 personas entre generales, jefes, oficiales y tropa, y el número de personal militar que existe en la DGCS es el siguiente:

Generales.	Jefes.	Oficiales	Tropa.	Total.
1	10	82	156	249

1.1 Antecedentes de la SEDENA. Su primera formulación ¿Cómo se concibió?

Para saber ¿Cómo se concibió a la SEDENA?, es importante mencionar que su antecedente fue durante el movimiento de Independencia, en esa época y mediante el Decreto Constitucional para la Libertad de América Mexicana de fecha 22 de octubre de 1814, se sancionó en Apatzingán, Michoacán, según el artículo 134 a la Secretaría de Guerra.

¿Cuáles son las razones por la que se decidió constituirlo? A lo largo de la historia de México y de conformidad con las distintas formas de gobierno que ha adoptado, han sido diversas las razones y denominaciones de la SEDENA, la primera fue durante el triunfo de la Independencia, en donde el Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, expedido por la Junta Soberana Provisional Gubernativa del 8 de noviembre de 1821, creó a: la Secretaría de Estado y del Despacho de Guerra y Marina.

Durante la Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos de 1824, instituido en un Gobierno Republicano, Representativo y Federal, compuesto por Estados Libres y Soberanos en cuanto a su régimen interior, en donde se separó por primera vez los Supremos Poderes Federales en: Ejecutivos cargo del Presidente de la República y un Vicepresidente; el Legislativo, del Congreso General; y el Judicial, de la Suprema Corte de Justicia, subsistió la Secretaría de Estado y del Despacho de Guerra y Marina.

Las Siete Leyes constitucionales del 29 de diciembre de 1836, establecieron en México un régimen centralista, con una nueva organización política en el país. La Ley Cuarta, número 28 relativa a la organización del Supremo Poder Ejecutivo, creó el Ministerio de Guerra y Marina, determinación jurídica que fue ratificada el 13 de junio de 1843, en las Bases de Organización Política de la República Mexicana.

Para 1846 restablecido el federalismo, se restauró la vigencia de la Constitución de 1824 y el 22 de abril de 1853, se expidieron las Bases para la Administración Pública, figurando en su artículo primero, el Ministerio de Guerra y Marina, ratificando esta disposición, el artículo 86, del Estatuto Orgánico Provisional de la República Mexicana, expedido el 15 de mayo de 1856.

No obstante la promulgación de la Constitución Política de 1857, que restauró constitucionalmente el federalismo en el país, el Ministerio conservó su denominación y no fue hasta el 23 de febrero de 1861, que con el Decreto sobre la distribución de los Ramos de la Administración Pública, cambió su denominación por el de Secretaría de Estado y del Despacho de Guerra y Marina, situación que se mantuvo hasta la promulgación del Decreto del 16 de abril de 1861, que la denominó Secretaría de Guerra y Marina, reiterando su existencia los Decretos del 12 de junio y del 16 de diciembre del mismo año, 13 de mayo de 1891 y 9 de diciembre de 1913.

1.2 Historia de su fundación.

Fecha de inicio: A partir de la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos del año 1917, los Decretos del 14 de abril y 31 de diciembre de ese mismo año, así como los del 6 de abril de 1934 y 31 de diciembre de 1935 ratifican la existencia de la Secretaría de Guerra y Marina.

Cambia su denominación por el de SEDENA, a través del decreto publicado el 1/o de noviembre de 1937; y por disposición Legislativa de 31 de diciembre de 1939, se creó el Departamento de Marina Nacional, separando esas funciones de la SEDENA.

Los decretos del 31 de diciembre de 1939, 31 de diciembre de 1940, 21 de diciembre de 1946 y 24 de diciembre de 1958, así como el del 29 de diciembre de 1976 que promulga la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, ratifican su competencia y denominación como SEDENA y en la actualidad su estructura es compleja (ver figura 1).

Por lo que respecta a la DGCS ésta fue creada en noviembre de 1994, sin embargo, su primer antecedente se remonta a 1926, cuando se promulgó la Ley Orgánica del Ejército y Armada Nacionales que, en su artículo 44, se refería a las funciones de la Sección Segunda Inteligencia del Estado Mayor de la Defensa Nacional (S-2 INTL. EMDN), entre cuyas atribuciones se encuentran las actividades de prensa, censura y propaganda, con el desarrollo del EMDN, en la S-2 (INTL) se crearon diversas áreas, entre ellas Relaciones Públicas, en la cual se encuadró la de Prensa.

En 1980, se formó el Grupo de Difusión, dependiente de la S-2 (Intl.) EMDN, en donde se constituyó un moderno estudio de producción audiovisual, el Grupo de Difusión se integró con la Editorial del EMDN y la Revista del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos (anteriormente a cargo de la comisión histórica).

En 1988, hubo otra reorganización de la S-2 (Intl.) E.M.D.N, dividiéndose en las Subsecciones de: Inteligencia, Enlace con el Extranjero, Eventos Especiales, antes Relaciones Públicas, y Difusión; a ésta última Subsección se le integró el grupo de Prensa, antes dependiente de Relaciones Públicas.

El 22 de noviembre de 1994, pasó revista de entrada la Dirección General Comunicación Social conformada por la Revista del Ejército y F.A.M. y la Sección de Enlace, posteriormente se le integró el grupo de Prensa del EMDN.

En diciembre de 1994, la Subsección de Eventos Especiales se separó de la S-2 (Intl.) EMDN, para formar la Sección Séptima Relaciones Públicas EMDN, (S-7 Rels. Púbs) integrada por las Subsecciones de: Eventos Especiales, Ceremonias, Difusión, Editorial, Revista del Ejército, Taller Autográfico y Asistencia Social, esta última integrada con: la Casa de Cultura del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos "Carmen Serdán", Centro de Desarrollo Infantil "Niños Héroe de Chapultepec", Centros de Trabajo Social Nos. 1 y 2, Centro de Trabajo del Voluntariado, y el Jardín de Niños "Agustín Melgar".

El 16 de diciembre de 1998, la S-7 (Rels. Púbs.) EMDN cesa como tal y se fusiona a la DGCS, como Subdirección de Relaciones Públicas.

El 16 abril del 2007, la Subsección de Asistencia Social, integrada por: la Casa de Cultura del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos "Carmen Serdán", Centros de Desarrollo Infantil "Niños Héroe de Chapultepec" Uno y Dos, Centros de Trabajo Social Nos. 1 y 2, y el Jardín de Niños "Agustín Melgar", pasaron a depender de la Dirección General de Seguridad Social Militar.

El 1/o. de enero del 2008, la Unidad de Enlace, cesó de depender de la DGCS, pasando a depender de la Oficialía Mayor de la SEDENA.

El 16 de diciembre del 2008, se segregó la Sección de Eventos Especiales integrada por las subsecciones de: Ceremonias, Eventos Especiales, Dibujo y Grupo de Sonido, pasando a formar parte de la S-3 (Operaciones) EMDN, quedando conformada la Dirección General de Comunicación por las Subdirecciones de Relaciones Públicas y Comunicación Social.

En marzo de 2009, se dividió la Sección de Difusión en Interna y Externa, la primera se conformó con la Sección de Edición en donde se elaboraba la Revista del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, la Subsección de Promoción Editorial y la Subsección de Fotografía, la segunda se conformó con la Sección de Difusión, la Subsección de Producción Audiovisual y la Página Web.

1.3 Problemas de su constitución:

Como se explicó anteriormente, la "SEDENA" a lo largo de la historia de México ha tenido diversas denominaciones y problemas para su constitución y principalmente debido a las formas de gobierno que ha adoptado.

En relación con la DGCS su constitución había sido para elaborar la Revista del Ejército y Fuerza Aérea y principalmente para el manejo de los medios de comunicación a través de Prensa, para el año de 1998 las principales funciones de la DGCS eran las Relaciones Públicas que tenían que ver con los eventos especiales, las ceremonias Militares, la difusión del material publicitario (Difusión), la venta de material bibliográfico (Editorial), elaboración de la Revista del Ejército (Edición), impresión de material bibliográfico (Taller Autográfico) y el servicio de Asistencia Social, esta última integrada con: la Casa de Cultura del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos "Carmen Serdán"(enseñanza de diversas actividades culturales), Centro de Desarrollo Infantil "Niños Héroe de Chapultepec" (Guardería), Centros de Trabajo Social Nos. 1 y 2, Centro de Trabajo del Voluntariado (Educación Técnica para el trabajo), y el Jardín de Niños "Agustín Melgar".

Del 2007 al 2009 la DGCS toma importantes decisiones en la estructura de la organización, se da cuenta que tiene a su cargo diversas organizaciones que no competen al ámbito de la Comunicación Social, y así el 16 abril del 2007, la Subsección de Asistencia Social y los grupos que la integran, pasaron a depender de la Dirección General de Seguridad Social Militar.

El 1/o. de enero del 2008, la Unidad de Enlace (encargada de las solicitudes de información) cesó de pertenecer a la D. G. C. S. y pasó a depender de la Oficialía Mayor de la SEDENA.

Para el 16 de diciembre del 2008, se segregó la Sección de Eventos Especiales integrada por las subsecciones de: Ceremonias, Eventos Especiales, Dibujo y Grupo de Sonido, pasando a formar parte de la S-3 (Operaciones) EMDN, quedando conformada la Dirección General de Comunicación por las Subdirecciones de Relaciones Públicas y Comunicación Social.

En marzo de 2009, se dividió la Sección de Difusión en Interna y Externa, la primera se conformó con la Sección de Edición en donde se elaboraba la Revista del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, la Subsección de Promoción Editorial y la Subsección de Fotografía, la segunda se conformó con la Sección de Difusión y la Subsección de Producción Audiovisual.

1.4 Contexto sociohistórico en el que se fundó:

A pesar de contar con diversas denominaciones la SEDENA a través de la historia, se puede decir que el contexto histórico en el que se constituye como tal, es durante el gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas del Río, época en donde se realizaron diversas reformas políticas, económicas y sociales en el país y principalmente la histórica “Expropiación Petrolera” del 18 de marzo de 1938.

Por lo que respecta a la DGCS fue creada en noviembre de 1994, al margen de la situación armada que enfrentaba el país con el Movimiento Zapatista de Liberación Nacional en el estado de Chiapas y por la necesidad de la SEDENA de contar con una Dirección especializada en materia de Comunicación Social que se encargara del órgano informativo interno (Revista del Ejto. y F.A.M.), solicitudes de información, medios de comunicación y los comunicados de prensa.

Con la Huelga Sindical de la UNAM de 1998, por primera vez la Sección de Difusión (SDE) como parte de la S-7 (Rels. Púbs.) EMDN, en diciembre de ese año se fusiona a la D. G. C. S., formando parte de la Subdirección de Relaciones Públicas.

1.5 Primeros logros:

La SEDENA deja de ser una institución política de caudillos, quienes perseguían la silla presidencial o el control político del país, convertirse en una institución sólida cuyas misiones son las misiones constitucionales que aparecen en la página 24:

De la DGCS las principales son: Planear, formular, proponer, ejecutar y verificar el cumplimiento de las políticas de comunicación social y de relaciones públicas de la Secretaría; promover la difusión de las actividades de la Secretaría mediante la realización de diversas campañas, promocionales y programas específicos que se transmiten por radio y televisión a nivel nacional, con la aprobación de los órganos correspondientes de la Presidencia de la República y la Secretaría de Gobernación; acreditar a los representantes de los medios de comunicación ante la Secretaría; participar en las actividades de coordinación de los eventos a los que asista el General Secretario; realizar la impresión de documentos que requiera la Secretaría para la difusión de la doctrina militar; elaborar la memoria gráfica de las actividades que desarrolla la Secretaría; apoyar las actividades relacionadas con casas de la cultura, centros de desarrollo infantil, y trabajo social; fungir como Unidad de Enlace de la Secretaría, para atender solicitudes de información; emisión de boletines de prensa a los medios de comunicación y visitas de planteles educativos y otros grupos a las instalaciones militares.

1.6 Fracasos o lecciones que la modelaron la DGCS:

La SEDENA a lo largo de su vida institucional, ha tenido dos hechos históricos que la han marcado en la sociedad mexicana por la toma de decisiones del Mando Supremo de las Fuerzas Armadas (el Presidente de la República Mexicana) en cada una de esas etapas, primero fue la represión del movimiento estudiantil del año de 1968 en la plaza de Tlatelolco y en segundo lugar el levantamiento armado del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (E.Z.L.N.) en el estado de Chiapas, en los dos hechos históricos anteriormente citados, el Ejército Mexicano cumplió con la misión número II de la Ley Orgánica del Ejto. y F.A.M., que dice: Garantizar la Seguridad Interior; la modelaron en el sentido de la profesionalización del personal militar en la materia de Derechos Humanos.

1.7 Hechos que la empezaron a consolidar a la DGCS:

La SEDENA en el cumplimiento de las misiones número III, IV y V de la Ley Orgánica del Ejto. y F.A.M., que dice: auxiliar a la población civil en casos de necesidades públicas; realizar acciones cívicas y obras sociales que tiendan al progreso del país; y en caso de desastre prestar ayuda para el mantenimiento del orden, auxilio de las personas y sus bienes y la reconstrucción de las zonas afectadas, a través de los años de existencia de la organización; la han consolidado a lo largo de su historia debido al éxito de su participación en los momentos que más ayuda requiere el pueblo mexicano como es en los desastres naturales y accidentes industriales que se han suscitado en todo el país.

Por lo anterior, se puede decir que la imagen de las Fuerzas Armadas se construyó por muchos años sobre la base de su actuación de protección civil en desastres naturales.

2. Trayectoria de la organización de la DGCS de la SEDENA.

Desarrollo y expansión de la organización (cambios y adaptaciones o adecuaciones que se han tenido que hacer, decisiones que se han tomado para su desarrollo y expansión, turbulencias y contextos que se han tenido que sortear, etc.).

La necesidad de que el EFAM asumiera roles mas protagónicos en la lucha contra la inseguridad en el marco de la estrategia integral de combate al crimen organizado, obligó a las tropas a tener un contacto más estrecho con la ciudadanía, generando presiones a la Institución tanto internacionales, como nacionales.

Por su concepción y personalidad la SEDENA, ha sido una institución de bajo perfil, se ha mantenido por muchos años alejados de los medios de comunicación, es a partir de la presente administración que ha sido expuesta al bombardeo mediático, debido a las actividades confiadas por el Comandante Supremo de las Fuerzas Armadas, en la lucha frontal contra el narcotráfico y la delincuencia organizada.

Y lleguemos al punto inicial, el Presidente de la República está facultado para disponer de las Fuerzas Armadas, esto es con base en el art. 89 constitucional, las facultadas y obligaciones del presidente, son las siguientes:

Disponer de la totalidad de las Fuerzas Armadas de forma permanente, ya sea el Ejército terrestre, la Marina de Guerra y de la Fuerza Aérea para la seguridad interior y defensa exterior de la federación.

La personalidad de esta dependencia del ejecutivo federal es muy distinta a la del resto del gobierno federal, debido a que es una institución apolítica, además que juega un papel en el sentido estricto de doble función ya que se analiza como Ejército y Fuerza Aérea y también como Secretaría de Estado, cumpliendo con las cinco misiones encomendadas.

Las misiones enunciadas, podrán realizarlas el Ejército y la Fuerza Aérea, por si o en forma conjunta con la Armado o con otras dependencias de los gobiernos federal, estatales o municipales, todo, conforme lo ordene o lo apruebe el Presidente de la República, en ejercicio de sus facultades constitucionales.

Y como dependencia, está alineada al Programa Sectorial, cumpliendo con cada objetivo que le corresponda partiendo del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, delimitado de forma puntual en el programa sectorial, el cual maneja las dos posturas tanto la de Ejército como la de Institución de gobierno Federal.

En el que participa de manera directa en el Eje de Política Pública, "Estado de Derecho y Seguridad, y en el ámbito de su competencia contribuye con las acciones que se realizan en los demás ejes de acción.

La SEDENA realiza acciones concretas y viables en el largo plazo, para disponer de tropas mejor adiestradas con el fin de incrementar la operatividad y eficiencia del Ejército y Fuerza Aérea en todos los ámbitos, y en consecuencia, cumplir cabalmente con las misiones generales asignados.

Por lo que respecta a la DGCS el objetivo establecido en el Plan Sectorial de la SEDENA, el cual plantea la apertura comunicacional que enuncia lo siguiente: Fomentar las relaciones cívico-militares en un contexto democrático, transparente y con apego a un sistema de rendición de cuentas.

Cómo parte de las estrategias establecidas en el objetivo transversal No. 5 "Promover y garantizar la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información y la protección de los datos personales, en todos los ámbitos de gobierno" del tema "Democracia Efectiva" del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012", se establecerá una política de comunicación social que transmita una imagen del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, congruente con las actividades que realizan, para lo cual realizará las siguientes líneas de acción: Propiciar mayor enlace con diversos medios de comunicación, con el fin de mantener informada a la población; mantener una estrecha coordinación con diversas secretarías de estado y sus oficinas de comunicación; Identificar riesgos en materia de comunicación social, que esta sujeta a esta Secretaría, para óptimo manejo comunicacional.

En la actualidad la estrategia es: dinamizar las acciones de comunicación social, ya que salvo esporádicas menciones a su participación en la destrucción de plantíos de droga, la imagen de las Fuerzas Armadas (FFAA) NUNCA se les había visto involucradas en acciones relacionadas con seguridad pública.

Esto resultó en una percepción pública notablemente favorable de las FFAA sostenida durante mucho tiempo. En esta administración, la presencia pública de las FFAA predominante proviene de su participación en el combate al crimen organizado, más que de su actuación esporádica en acciones de protección civil, este importante cambio ha repercutido en la imagen pública del EFAM.

2.1 Momento actual y expectativas.

Metas de la Organización, en el corto, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Planeación, la SEDENA elaboró su Programa SEDENA 2007-2012, instrumento esencial para planear y conducir sus actividades, en estricta correspondencia con los objetivos y prioridades trazados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012.

Este programa, toma como punto de partida los Objetivos Nacionales asentados en dicho plan que representan la expresión cualitativa de lo que se busca lograr en el país en los próximos seis años, pero con una perspectiva al año 2030.

Por lo que compete a la SEDENA en su quehacer institucional, esta Dependencia participa directamente en el Eje de Política Pública, "Estado de Derecho y Seguridad", y en el ámbito de su competencia contribuye con las acciones que se realizan en los demás ejes de acción.

La SEDENA estructura este programa sectorial, con el propósito principal de establecer acciones concretas y viables en el largo plazo, para disponer de tropas mejor adiestradas, con alta moral y sólido espíritu de cuerpo, preparadas profesionalmente, que permitan incrementar la operatividad y eficiencia del Ejército y Fuerza Aérea en todos los ámbitos, y en consecuencia, cumplir cabalmente con sus misiones generales asignadas.

Por ello, este documento especifica los objetivos, estrategias y líneas de acción que realizarán el EFAM para cumplir con sus misiones de Defensa Nacional y a la vez, constituir un sólido apoyo a la política del Estado Mexicano, mediante la coordinación y cooperación con otras dependencias, en actividades relacionadas con el mantenimiento del orden interno, el combate al narcotráfico y a la delincuencia organizada, seguridad pública, auxilio a la población civil, y otras que tiendan al progreso del país.

En esencia, este documento representa un instrumento de apoyo de nivel estratégico y de aplicación flexible, que marca un rumbo de largo aliento y está abierto a las adecuaciones que los nuevos acontecimientos demanden para la seguridad y el bienestar del país, mismo que sirve de guía para asociar el gasto corriente y el de inversión con las prioridades establecidas por la SEDENA.

Es mediante este Programa Sectorial, que el EFAM buscan actualizar y consolidar sus sistemas operativo, administrativo, de adiestramiento, educativo, logístico y de inteligencia; a través de la mejora continua e innovación de los procedimientos que se desarrollan, bajo la idea de contar con unas FF.AA. modestas, pero mucho más operativas, que tienen como objetivo permanente, contribuir a crear las condiciones de seguridad necesarias para el desarrollo y el bienestar de la sociedad mexicana.

De conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y en cumplimiento a las directivas del Comandante Supremo de las FF.AA., la SEDENA se ha planteado para el mediano plazo, los objetivos siguientes:

2.2 Proporcionar una atención prioritaria a los recursos humanos, como pilar fundamental de la Institución.

En estricta correspondencia con el Objetivo No. 13 “Garantizar la seguridad nacional y preservar la integridad física y el patrimonio de los mexicanos por encima de cualquier otro interés” del que emana la Estrategia 13.1 que establece el fortalecimiento de las capacidades de las FF. AA para disminuir cualquier rezago salarial, de equipamiento, tecnológico y de capacitación, la SEDENA ha implementado diversas medidas que impactan directamente, en el nivel de vida de los miembros del EFAM y sus familias, a fin de contribuir a satisfacer sus necesidades económicas, de desarrollo profesional, de vivienda y de salud sobre la base de equidad de género, de manera que les facilite convertirse en artífices de su propio bienestar.

Lo anterior, toda vez que el recurso humano es el activo más importante y valioso de que dispone la SEDENA, ya que realiza las tareas más sensibles que tienen encomendadas las FF.AA.; su participación continua en numerosas y exigentes actividades, demanda una atención prioritaria y constituye el punto de partida para el desarrollo integral del Instituto Armado.

Por ello, el cumplimiento adecuado de este objetivo, asume un carácter primordial para las FF.AA., el esfuerzo diario que realiza el personal militar debe reconocerse, por lo que velar por su bienestar y mantenerlo en buenas condiciones físicas y emocionales, es una actividad que no puede postergarse.

Estas acciones se traducirán, gradualmente, en un mejor nivel de vida y operación para el EFAM en su conjunto y para cada uno de los militares en lo particular, toda vez que contarán con personal mejor preparado y con una sólida moral, para desarrollar eficazmente las exigentes y riesgosas tareas que tienen encomendadas, que contribuyen permanentemente a garantizar la seguridad nacional por encima de cualquier otro interés.

2.2.1 Hacer más eficiente la operatividad del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.

De igual forma que el apartado anterior, los aspectos sustantivos que comprenden este objetivo, se vinculan con el fortalecimiento de las capacidades del EFAM, relacionadas con la actualización, el adiestramiento y la modernización de su equipamiento, establecidas en el tema Seguridad Nacional y en la Estrategia 13.1 del PND 2007-2012.

Para cumplir con este objetivo, la SEDENA tiene como premisa optimizar el empleo de sus medios materiales y dar cobertura a las necesidades de mayor prioridad que demanden el EFAM, que permitan contar con fuerzas modestas, pero altamente operativas; condición que exige incrementar sustancialmente las partidas en materia de mantenimiento, combustibles y lubricantes y adiestramiento.

Es así como, la actualización y el mantenimiento de los medios materiales, son actividades esenciales para hacer más eficiente la operatividad de Unidades, Dependencias e Instalaciones del Instituto Armado, por lo que mediante el cumplimiento cabal de este objetivo, se contribuirá con los esfuerzos del Estado Mexicano para garantizar la seguridad nacional.

2.2.2 Garantizar la Defensa Nacional y respaldar la política exterior del Estado Mexicano.

Este objetivo mantiene estrecha vinculación con la seguridad nacional y con los Objetivos Nos. 13 “Garantizar la seguridad nacional y preservar la integridad física y el patrimonio de los mexicanos por encima de cualquier otro interés”, 14 “Salvaguardar la seguridad en las fronteras, así como la integridad y el respeto a los derechos humanos tanto los de los habitantes de estas zonas, como los de los migrantes”, y 15 “Fortalecer la cooperación internacional para contribuir a los esfuerzos nacionales en materia de seguridad y defensa de la soberanía”, mismos que están orientados a garantizar la defensa exterior de la Federación, ante los antagonismos que atenten contra su seguridad.

Por ello, y siendo la seguridad nacional y la soberanía los valores más importantes de nuestra nacionalidad, su defensa y fortalecimiento representan el primer objetivo del Estado Mexicano; su preservación es la tarea primordial de la Defensa Nacional y ésta, la misión por excelencia de las FF.AA. y la razón de su existencia.

Es mediante el cumplimiento de este objetivo, que la SEDENA coadyuva a realizar en forma permanente la protección y la vigilancia del territorio nacional, a través de acciones orientadas a resguardar las fronteras norte y sur, la seguridad a instalaciones estratégicas y la vigilancia del espacio aéreo nacional.

2.2.3 Apoyar las políticas en materia de seguridad interior, en un marco de respeto al Estado de Derecho.

Las acciones que realiza esta Secretaría para cumplir con esta premisa, emanan de los objetivos Nos. 8 “Recuperar la fortaleza del estado y la seguridad en la convivencia social mediante el combate frontal al narcotráfico y a otras expresiones del crimen organizado” y 16 “Fomentar un mayor nivel de desarrollo y mejores condiciones de vida, que prevengan conductas delictivas en las comunidades y espacios urbanos, y que garanticen a toda la población el goce de sus derechos y libertades”.

Para ello, la SEDENA apoya irrestrictamente las políticas gubernamentales en materia de seguridad y participa activamente en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Pública, con el fin de generar las condiciones necesarias para el desarrollo de la nación que permitan preservar un orden nacional en el que los poderes públicos sean respetados como instituciones.

Lo anterior, demanda la aplicación de la fuerza del Estado a través de medidas conjuntas, coherentes, objetivas e integrales que permitan recuperar los espacios que han sido secuestrados por los narcotraficantes y otras organizaciones delictivas, y así garantizar a la sociedad un entorno seguro que les dé tranquilidad.

Es mediante este objetivo, que las FF.AA. establecen las acciones de su competencia, para actuar en apoyo de las autoridades civiles en tareas diversas de seguridad pública, lo que implica su participación para efectos de restauración del orden público, así como para enfrentar al crimen organizado o a los actos ejecutados contra la seguridad interior de la nación, que pongan en riesgo el orden público, la integridad y la vida de los ciudadanos o la estabilidad de cualquier parte del país.

2.2.4 Realizar acciones sociales que coadyuven al desarrollo integral del país y apoyen las condiciones de vida de la población.

Este objetivo mantiene estrecha vinculación con la seguridad nacional, toda vez que contribuye a fortalecer la concurrencia de las autoridades competentes de los tres órdenes de gobierno, en la preparación, ejecución y conducción de actividades en beneficio y auxilio de la población, así como con el Objetivo No. 3 “Frenar el deterioro de las selvas y bosques” del tema “Aprovechamiento sustentable de los recursos naturales”, y con el Objetivo No. 13 “Garantizar la seguridad nacional y preservar la integridad física y el patrimonio de los mexicanos por encima de cualquier otro interés” del tema “Seguridad Nacional” del PND 2007-2012.

Es mediante estos objetivos, que la SEDENA actúa en múltiples frentes en apoyo de la población y contribuye al desarrollo sustentable de México; los esfuerzos que realiza para mejorar las condiciones de vida de la población, proteger el medio ambiente y auxiliar a la población en casos de desastre, demandan adiestramiento y equipamiento adecuados que fortalezca las capacidades del EFAM para hacer frente a las eventualidades que se presenten, y así garantizar la seguridad nacional y el patrimonio de los mexicanos por encima de cualquier otro interés.

2.2.5 Fomentar las relaciones cívico-militares en un contexto democrático, transparente y con apego a un sistema de rendición de cuentas.

Como parte de las estrategias establecidas en el Objetivo Transversal No. 5 “Promover y garantizar la transparencia, la rendición de cuentas, el acceso a la información y la protección de los datos personales, en todos los ámbitos de gobierno” del tema “Democracia Efectiva” del PND 2007-2012, la SEDENA estableció diversas acciones para fomentar una mayor apertura con la sociedad y sus representantes.

Para cumplir eficazmente este objetivo, las FF.AA. asumen el compromiso de optimizar las relaciones entre militares y civiles, con la firme voluntad de que la sociedad y los poderes de la unión conozcan las fortalezas y las necesidades del EFAM, con miras a converger los esfuerzos en beneficio del desarrollo nacional, en un marco de transparencia y de rendición de cuentas.

2.3 Metas de la SEDENA a mediano plazo.

Las metas establecidas por la Presidencia de la República, para el año 2012, y en las que contribuye la SEDENA, son las siguientes: meta de estado de derecho; meta de percepción de la seguridad; meta de bosques y selvas; meta de gobernabilidad; meta de derechos humanos; meta de seguridad personal; meta de equidad de género.

Para lo cual, esta Secretaría estableció las siguientes metas e indicadores, para cada uno de los objetivos establecidos en el Programa Sectorial de Defensa Nacional 2007-2012.

2.3.1 Objetivo 1: Proporcionar una atención prioritaria a los recursos humanos, como pilar fundamental de nuestra Institución.

Meta: Ampliar la cobertura de los servicios de salud integral (incluye ministración de medicamentos) al 100% de los militares en el activo, en situación de retiro y sus derechohabientes y pensionistas.

Indicador: Porcentaje de personal militar, derechohabiente y pensionista, que recibe servicios de salud integral (incluye medicamentos).

Meta: Mejorar en un 100% el nivel de vida del personal militar en activo, en situación de retiro y pensionistas.

Indicador: Porcentaje de mejoría en el nivel de vida.

Meta: Disminuir el índice de desertores, en un 30%.

Indicador: Número de averiguaciones previas, motivadas por el delito de deserción.

Meta: Incrementar al 5% la presencia de la mujer en las filas del Ejército y Fuerza Aérea.

Indicador: Porcentaje de personal femenino en relación al total en activo en el Ejército y Fuerza Aérea.

Meta: Que el personal femenino pueda ingresar a 17 planteles del Sistema Educativo Militar.

Indicador: Número de planteles a los que puede ingresar el personal femenino.

2.3.2 Objetivo 2: Hacer más eficiente la operatividad del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.

Meta: Incrementar a 6 horas de vuelo de adiestramiento mensual por piloto aviador.

Indicador: Número de horas de vuelo de adiestramiento mensual por piloto aviador.

Meta: Adiestrar al 100% a los líderes en cada nivel y arma.

Indicador: Porcentaje de líderes adiestrados de acuerdo a las misiones de adiestramiento del Ejército Mexicano.

2.3.3 Objetivo 3: Garantizar la Defensa Nacional y respaldar la política exterior del Estado Mexicano.

Meta: Aumentar en un 30% las actividades de cobertura, protección y vigilancia del espacio aéreo nacional.

Indicador: Cantidad de horas de vuelo de las aeronaves de la Fuerza Aérea Mexicana en vigilancia aérea, combate al narcotráfico, transporte aéreo y adiestramiento.

2.3.4 Objetivo 4: Apoyar las políticas en materia de seguridad interior, en un marco de respeto al Estado de Derecho.

Meta: Disminuir el área de siembra de enervantes en un 70%.

Indicador: Superficie del área de enervantes erradicada.

Meta: Realizar un total de 168 operaciones de alto impacto (28 anuales), dirigidas a la erradicación de enervantes.

Indicador: Número de operaciones de alto impacto para la erradicación e intercepción de enervantes y el combate a la delincuencia organizada en áreas específicas del país.

2.3.5 Objetivo 5: Realizar acciones sociales que coadyuven al desarrollo integral del país y apoyen las condiciones de vida de la población.

Meta: Construir y desarrollar 15 Viveros Forestales Militares.

Indicador: Viveros Forestales Militares construidos.

Meta: Producir 250 millones de árboles.

Indicador: Árboles producidos.

Meta: Construir y desarrollar 15 Viveros Forestales Militares.

Indicador: Viveros Forestales Militares construidos.

Meta: Sembrar 80 millones de árboles.

Indicador: Árboles sembrados.

2.3.6 Objetivo 6: Fomentar las relaciones cívico-militares en un contexto democrático, transparente y con apego a un sistema de rendición de cuentas.

Meta: Alcanzar una mayor apertura con la sociedad y sus representantes.

Indicador: Reuniones con las comisiones de Defensa Nacional y otras comisiones del H. Congreso de la Unión.

2.4 En la DGCS las metas a largo plazo son las siguientes: Suscriptores de la Revista del Ejército y F.A.M.; Incrementar de 12,483 suscriptores existentes en el año 2006 a 15,000 suscriptores para el año 2012; Secciones de la revista del Ejército y F.A.M., Incrementar de 4 a 6 secciones de las cuales se conformaba la Revista del Ejército en el año 2006 a 14 secciones para el año 2012.

Entrevistas. Incrementar de 10 entrevistas que se proporcionaban en el año 2006 a 173 para el año 2012; Reportajes. Incrementar de 20 reportajes que se realizaban en el año 2006 a 376 para el año 2012, Conferencias de Prensa. Incrementar de 3 conferencias de prensa que se realizaban en el año 2006 a 37 para el año 2012, Comunicados de Prensa. Incrementar de 223 Comunicados de Prensa que se realizaban en el año 2006 a 2,383 para el año 2012, Reporteros Acreditados. Incrementar de 18 reporteros acreditados con los que se contaba en el año 2006 a 154 para el año 2012, Campañas de Comunicación de Radio y Televisión. Incrementar de 7 campañas de Comunicación de Radio y Televisión que se realizaban en el año 2006 a 31 para el año 2012; Reuniones con Directores de Comunicación de las Dependencias del Gobierno Federal. Incrementar de cero reuniones que se realizaban en el año 2006 a 256 para el año 2012, Taller de Comunicación Social. Incrementar de cero Talleres de Comunicación Social que se realizaban en el año 2006 a 80 para el año 2012, Usuario del SERI. Incrementar de cero usuarios que existían en el año 2006 a 108 para el año 2012.

2.5 Metas de la SEDENA a largo plazo.

Disponer de tropas mejor adiestradas, con alta moral y sólido espíritu de cuerpo, preparadas profesionalmente, que permitan incrementar la operatividad y eficiencia del Ejército y Fuerza Aérea en todos los ámbitos, y en consecuencia, cumplir cabalmente con sus misiones generales asignadas.

3. Problemas a resolver u obstáculos que enfrenta la SEDENA (retos).

México está viviendo uno de los momentos más violentos de su historia. Cada día las noticias hablan de asesinatos, masacres, muertes de inocentes y un narcotráfico que cada vez se emancipa sobre el país. Frente a este entorno de violencia e inseguridad, la gente se siente pesimista y temerosa, pero, a la vez, guardan esperanzas de que la lucha algún día termine. La gente necesita creer en algo. Sentir confianza y seguridad. Sentir que alguien está haciendo algo por ellos y por sus familias.

Sin embargo, las instituciones mexicanas pierden credibilidad: la policía, los partidos políticos, líderes y empresarios, todos son vistos con desconfianza. Y a pesar de que el EFAM tiene una percepción positiva, no sólo con esa percepción puede combatir la violencia y salvaguardar la integridad de los mexicanos. Para El Ejército era primordial contar con un apoyo real de la gente, de lo contrario, la batalla se ganaría sólo en un 50%.

¿Cómo hacer que el Ejército se conecte de manera positiva con las diferentes comunidades, reciba su apoyo y su admiración? Para que la labor del Ejército sea exitosa, la Institución necesita rodearse de la gente y tenerla como aliada principal en esta lucha. Realizando eventos en donde se tenga cercanía con la población en general.

3.1 Planes de desarrollo y planes de expansión (oportunidades).

Utilizar la mejor arma: la comunicación. Dejar de comunicar al Ejército como una institución que simplemente informa y da parte de lo que es, lo que tiene y lo que logra, para convertir al Ejército en una marca, con valores humanos que promueven la cercanía con la gente para sensibilizarla y ganarse su apoyo. La idea era hacer de la comunicación, sus mensajes y eventos en diferentes ciudades de la República Mexicana el arma más poderosa para generar empatía, conexión y seguidores. Activando su poder de convocatoria para generar movilización social, más aún cuando se trata de hacer un llamado para crear un entorno positivo que combata la violencia.

3.2 Aspiraciones, sueños o deseos de realizar en la organización (diagnóstico imaginativo organizacional).

- 3.2.1 Que exista un vínculo emocional y de empatía con la gente
- 3.2.2 Que la población civil se acerque sin temor con las tropas militares.
- 3.2.3 Humanizar ante la sociedad al soldado mexicano.
- 3.2.4 Lograr que la gente se sienta orgullosa del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.
- 3.2.5 Mostrar modernización en la profesionalización y equipamiento de las tropas.
- 3.2.6 Dar a conocer y fortalecer que todas las actividades que realiza el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, se hacen con respeto a los derechos humanos.
- 3.2.7 Comunicar la existencia de igualdad de género.

3.2.8 Lograr consistencia en la comunicación de la Institución mediante el slogan "La Gran Fuerza de México".

3.2.9 Hacia el interior del Instituto Armado fomentar y fortalecer el sentido de pertenencia.

Dinamizar las acciones de comunicación las cuales permitirán fortalecer la imagen de la Secretaría de la Defensa y consolidar los valores cívico-militares en los integrantes del Instituto Armado.

3.3 **Ámbito externo:** Promocionar información oportuna que permita la toma de decisiones. Monitorear y obtener información oportuna que afecta la situación a través de un óptimo sistema de coordinación y enlace con la DGCS; identificar riesgos en materia de Comunicación Social y prevenir situaciones de crisis; analizar en toda circunstancia el nivel de afectación al que se expone en la situación coyuntural; proyectar una imagen congruente, con las actividades que se realizan en coordinación con el gobierno del estado o municipio donde se desarrolle el evento. Implementar una campaña para promocionar y fortalecer la imagen del Ejército.

3.4 **Ámbito interno:** Fortalecer los valores éticos y el sentido de pertenencia hacia el Ejército y F.A.M. Integrar las acciones del evento mediático; mediante campañas de difusión se concientizará a las tropas que participen en diversas operaciones; la importancia de los resultados de los DD.HH. la cual la cual en los últimos años ha tenido una participación mediática, siendo esta vulnerada por los grupos de poder (líderes de opinión), los que han manejado la información en ciertos casos de forma inadecuado, desinformando a la sociedad.

3.5 **¿Cómo se autoconcibe o se percibe asimismo la SEDENA?**

Como un Ejército humano, cercano, sensible, que todo lo que hace lo hace por México y por los Mexicanos; mitos fundadores (el arrojo, la audacia, la paciencia, la constancia, etcétera, que permitieron el nacimiento de la organización); el antecedente histórico más remoto conocido de una organización militar en nuestro país, proviene del pueblo Azteca, por el rico legado que nos brindan las experiencias de sus instituciones "Tepochcalli" y "Calmecac".

Mitos de sobrevivencia (inteligencia o habilidades puestas en práctica para sortear las incertidumbres y los peligros). La formación militar es un proceso continuo de transformación, mediante el cual, el personal militar adquiere, progresivamente, conocimientos en los ámbitos cognitivo y axiológico, así como habilidades y destrezas en el campo psicomotriz, tendientes al desarrollo de aptitudes y actitudes para estar en condiciones de cumplir con las misiones que se le asignen. Esta formación, se sustenta en un modelo educativo propio fundamentado en los marcos jurídico y conceptual, así como en la directiva general de adiestramiento, derivados de la doctrina militar, teniendo como norma de conducta la disciplina e incluye el ejercicio del mando, el liderazgo, la conducción de tropas, los valores y virtudes militares, así como la teoría y práctica de asignaturas castrenses, misiones y tareas de adiestramiento que involucran aspectos orgánicos, estratégicos, tácticos, logísticos, administrativos y técnicos de la ciencia militar.

Autoimagen organizacional (o forma en que cree ser la propia organización: moderna, racional, eficiente, disciplinada, etc.). La SEDENA, toma en cuenta, tanto los aspectos nacionales, siempre dinámicos, como los factores exteriores, en un mundo cada vez más interdependiente y competitivo, que permita cumplir con las misiones, las tareas, las acciones o las encomiendas que nos fijan las leyes y las tendencias actuales, de la sociedad en su conjunto.

La evolución, a veces vertiginosa, o la transformación de las circunstancias internas o internacionales, los obligan a contar con una preparación eficiente y sólida, y con una infraestructura y un equipo modernos e idóneos, para las delicadas funciones que se han de desempeñar, tanto en la seguridad interior, como en la defensa de nuestra soberanía. El EFAM tiene como misión prioritaria contar con una fuerza adiestrada, homogénea, equipada, y científica y tecnológicamente moderna, que le permita mejorar, día con día. Ideología organizacional (Por qué se justifica y es importante la permanencia de la organización y el cumplimiento del trabajo dentro de ella?).

Por que se encuentra al nivel que requieren los cambios en México, implica ejercer un liderazgo efectivo, contar con una fuerza adiestrada, homogénea, equipada, y científica y tecnológicamente moderna, que permita mantener el ímpetu que caracteriza a la nación mexicana; esto, sólo es posible, con el compromiso del personal militar que asume los retos con total responsabilidad.

4. Ideario de la SEDENA.

“...Uno de los activos más importantes del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos es, sin duda alguna, el sistema de valores que guían el pensamiento y acción del personal militar. Este sistema comprende, fundamentalmente: el honor, la honradez, el espíritu de cuerpo, la disciplina, el valor, la abnegación, la lealtad y el amor a la patria. Los valores son el mejor legado de las antiguas generaciones de militares que, con su ejemplo y constancia, construyeron paso a paso la moderna institución armada; el sistema educativo militar, el adiestramiento y la doctrina militar, son los responsables de generar, cuidar y engrandecer este concepto de vida y de trabajo, que es la divisa del quehacer militar...”
Manual de ética y virtudes militares (2009). SEDENA.

4.1 La filosofía se establece a través de las líneas de acción:

- 4.1.1 *Línea de Acción 5.1.1.* Participar activamente, para que la población en general, conozca, identifique e incremente su sentido de pertenencia a la nación.
- 4.1.2 *Línea de Acción 5.1.4.* Contribuir activamente al desarrollo de los eventos que se realizan con motivo del bicentenario de la independencia de México.
- 4.1.3 *Línea de Acción 6.3.1.* Propiciar un mayor enlace con los diversos medios de comunicación, que permita mantener informada a la población sobre las actividades que desarrolla el ejército y fuerza aérea, en beneficio de la ciudadanía.
- 4.1.4 *Línea de Acción 6.3.2.* Mantener una estrecha coordinación con las diversas secretarías de estado y sus oficinas de comunicación, a fin de mostrar una sólida imagen institucional ante la sociedad.
- 4.1.5 *Línea de Acción 6.3.3.* Identificar los riesgos en materia de Comunicación Social, a que está sujeta esta Secretaría de Estado, para hacer un óptimo manejo comunicacional de ellos, debiendo prever situaciones críticas y mantener unificación y coordinación en la difusión de aspectos comunes.

4.2 **Misiones:** Desarrollará permanentemente una Política de Comunicación Social y de Relaciones Públicas, con Instituciones, representantes de los Sectores Público, Privado, Social y con los medios de Comunicación, de conformidad a las disposiciones, normativas vigentes y lineamientos que emita la Presidencia de la República y necesidades de esta Secretaría.

Explotará las actividades de Comunicación Social utilizando la información como un conducto que permita garantizar transparencia, honestidad, confiabilidad y absoluto respeto a la ley, para preservar la buena imagen de nuestro instituto armado, actuando en todo momento bajo los más estrictos principios de institucionalidad.

Difundirá la información que permita lograr en el factor humano del Ejército y F.A.M., un alto sentido de pertenencia y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.

4.3 **Visión:** Consolidarse como un organismo confiable que proyecte una buena imagen del instituto armado, logrando que la sociedad obtenga un mayor conocimiento de nuestras misiones, funciones y acciones, empleando a los medios de comunicación para difundir la participación e influencia del Ejército Mexicano en el contexto Histórico-Político-Social del siglo XXI, desarrollarnos a través de la integración de personas con gran calidad humana, preparación profesional, institucionalidad, sentido de pertenencia y valores éticos, que contribuyan al logro de los objetivos de nuestra institución.

4.4 **Valores:** Lealtad, Disciplina, Honor, Patriotismo, Abnegación, Honradez, Espíritu de Cuerpo, Valor.

4.5 **Políticas se establecen a través de las leyes, directivas, Procedimientos Sistemáticos de Operar y disposiciones siguientes:** Políticas Administrativas y de Recursos Humanos conforme al Procedimiento Sistemático de Operar tomo II "Sistema Administrativo"; Directiva de Vacaciones; Directiva para autorizar licencias ordinarias; Disposiciones para otorgar franquicia extraordinaria; Disposiciones para los horarios de labores; Ley del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas; Disposiciones para distinguir mensualmente al oficial o elemento de tropa; Objetivos que contribuye al cumplimiento El "Programa Sectorial de Defensa Nacional 2007-2012".

4.5.1 **Objetivo 5.** Realizar acciones sociales, que coadyuven al desarrollo integral del país, y apoyen las condiciones de vida de la población.

4.5.2 **Objetivo 6.** Fomentar las relaciones cívico-militares, en un contexto democrático y transparente, y con apego a un sistema de rendición de cuentas.

5. Estructura formal de la DGCS.

Estructura Organizacional de la Dirección General de Comunicación Social (figura 8).

I. La Subdirección de Relaciones Públicas conformada por:

A. Sección de Síntesis integrada por:

1. Subsección de Búsqueda compuesta por:
 1. Grupo de localización e identificación de notas.
 2. Grupo de recorte.
 3. Grupo de fotocopiado.
2. Subsección de Centralización compuesta por:
 1. Grupo de conformación y distribución de síntesis.
 2. Grupo de hemeroteca.

B. Sección de Análisis integrada por:

- a. Subsección de análisis coyuntural.
- b. Subsección de estudios y proyectos especiales.

C. Sección de Prensa integrada por:

- a. Subsección de atención a medios de comunicación compuesta por:
 1. Grupo de prensa escrita.
 2. Grupo de medios electrónicos.
- b. Subsección de redacción compuesta por:
 1. Grupo de comunicados.
 2. Grupo de aclaraciones.
- c. Subsección de apoyos para difusión compuesta por:
 1. Grupo de enlace institucional
 2. Grupo de distribución de material de prensa y apoyo logístico.

D. Sección de recopilación de información electrónica integrado por:

- a. Subsección de monitoreo de medios.
- b. Subsección de conectividad inalámbrica.

II. La Subdirección de Comunicación Social se integra por:

A. Sección de Difusión Interna conformada por:

- a. Subsección de Edición compuesta por:
 1. Grupo de mercadotecnia y contabilidad.
 2. Grupo de diseño gráfico e impresión.
 3. Grupo de investigación y periodismo.
- b. Subsección de promoción editorial compuesta por:
 1. Grupo de trámite y seguimiento.
 2. Grupo de comercialización e ingresos.
 3. Grupo de depósito de bibliografía.
- c. Subsección de Fotografía compuesta por:
 1. Grupo de atención al público.
 2. Grupo de laboratorio.
 3. Grupo de fotografías de prensa.
- d. Subsección del Taller Autográfico compuesta por:
 1. Grupo administrativo.
 2. Grupo de fotolito.
 3. Grupo de tipografía.
 4. Grupo de offset.
 5. Grupo de encuadernación.
 6. Grupo de mantenimiento.
 7. Grupo de almacén.

B. Sección de Difusión Externa integrada por:

- a. Subsección de Planeación y Relaciones Públicas compuesta por:
 1. Grupo de trámite.
 2. Grupo de Planeación, Programación y Relaciones Públicas.
 3. Grupo de producción e imagen.
- b. Subsección de Producción Audiovisual compuesta por:
 1. Grupo de edición.
 2. Grupo de videograbación, transferencias y videoteca.
 3. Grupo de mantenimiento y control de material.

C. Sección Administrativa.

- a. Subsección de personal.
- b. Subsección de trámite.
- c. Subsección de almacén y servicios generales.
- d. Subsección de archivo.
 1. Grupo de entrada y salida.
 2. Grupo de archivo.
 3. Grupo de enlace.

5.1 Organigrama (ver figura 1).

5.2 Miembros de la SDE.

PERSONAL DE LA SECCIÓN DE DIFUSIÓN EXTERNA POR GRUPOS DE TRABAJO.

No. Ord.	EMPLEO.	CARGO.	SEXO	EDAD
1	MYR. CAB. D.E.M.	JEFE DE LA S.D.E.	M	35
SUBSECCIÓN DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS.				
3	CAP. 1/º. TRANS. D.E.M.	JEFE GRUPO P.Y.R.P.	M	45
GRUPO DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN.				
4	SBTTE. OFTA.	SUBJFE. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN.	M	39
17	CABO INFTCA.	PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN.	F	29
GRUPO DE RELACIONES PÚBLICAS.				
7	SBTTE. OFTA.	SUBJFE. GRUPO DE RELACIONES PÚBLICAS.	M	42
13	SGTO. 2/º. IMP.	RELACIONES PÚBLICAS.	F	27
19	SLD. OFTA.	RELACIONES PÚBLICAS.	F	28
20	SLD. OFTA.	RELACIONES PÚBLICAS.	F	26
GRUPO DE DISEÑO.				
16	CABO OFTA.	DISEÑO.	F	28
18	CABO OFTA.	DISEÑO.	F	28
GRUPO DE PRODUCCIÓN.				
4	CAP. 1/º. I.C.E.	JEFE GRUPO PRODUCCIÓN. (COMISIONADO)	M	39
5	TTE. TRANS.	SUBJFE. GRUPO DE PRODUCCIÓN.	M	28
15	CABO OFTA.	PRODUCCIÓN.	F	29
21	SLD. OFTA.	PRODUCCIÓN. (COMISIONADA)	F	26
22	SLD. OFTA.	PRODUCCIÓN.	M	27
24	SLD. OFTA.	PRODUCCIÓN. (COMISIONADA)	F	24
GRUPO DE PLANEACIÓN DE DIFUSIÓN.				
9	SBTTE. INFTCA.	SUBJFE. AREA DE PLANEACIÓN DE DIFUSIÓN.	M	32
23	SLD. OFTA.	KARLA IVONNE RÍOS ROMÁN.	F	24
GRUPO DE TRÁMITE.				
2	CAP. 1/º. CAB. D.E.M.	JEFE GRUPO TRÁMITE	M	42
8	SBTTE. OFTA.	SUBJFE. GRUPO DE TRÁMITE.	M	42
11	SGTO. 1/º. IMP.	TRÁMITE.	F	29
12	SGTO. 2/º. OFTA.	TRÁMITE.	M	39
14	CABO OFTA.	TRÁMITE.	M	25

5.3 Reclutamiento y selección.

Cuando se tiene que cubrir la vacante del personal miliar, se solicita a la Sección Primera de Recursos Humanos del EMDN y esta es cubierta por un elemento perteneciente alguna unidad, dependencia o instalación del Instituto Armado.

En el caso de personal especialista el reclutamiento y selección se lleva a cabo por recomendados de los Jefes IMP de la Dirección.

De conformidad con el Procedimiento Sistemático de Operar tomo II "Sistema Administrativo", Subsección (B) Responsabilidades.

5.3.1 Los Comandantes de Región y Zona Militar serán responsables de conservar los efectivos de soldados y cabos completos en las Unidades, Dependencias e Instalaciones (UU. DD. E II.).

- 5.3.2 Supervisaran que las UU. DD. E II., cubran oportunamente sus vacantes y que se proporcionen los apoyos humanos y materiales necesarios a las comisiones reclutadoras establecidas en su mando territorial, sin perjuicio de que pertenezcan a otras regiones militares; dichos apoyos podrán ser los siguientes:
- a. Alojamiento.
 - b. Alimentación.
 - c. Escribiente, dactiloscopista, equipo y material de oficina.
- 5.3.3 Otorgar facultades al jefe de la comisión reclutadora que se establezca alejada de su jurisdicción, para firmar la documentación necesaria a fin de agilizar el alta de los aspirantes.
- 5.3.4 Enviarán a la oficina central de reclutamiento (O.C.R.), de la dirección general de personal el conocimiento de la firma, con el objeto de llevar un estricto control sobre el particular.
- 5.3.5 Serán responsables de que cada comisión reclutadora que se establezca alejada de su jurisdicción, cuente con su respectivo sello, debiendo supervisar que el uso que se le de, sea el adecuado.
- 5.3.6 Mesa de reclutamiento se integrará con 2 oficiales, 2 de tropa escribientes, 1 de tropa dactiloscopista, 1 de tropa archivista y una comisión reclutadora por cada zona militar.
- 5.3.7 La comisión reclutadora se integrará con un oficial y una clase por cada Cuartel General (C.G.) que haya realizado los cursos de recursos humanos y reclutador respectivamente en el Centro de Estudios del Ejército y Fuerza Aérea (C.E.E.F.A.), cuando un mando territorial detecte el exceso de vacantes solicitara a la S-1 (R.H.) EMDN, el establecimiento de una comisión reclutadora más.
- 5.3.8 Realizará los exámenes médico y psicológico , con los apoyos humanos y materiales que les proporcione el mando territorial donde se encuentren ubicadas.
- 5.3.9 Llevará consigo el siguiente material: juego de contratos filiación, fichas dactiloscópicas, tarjetas de índice, hojas blancas, papel carbón y su sello de comisión reclutadora.
- 5.3.10 En caso de que se encuentren más cercanos a la CD. de México, D.F. que a su C.G. de región Militar, y a fin de agilizar el trámite, elaborará la documentación de alta correspondiente de los aspirantes que reúnan los requisitos.

- 5.3.11 El jefe de la comisión será el directamente responsable de la elaboración de la documentación de alta de los aspirantes y del sello.
- 5.3.12 En caso de que su ubicación sea más cercana a su C.G. que a la CD. de México, D.F. enviará la documentación debidamente revisada al C.G. de la Región Militar, a fin de que la mesa de reclutamiento elabore el trámite correspondiente.
- 5.3.13 Pondrá todo su empeño para obtener en el reclutamiento, elementos con las mejores características e intelectuales, optimizando los medios puestos a su disposición.
- 5.3.14 Se pondrá especial interés en que los aspirantes obtengan en breve plazo los documentos necesarios, estableciendo coordinación con las autoridades correspondientes para agilizar el trámite de los certificados de antecedentes no penales, así como la expedición de análisis y exámenes médicos.

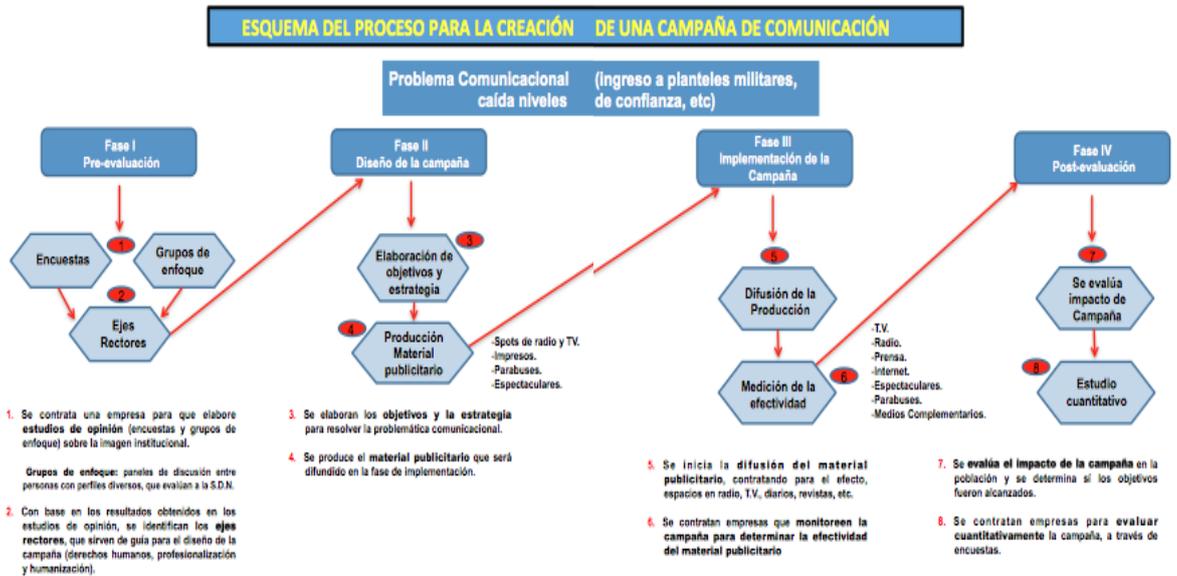
5.4 Requisitos para causar alta en los organismos del Ejto. y F.A.M:

- 5.4.1 Ser mexicano por nacimiento o naturalización que no adquiera otra nacionalidad, si el alta es en la Fuerza Aérea solo por nacimiento.
- 5.4.2 Ser soltero (a).
- 5.4.3 Tener 18 años cumplidos y no pasar de 30, los que ingresen a las armas y servicios.
- 5.4.4 Tener 18 años cumplidos y no pasar de 40, los que ingresen como auxiliares y especialistas, incluyendo al personal femenino de servicio o auxiliares.
- 5.4.5 Cuando las necesidades del servicio lo justifiquen y previa autorización del Alto Mando, podrán causar alta los técnicos y especialistas del sexo masculino o femenino mayores de 40 años.
- 5.4.6 En todos los casos se podrá autorizar el alta de menores que hayan cumplido 16 años, previa anuencia del padre o tutor.
- 5.4.7 Estar sano y apto física y clínicamente para el servicio activo de las armas, según certificado expedido por el médico de la corporación o dependencia correspondiente.
- 5.4.8 Tener instrucción primaria completa, si las actividades a desarrollar requieren mayor grado de instrucción, se exigirá la acreditación de estudios superiores para las especialidades que así lo ameriten.
- 5.4.9 Acreditar el examen psicológico de conformidad con el instructivo de selección psicológica vigente.

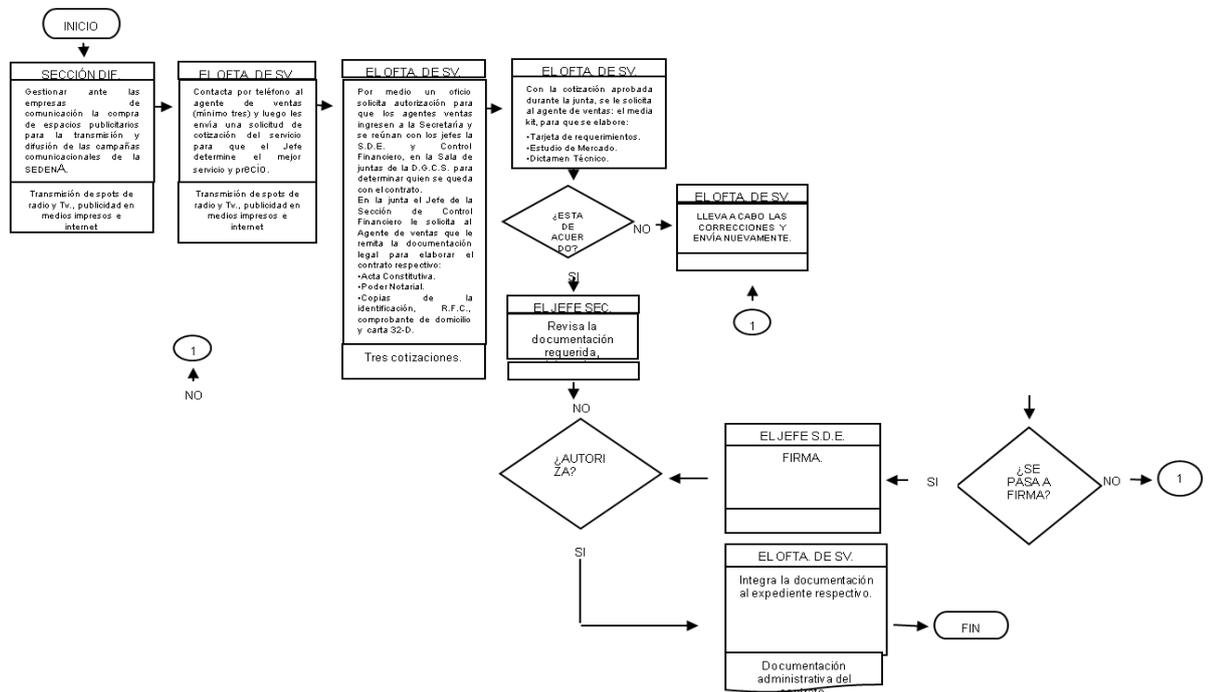
5.4.10 Acreditar antecedentes no penales, debiendo los mayores de 18 años, estar en pleno ejercicio de sus derechos ciudadanos. (con credencial para votar y cartilla de identidad del servicio militar nacional).

5.4.11 El personal femenino únicamente con autorización expresa del C. General Secretario de la Defensa Nacional.

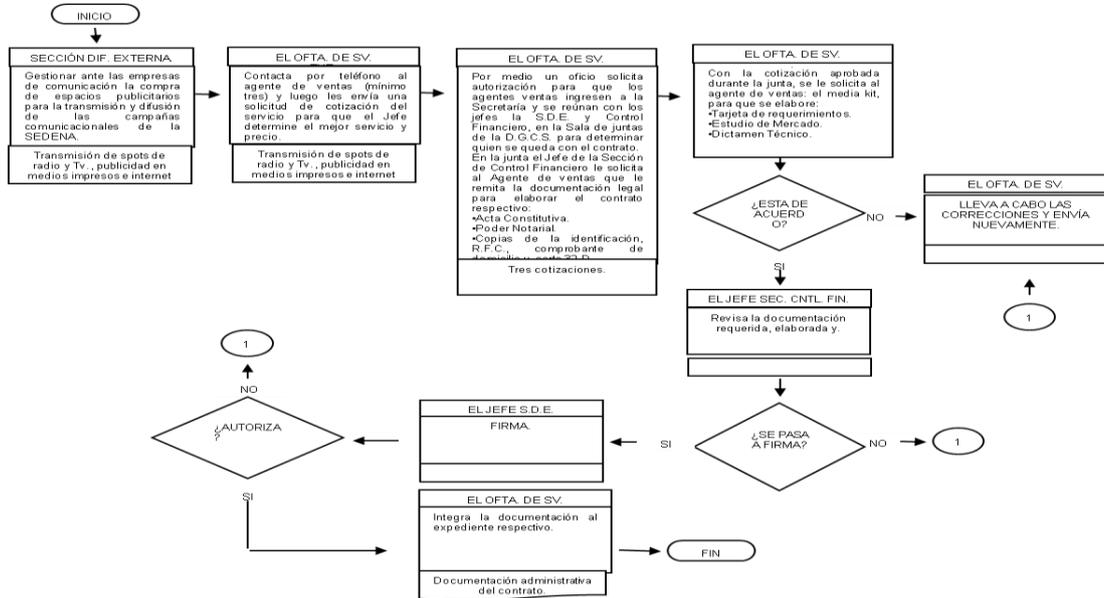
6. **Proceso formal de trabajo para realizar una campaña comunicacional (figura 9).**



6.1 **Estructura Formal** (intencional) es una lógica que “jalonea” a los miembros a actuar y pensar de ciertos modos a la organización. Flujograma ideal de la SDE para gestionar a las empresas de medios de comunicación para comprar espacios publicitarios para la transmisión y difusión de las campañas comunicacionales (figura 9).



6.2 **Estructura informal**, funcional o real es la que rige de hecho y que se tiene que encontrar por la observación directa o por la experiencia. Flujograma Real de la SDE para gestionar a las empresas de medios de comunicación para comprar espacios publicitarios para la transmisión y difusión de las campañas comunicacionales (figura 10).



6.3 **Perfiles de puesto:** No se cuenta.

6.4 **Inventario de recursos tecnológicos** (figura 11).

Inventario de la SDE.	
-12	Computadoras.
-12	Escritorios.
-12	Sillas.
-1	Televisor de plasma de 42 pulgadas.
-2	Cámaras fotográficas digitales.
-3	Gavetas archivadoras de madera de 2 x 1.50 mts..

6.5 **Fortalezas y debilidades** (figura 12).

FORTALEZAS VS. DEBILIDADES.	
1.	<p>RECURSOS HUMANOS.</p> <p>ADEBIDO A QUE EL PERSONAL DE LA DIR. GRAL. COM. SOC., EN SU MAYORÍA SE ENCUENTRA EN EDAD PRODUCTIVA, ES DISCIPLINADO Y CUMPLE CON SUS TRABAJOS ENCOMENDADOS, ES PROBABLE QUE LA INVITACIÓN PARA PARTICIPAR EN LOS EXÁMENES DE ACREDITACIÓN DE ESTUDIOS DE NIVEL BACHILLERATO, TENGA GRAN ACEPTACIÓN.</p> <p>BDE IGUAL FORMA SE PREVÉ QUE SE LOS PROGRAMAS PARA DISMINUIR EL SOBREPESO Y CAPACITARSE EN EL MANEJO DE LOS EQUIPOS DE COMPUTO OBTENGAN RESULTADOS SATISFATORIOS.</p> <p>CDE LOGRAR QUE AL PERSONAL QUE CUENTA CON ESTUDIOS DE NIVEL LICENCIATURA SE LE OTORQUE LA JERARQUÍA CORRESPONDIENTE, SEA UN ASPECTO MOTIVACIONAL PARA INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD Y A LA VEZ SEA EJEMPLO DE SUPERACIÓN PARA EL RESTO DE LOS INTEGRANTES DE LA DIR. GRAL. COM. SOC.</p>
2.	<p>RECURSOS MATERIALES. (INCLUYENDO TIC's)</p> <p>DEBIDO A QUE LOS RECURSOS MATERIALES DE LA DIR. GRAL. COM. SOC. SON SUFICIENTES Y APROPIADOS, SE PREVÉ QUE ESTOS ASPECTOS NO CONSTITUIRÁN UN IMPEDIMENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE ESTE ORGANISMO Y POR LO QUE RESPECTA AL MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA DEL TALLER AUTOGRÁFICO EXISTEN MÉTODOS ALTERNOS PARA SU LA IMPRESION DE LA REVISTA DEL EJÉRCITO Y F.A.M., RESULTANDO POCO PROBABLE QUE DEJE DE PRODUCIR.</p>
3.	<p>RECURSOS FINANCIEROS.</p> <p>SE PREVÉ QUE ESTE ASPECTO NO SE CONSTITUIRÁ EN UN OBSTÁCULO CONSIDERABLE PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE ESTA DIRECCIÓN.</p>
4.	<p>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.</p> <p>EN VIRTUD DE QUE YA SE ENCUENTRAN EN APLICACIÓN PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EMPÍRICAMENTE, SE ESTIMA QUE UNA VEZ QUE SE AUTORIZEN LOS MANUALES CORRESPONDIENTES, NO HABRÁ GRANDES DIFICULTADES PARA PONERLOS EN EJECUCIÓN.</p>

7. **Problemas detectados en la SDE con la aplicación de la hoja de inspección** (figura 13).

Problemas en el tiempo que se utiliza para coordinar vía telefónica las adecuaciones y/o correcciones de la documentación necesaria para la integración de los contratos por parte del personal del grupo de Relaciones Públicas de 0730 horas laborables de las las 1530.	quincenal del 30 abril al 11 de mayo 2012					Total en horas
	L	M	M	J	V	
10 minutos. (1)	5	7	3	8	4	4.50
30 minutos. (2)	1	X	2	1	4	4
60 minutos. (3)	X	1	2	X	1	4
120 minutos. (4)	1	X	1	X	1	6
TOTAL...	7	8	8	9	10	18.5

Hojas de Inspección.

De 73 horas laborables, se tuvo que disponer de 18.5 horas para atender las necesidades de la Sección de Control Financiero, con un costo de \$8,458.20

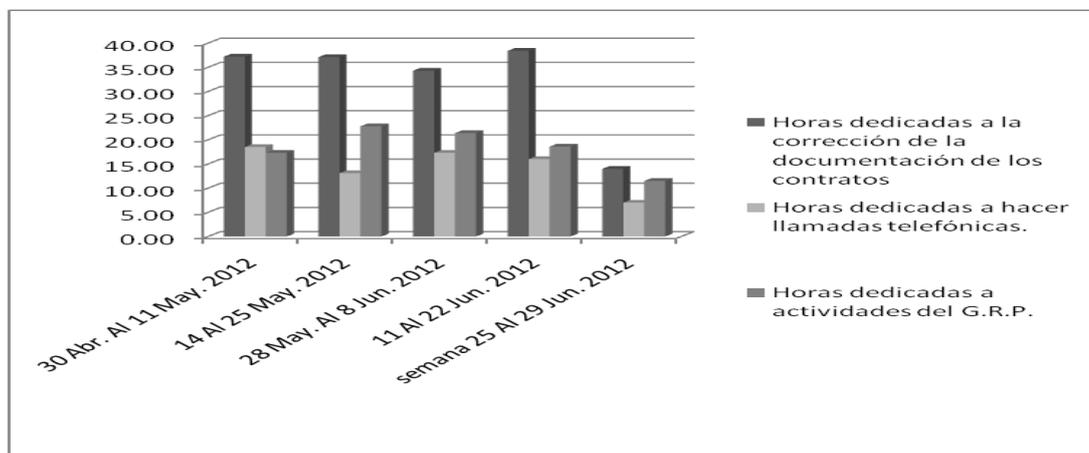
7.1 **Reporte del consolidado de las hojas inspección** (figura 14).

Periodo	Horas dedicadas a la corrección de la documentación de los contratos	Horas dedicadas a hacer llamadas telefónicas.	Horas dedicadas a actividades del G.R.P.
30 Abr. Al 11 May. 2012	37.20	18.50	17.30
14 Al 25 May. 2012	37.10	13.10	22.80
28 May. Al 8 Jun. 2012	34.30	17.30	21.40
11 Al 22 Jun. 2012	38.40	16.00	18.60
semana 25 Al 29 Jun. 2012	14.00	7.00	11.50

7.2 **Detección de problemas operativos en la SDE, cuello de botella, análisis del costo beneficio** (figura 15).

Quincenas	Precio de una hora del Grupo	Hora dedicadas a Control Financiero				Hora dedicadas al grupo de Relaciones Públicas	
		Corrección de la documentación de los contratos	Hacer llamadas telefónicas.	Total de horas.	Costo de las horas	Total de horas.	Costo de las horas
30 Abr. Al 11 May. 2012	\$457.20	37.20	18.50	55.70	\$25,466.04	17.30	\$7,909.56
14 Al 25 May. 2012	\$457.20	37.10	13.10	50.20	\$22,951.44	22.80	\$10,424.16
28 May. Al 8 Jun. 2012	\$457.20	34.30	17.30	51.60	\$23,591.52	21.40	\$9,784.08
11 Al 22 Jun. 2012	\$457.20	38.40	16.00	54.40	\$24,871.68	18.60	\$8,503.92
semana 25 Al 29 Jun. 2012	\$457.20	14.00	7.00	21.00	\$9,601.20	11.50	\$5,257.80
Suma...	\$457.20	161.00	71.90	232.90	\$106,481.88	91.60	\$41,879.52

7.3 **La ordenación pragmática de la estructura ideal de la real**, no coincide con las actividades que rigen de hecho a una de las actividades que se llevan a cabo en la SDE como se muestra en la gráfica de desarrollo siguiente (figura 16).



7.4 Conclusiones:

El concepto de estructura organizacional utilizado en el capítulo II, se refiere a la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades del personal militar en la SDE, en un periodo de tiempo determinado. Por otra parte también se considera como el resultado de las maneras en que se estructuran y se controlan oficialmente dentro y mediante la organización los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades, las autoridades y así sucesivamente.

Las organizaciones formales se revelan al interior como un complejo campo de estudio, donde se hace uso de conceptos, métodos y categorías provenientes de múltiples áreas del saber social, en el presente capítulo se diagnosticó la estructura formal y el funcionamiento de la SDE, detectándose problemas organizacionales en la forma de que se encuentra organizada y su manera de operar. A continuación en el capítulo III, se describen y caracterizan éstos problemas operativos específicos diagnosticados en el capítulo II, que fueron originados de manera externa e internamente en la organización, al comparar la estructura informal y real, del flujograma del manual de procedimientos de la SDE, y en el siguiente capítulo (página 55) se explica la relación costo-beneficio de los mismos.

Capítulo III.

Funcionamiento, Grupos y Actores en la SDE.

Una vez ubicado el problema particular, se cumple el diagnóstico en este mismo nivel sobre la base de un hecho concreto, el proceso de trabajo formal, se analizan los problemas que giran alrededor.

En el capítulo anterior, conocimos desde la descripción formal de la organización de la SDE, hasta la detección y primer análisis de un problema productivo particular que se suscitó al anterior, en los procesos formales de trabajo. En otras palabras, el recorrido de este primer análisis desde la perspectiva general de trabajo (descripción macro de la organización), hasta la perspectiva particular (definición y presentación del problema productivo particular).

Con los resultados del capítulo II, el presente capítulo expone las teorías y conceptos necesarios para entender el “funcionamiento, los grupos y los actores” en la SDE, se hace mención al trabajo de Abraham Moles en su “Teoría de Actos”, y desarrolla uno de los problemas detectados en el anterior capítulo, en donde se explica la teoría así como los diferentes costos que tiene que implica el problema seleccionado, a través de los datos ponderados y numéricos, tomando como criterio que es un problema comunicativo.

Se analiza la comunicación de los individuos y los grupos en la organización y la importancia que tiene, también se mencionan la tipología de los individuos, su comportamiento, la motivación y la toma de decisiones. En relación con los grupos, se aborda el tema de comportamiento, comunicación, liderazgo, poder y negociación.

Se llevo a cabo una auditoria comunicativa a través de una de las 10 técnicas para diagnosticar sistemáticamente varios aspectos de la comunicación en la organización, en particular un problema que sea susceptible de ser analizado con técnicas de investigación cuantitativas, a fin de realizar un diagnóstico comunicativo que permita reconocer la incidencia de actores y grupos en el mismo. Se precisan las técnicas existentes y se desarrolló la apropiada, para llevar a cabo el análisis cuantitativo, se evaluaron los resultados obtenidos; asimismo, se determinó el papel que los individuos, los grupos y la organización tienen en el problema.

Se describió a groso modo las teorías Clásica, Humanista, Sistémica y Contingente, además y se mencionarán las metáforas de la organización: Máquina, Organismo, Cerebro, Cultura, Sistema Político, Psicopriación, Flujo y Transformación e Instrumento de Dominación y su funcionamiento, y de qué manera se relaciona la SDE

Por último, retomando el diagnóstico cuantitativo y los datos numéricos obtenidos, así como la teoría del presente capítulo, se realizó una interpretación de los mismos datos, para ver la manera en que influye la comunicación en la organización, inclusive se relacionaron las redes y estructuras de comunicación con el organigrama formal de la organización para ver como fluyen los mensajes, se compararon las teorías y metáforas para atribuirle las características a la SDE y ver discrepancias o semejanzas con la teoría.

1. Los costos que implica para la SDE el problema de dedicar horas del Grupo de Relaciones Públicas a actividades de la Sección de Control Financiero de la DGCS.

Para entender el problema detectado en el capítulo II, debemos mencionar la “teoría de los actos” de Abraham Moles, que conceptualiza a la comunicación como una acción que coordina acciones, ahorra energía y propicia la eficiencia organizacional; para Moles la definición de acto se puede entender el desplazamiento del ser en el espacio que crea una modificación en su medio ambiente, también menciona que todo acto va dirigido a cumplir una meta, ya que implica costo.

El costo que menciona Moles se puede entender como uno de los elementos de la inteligencia humana, asimismo, distingue 5 tipos de costos:

- 1.1 **El costo económico:** Es el precio que cuestan las cosas, de igual manera, corresponde a la idea de cesión de derechos del objeto o de explotar los servicios de otro ser.
- 1.2 **El costo energético:** Es el desgaste físico-químico que sufre el ser humano al realizar cierta actividad, en otras palabras son las kilocalorías que consumimos.
- 1.3 **El costo temporal:** Implica al tiempo como un recurso no renovable, ya que el gasto del tiempo no es igual psicológicamente para los individuos.
- 1.4 **El costo psicológico:** Es aquel que implica pasar de la inercia a la acción.

Para Moles la suma de los anteriores costos nos da el *costo generalizado* como un factor determinante de la acción, ya que la concepción de costo desde la interpretación de la economía, continúa siendo uno de los conceptos importantes y fundamentales del estudio de las acciones humanas desde el punto de vista cuantitativo.

En base a la “Teoría de los actos”, las $\frac{3}{4}$ partes del tiempo (232.90 horas) de las 324.50 horas que dispone para realizar las actividades propias del grupo, las destina a coordinar y corregir documentación responsabilidad de la S.C.F., y únicamente utiliza un $\frac{1}{4}$ (91.60 horas) del tiempo disponible, lo que provoca un costo energético, temporal y psicológico, lo que en suma nos determina el costo generalizado, no se contempla el costo económico (\$106,481.88) de las horas laborables destinadas a actividades ajenas, debido a que son propias de la DGCS.

2. **La comunicación en los individuos y grupos de la SDE.**

La comunicación es parte fundamental de cualquier proceso organizativo y en particular de la SDE, a continuación veremos algunos conceptos que nos ayudaran a comprender a la comunicación como un proceso social de interacción entre las personas.

Al hablar de comunicación entre los individuos y grupos podemos decir consiste en un intercambio que es relacional y que existe solamente como resultado de la interacción entre dos o más protagonistas (individuos, grupos, organizaciones) orientado o no a la transformación de los conocimientos, las actitudes o el comportamiento de otras personas.

Tomando el postulado de Chester Bernard que había establecido que “en cualquier teoría exhaustiva de la organización, la comunicación debería ocupar un lugar central puesto que ésta determina su estructura, extensión y alcance” (Ruiz, 1995:445), podemos decir que toda organización para que funcione, es preciso que sepa con certidumbre y con precisión:

- A. Qué se puede y debe (o no se puede o no se debe) hacer.
- B. Quién puede y debe (o no puede o no debe) hacer.
- C. Cómo debe llevarse a cabo todo ello, dónde y cuándo.
- D. Para qué, para quiénes, y con qué medios

Conocer lo anterior sobre los grupos y sujetos de una organización, nos permite reconocer la importancia que tiene la comunicación, en la formulación de objetivos, la estructuración de personas, grupos y actividades, la división del trabajo y la coordinación de tareas, la toma de decisiones, el establecimiento de autoridad y de liderazgo y la solución de conflictos.

Los problemas básicos que contiene la comunicación de los sujetos de una organización provienen de las propias características de las organizaciones sociales y de la naturaleza del comportamiento humano, son problemas fundamentalmente sociales más que técnicos.

La presencia de la comunicación nunca debe darse ni por supuesta de una organización ni por deseable, ya que en primer lugar no es fácil, sino que se enfrenta a una serie de barreras que la hacen difícil y, en muchos casos, imposible, debido principalmente a numerosas fuentes, al conjunto de todas las barreras de comunicación suelen denominarse "ruido", hay diferentes tipos asociados a su vez con la escasez, la neutralidad, la parcialidad, la calidad, la supresión, la distorsión y la interpretación, éstos ruidos son el semántico, el técnico y el social, a continuación los describiremos:

- A. El semántico, es provocado por las diferentes interpretaciones de los mensajes emitidos y remitidos en el proceso circular de comunicación y va unido a problemas de interpretación y de parcialidad.
- B. El *Técnico*, es ocasionado por las exigencias técnicas de la transmisión y va unido a problemas de distorsión como son la atención.
- C. El *social*, es provocado debido a los intereses que se ponen en juego siempre que se transmite información.

2.1 Las formas de comunicación en la SDE de la DGCS.

Al hablar de la tipología de la comunicación, podemos mencionar que son múltiples y muy heterogéneas entre sí, y que no todas tienen la misma capacidad técnica para la transmisión ni de la misma idoneidad para evitar el ruido semántico o social, entre las que se dan en la SDE se pueden enunciar las siguientes:

- A. Las comunicaciones internas.- En donde los sujetos y grupos de la organización se comunican entre sí, frente a las externas, en las que los elementos de la organización se comunican con los de su entorno (sujetos, grupos, organizaciones).

- B. Las comunicaciones verticales descendentes (del mando a la base) y ascendentes (de la base al mando) frente a las horizontales entre colegas o entre las secciones de la DGCS.
- C. Las comunicaciones formales se dan a través de los oficios, memorándums, radiogramas y acuerdo, pero también se las informales a través de la reglamentación del Instituto Armado por medio de órdenes verbales.
- D. Las comunicaciones individuales y colectivas.
- E. Las comunicaciones pueden tener como protagonista de transmisión, un portavoz o una sección de relaciones públicas, en el caso de la SEDENA se cuenta con la sección de prensa de la DGCS
- F. Las comunicaciones pueden presentar diversos contenidos.
- G. Las comunicaciones pueden recurrir a diversos sistemas de codificación.
- H. Las comunicaciones en cadena, círculo, de rueda de todo el canal, de racimo, de probabilidad se dan en la DGCS.

Las funciones sociales de la comunicación en la SDE son múltiples y revelan el papel fundamental que dicha comunicación desempeña en la organización, por ejemplo podemos mencionar las siguientes:

- A. **Función informativa**, promovidas por los mensajes que informan sobre las alternativas y amenazas de la organización, para desarrollar esta información la DGCS cuenta con una sección de síntesis que es la encargada de recopilar todas las notas informativas de los principales diarios de la ciudad de México, que dividen para su compendio en 4 campos principalmente: Militar, Político, Social y Económico, aunado a ello los 12 mandos territoriales envían información sobre las notas relevantes de los diarios en sus respectivas regiones lo que permite contar con todas las notas de la república mexicana, también se cuenta con una sección de recopilación de información a través de la radio, televisión e internet.

La SDE para la creación y difusión de las campañas comunicaciones cuenta con el servicio de pre-test a través de una encuesta a nivel nacional que permite saber en qué regiones del país se deben desarrollar para mejorar la imagen de la SEDENA.

B. **Función de transmisión cultural**, se puede decir que esa función la desempeña en mayor medida la sección de difusión interna, a través de ciertas campañas comunicacionales a nivel interno del Instituto Armado y por medio la revista del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, también participa el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas (ISSFAM), por medio de ciertas campañas.

C. **Función de legitimación**, se da a través de las diversas disposiciones, manuales, leyes y reglamentos que emite el Instituto Armado.

D. **Función de motivación**, se da a través de la S-1 (R-H) E.M.D.N., por medio de las diversas convocatorias para que el personal militar que cumpla ciertos requisitos pueda participar en los concursos de selección para ascender al grado inmediato.

E. **Función de identidad**, la DGCS se preocupa en este aspecto y por ello ha elaborado diversos videos entre ellos se puede destacar “No te involucres” para que el personal del Instituto Armado, no olvide su identidad y su función como miembro de las fuerzas armadas.

F. **Función pedagógica**, se da a través de la S-6 (E. Y D.M.) E.M.D.N., y de la Dirección General de Educación Militar y Rectoría de la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea por medio de las convocatorias a ingreso a planteles militares y diversos cursos.

G. **Función tecnológica**, se en todo el ámbito del Ejército Mexicano y de acuerdo a las necesidades de los diversos organismos.

H. **Función de integración**, se da con el hecho de que el elemento nuevo conozca lo esencial y la manera de aplicarlo en sus tareas cotidianas y en el caso de la DGCS es de 15 días de observación y ambientación, antes de integrarse como tal a las actividades cotidianas.

2.2 El individuo, su comportamiento, motivación y la toma de decisiones en la SDE.

Stephen P. Robbins en su libro “Fundamentos de comportamiento organizacional”, menciona los principios del comportamiento individual, que a continuación retomaremos para entender el individuo en la SDE

2.3 El comportamiento de los individuos en la SDE.

Para Robbins el comportamiento del individuo tiene que ver con 4 categorías como son: actitud, personalidad, percepción y aprendizaje.

A. Actitud.- Son afirmaciones de valor –favorables o desfavorables- acerca de objetos, gente o acontecimientos, en el caso de la .SDE tiene que ver con la actitud de los individuos sobre si les gusta su empleo.

Una parte de la actitud tiene que ver con la satisfacción laboral que es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, quienes están muy satisfechos con su empleo tienen una actitud positiva, en cambio quien está insatisfecho muestra actitudes negativas. En la SDE en el grupo de trámite el personal se encuentra insatisfecho en su empleo y se nota por los comentarios desagradables que emiten sus miembros hacia el resto del personal que integra la SDE, ya que sienten que no tienen un trabajo estimulante sino exigente, no hay recompensas equitativas, condiciones favorables y sobre todo colegas cooperadores.

Por otra parte, el ambiente que tiene los grupos de Planeación y Programación, Relaciones Públicas, Diseño y Producción, es diferente, ya que la mayoría está satisfecha con su trabajo.

B. Personalidad.- Tiene que ver con que si algunos miembros son callados, pasivos, otros ruidosos y agresivos. El siguiente cuadro nos da una muestra de los rasgos de personalidad para clasificar a una persona (figura 17):

1. Reservado.	1. Sociable.
2. Poca inteligencia.	2. Mucha inteligencia.
3. Afectado por sentimientos.	3. Emocionalmente estable.
4. Sumiso.	4. Dominante.
5. Serio.	5. Despreocupado.
6. Acomodativo.	6. Consciente.
7. Tímido.	7. Emprendedor.
8. Inflexible.	8. Sensible.
9. Confiado.	9. Suspica.
10. Práctico.	10. Imaginativo.
11. Directo.	11. Juicioso.
12. Seguro.	12. Aprensivo.
13. Conservador.	13. Experimentador.
14. Dependiente del grupo.	14. Autosuficiente.
15. Incontrolado.	15. Controlado.
16. Relajado.	16. Tenso.

Los 16 rasgos son en general fuentes seguras y constantes de comportamiento y permiten predecir la conducta del individuo en situaciones particulares con sólo sopesar las características por su relevancia para el caso.

En los últimos años, un impresionante caudal de investigaciones confirman cinco dimensiones básicas de personalidad que sustentan a todas las demás:

- A. *Extraversión*.- Sociable, hablador, asertivo.
- B. *Afabilidad*.- Bondadoso, cooperativo y confiado.
- C. *Escrupuloso*.- Responsable, fiable, persistente y orientado a los logros.
- D. *Estabilidad emocional*: Calmado, entusiasta, seguro (positivo) a tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
- E. *Abierto a las experiencias*.- Imaginativo, sensible al arte intelectual.

Otros atributos de la personalidad que podemos mencionar son: *Locus de control* (*interno y externo*), que consiste en que las personas se sienten amos de su propio destino y en otros casos que son controlados por otros; *Autoritarismo*, es donde se cree que debe haber diferencias entre la gente y las organizaciones, este tipo de personalidad es la que existe en la SDE por el tipo de organización militar; *Maquevialismo*, es aquella persona pragmática, que mantiene distancia emocional y cree que el fin justifica los medios, también podemos encontrar personas con esta personalidad en la DGCS; *Autosupervisión*, individuos sensibles que pueden conducirse de manera acuerdo a la situación, son camaleones capaces de cambiar de acuerdo a las circunstancias y ocultar su verdadero yo; y por último, *Propensión a los riesgos*, toman más rápido las decisiones y usan menos información que elegir que los demás, esta personalidad la tiene el Jefe de la Sección (figura 17):

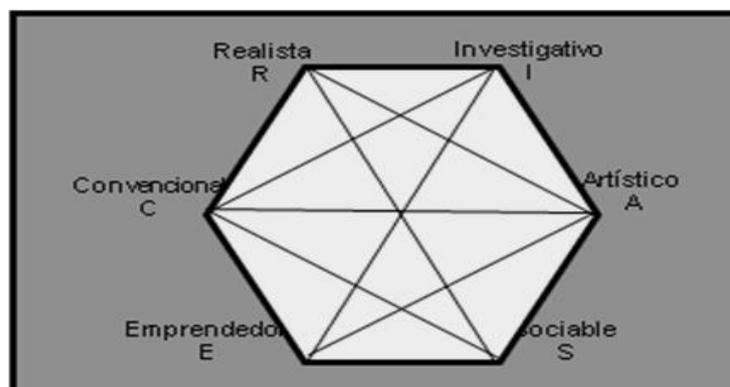
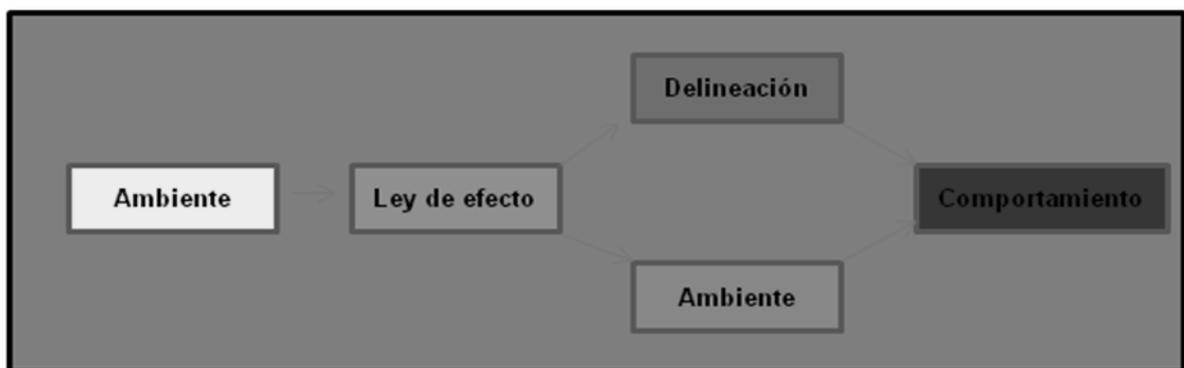


Diagrama hexagonal de las relaciones entre los tipos de personalidad

C. Percepción.- Es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones, de los sentidos para dar significado a su entorno, cuando un individuo mira un objeto y trata de interpretar lo que ve, interpretación está influida en un extremo por sus características personales: actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas, para Stephen P. Robbins dentro del comportamiento organizacional la teoría de la atribución es la que propone ofrecer explicaciones sobre como juzgamos de manera diferente a los demás de acuerdo a su sentido que atribuimos cada comportamiento (la distribución se refiere a que los individuos muestran comportamientos diferentes en situaciones variadas).

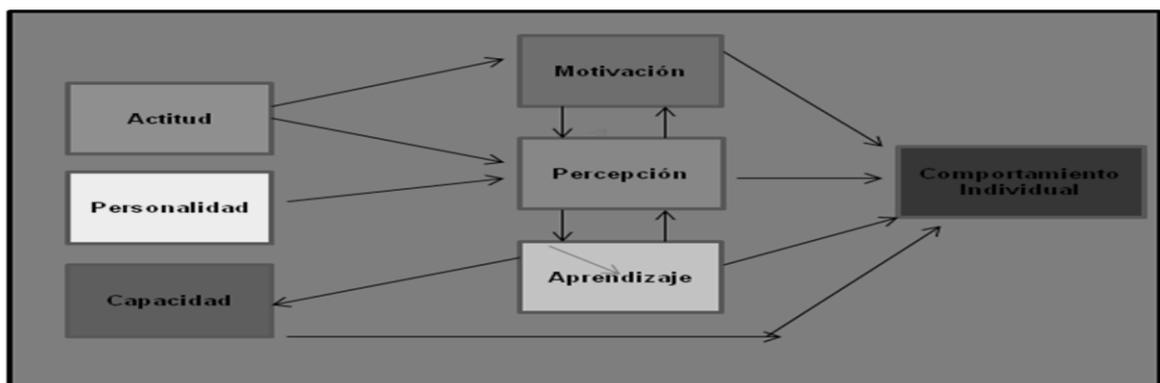
D. Aprendizaje.- Todo comportamiento humano complejo es aprendido, así que se puede entender como cualquier cambio relativamente permanente ocurrido como resultado de la experiencia (figura 18):

El proceso de aprendizaje



Para Robbins el aprendizaje se fundamenta en la ley de efecto que en donde la conducta está en función de las consecuencias, cuando existen experiencias desfavorables el aprendizaje tiende a no repetirse. También manifiesta que para el aprendizaje están dos teorías: delineación y modelamiento.

A continuación se muestran las variables claves del comportamiento individual según Robbins (figura 19):



Dentro de la SDE el jefe debe interesarse en las actitudes de sus subordinados, ya que influyen en el comportamiento, debido a que "...un empleado satisfecho tiene índices menores de rotación y ausentismo que los insatisfechos..." (Robbins, 1998:49); el desempeño laboral exitoso llevará a sentimientos de logro, mayor salario, ascensos y otras recompensas – todas deseables- que a su vez conducen a la satisfacción con el trabajo.

Por otra parte, el jefe también tiene que interesarse en las diferencias de personalidad de los subordinados, ya que, en la SDE antes de que cause alta un elemento más en la sección, tiene que dar su visto bueno para el alta de ese personal, ya que de ello depende que se cuenten con individuos de desempeño elevado y más productivos, si toma en cuenta la personalidad con los puestos compatibles.

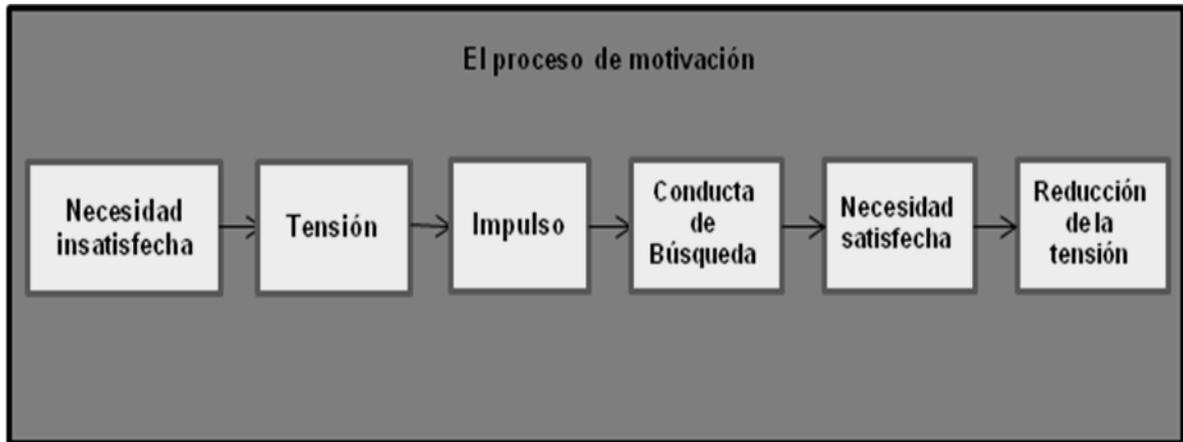
La percepción es muy importante que el jefe de la SDE tome en cuenta, ya que de este concepto, dependen la productividad de los individuos, un jefe debe ser claro y prestar atención en la forma en que sus subordinados perciben su trabajo y las prácticas gerenciales, "...el empleado competente que renuncia por una razón inválida es igual al que dimitió por una válida..."(Robbins, 1998:50).

El aprendizaje al que el jefe debe tomar en cuenta tiene que ver con la cuestión de que si los subordinados aprenden constantemente en el trabajo o no, y si se deja al azar o se administra por el personal de más experiencia, por otra parte, el jefe, subjefe o jefes inmediatos debe ser el modelo a seguir por los subordinados, y esto tiene que ver para los inferiores modelen su conducta, aunque en el caso de la organización de la SDE no tiene sentido, debido a que las leyes y reglamentos facultan al superior para imponer castigos disciplinarios consistente en una llamada de atención o un arresto que consiste en quedarse castigado sin salir de las instalaciones por el término de 24 horas hasta quince días, lo anterior sería en un caso normal, pero en la citada sección se ha adoptado como consigna no arrestar a nadie por conductas o errores indebidos, una situación que ha permitido al personal profesional subordinado sentirse en una organización habitable, que si algo tiene de esto, es la manera humana en que se maneja el mando para sus inferiores.

2.4 La motivación de los individuos en la SDE.

Otro concepto importante que maneja Robbins y que debemos de mencionar es la *motivación*, que tiene que ver con que el personal trabaje más que otro, la realidad tiene que ver con los individuos de menores capacidades superen al personal con mayor experiencia, para Robbins "...el desempeño individual en el trabajo (y en cualquier otra parte) depende no sólo de la capacidad, sino también de la motivación.

Para entender la motivación según el autor anterior, "...debemos concebirla como la disposición a hacer algo, y que ésta condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual..."(Robbins, 1998:52), a continuación el proceso de motivación (figura 20):



A continuación mencionaremos algunas técnicas de motivación, para Abraham Maslow, en su *teoría de la jerarquía de necesidades*, "...postulaba que en cada ser humano hay un ordenamiento de 5 necesidades:

- A. *Necesidades fisiológicas.*- Hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades orgánicas.
- B. *Necesidades de seguridad.*- Certidumbre y protección en contra de los daños físicos y emocionales.
- C. *Necesidades sociales.*- Aprecio, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- D. *Necesidades de estimar.*- Factores internos como el respeto propio, la autonomía y los logros, y externos como el status, el reconocimiento y la atención.
- E. *Necesidades de autorrealización.*- El impulso por convertirse en todo lo que uno es capaz de ser, comprende crecimiento, desarrollo de las posibilidades personales y realización de las ambiciones propias..."(Robbins, 1998:53).

Maslow dividió éstas necesidades en dos categorías: de orden inferior las fisiológicas y de seguridad y de orden superior las sociales y de estima y autorrealización. Se puede decir que la SDE, en la DGCS y en la SEDENA, el personal de todas las escalas jerárquicas tiene cubiertas las 5 necesidades, como son:

- A. La primera a través de la ministración de uniformes, equipo y tres alimentos al día.

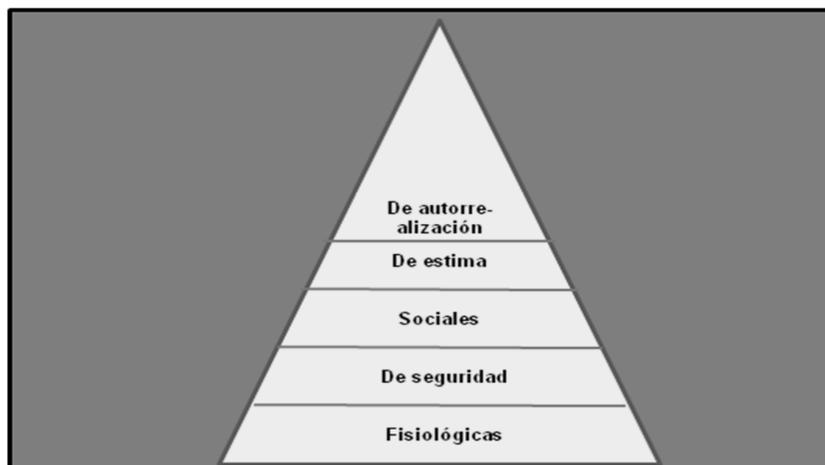
B. La segunda, se da a través de la seguridad social y del servicio médico que por derechos tiene el personal del Instituto Armado y para ello se tiene a la Dirección General de Seguridad Social Militar (D.G.S.S.M.) y el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas mexicanas (ISSFAM), al personal se le proporciona casa habitación en renta dentro de las unidades habitacionales militares á un módico precio del 10% haber mensual (el precio varía de acuerdo el grado y lo menos que se paga por ejemplo un soldado es de \$550.00).

C. La tercera, al individuo militar al momento de causar alta y de llevar a cabo su adiestramiento básico individual, se le concientiza de la importancia que significa el pertenecer al ejército mexicano y que a partir del momento en que causa alta, es un miembro más y por lo tanto debe sentirse orgullo de estar en tan noble institución, ese sentido de pertenecía se acentúa con las pláticas diarias que da los comandantes y jefes de sección a su personal y los videos que sobre el particular elabora la DGCS.

D. La cuarta también se da debido al escalafón jerárquico y la aplicación de las leyes y reglamentos que mantienen a cada uno en el lugar que les corresponde.

E. La quinta también se da ya que la institución permite a cada uno de los miembros autorrealizarse ya sea para reclasificarse de una arma a servicio o de servicio a servicio, también pueden concursar para ingresar plantel militar y cada año sale la convocatoria para que el personal concurse en las diferentes promociones para ascender al grado inmediato superior.

Como se observa el Ejército Mexicano es una de las pocas organizaciones gubernamentales en México que permiten que el personal pueda cumplir con todas jerarquías de necesidades que enuncia Maslow (figura 21):



Entre otras teorías de la motivación que podemos mencionar a Douglas McGregor que indica que existen dos puntos de vista distintos acerca de los seres humanos, uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro en esencia positivo la teoría Y, McGregor concluyó el concepto de cada gerente sobre la naturaleza humana que se basa en cierto agrupamiento de supuestos con los que moldea su comportamiento hacia los subordinados.

Según la *teoría X* los supuestos que ostenta el gerente son:}

- A. A los empleados les desagrada inherentemente el trabajo.
- B. Como no les gusta el trabajo hay que forzarlos.
- C. Los empleados rehuirán las responsabilidades y pedirán instrucciones.
- D. Casi todos los trabajadores ponen a la seguridad por arriba de los demás.

Al respecto se puede decir que en la SDE si existe personal con las características número 1, 2 y 3, y es que en ocasiones el personal se desentiende de las tareas, y hay que amenazarlos con dejarlos más tiempo del necesario o en caso extremo arrestarlos para que pongan disposición en el trabajo y esto en ocasiones es contraproducente porque aplican el punto 3 y preguntan ¿cómo? hacer las cosas, ocasionando pérdida de tiempo y esfuerzo en las labores cotidianas; por lo que respecta al punto 4 no aplica, ya que nadie ni ninguna situación está por encima de las ordenes.

Según la *teoría Y* los gerentes mantienen 4 supuestos contrastantes:

- A. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
- B. Quien está comprometido con los objetivos, se dirigirá y controlará por sí mismo.
- C. El individuo medio puede aprender a aceptar y aun a buscar responsabilidades.
- D. La creatividad –habilidad para tomar buenas decisiones- está muy difundida entre la población y no es la providencia exclusiva de los gerentes.

Para McGregor "...los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los X, y propuso ideas como la participación en toma de decisiones, la creación de trabajos con retos y responsabilidades y buenas relaciones grupales con métodos para llevar al máximo la motivación laboral de los empleados..." (Robbins, 1998:54).

Otra de las teorías que menciona Robbins es la de la *motivación-higiene*, que propuso el psicólogo Frederick Herzberg, que consiste en la creencia de que la relación del individuo y el trabajo es básica y de que las actitudes hacia éste bien pueden determinar el éxito o el fracaso; para el autor, los factores intrínsecos, los logros, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y el progreso parecen relacionarse con la satisfacción laboral, también indico que los gerentes que pretenden eliminar los elementos que pueden causar la insatisfacción, logran quizá la tranquilidad, pero no necesariamente la motivación y estará aplicando a su fuerza de trabajo antes que motivarla, en consecuencia denominó factores de higiene a las políticas y la dirección de la compañía, la supervisión, las relaciones personales, las condiciones de trabajo y el salario.

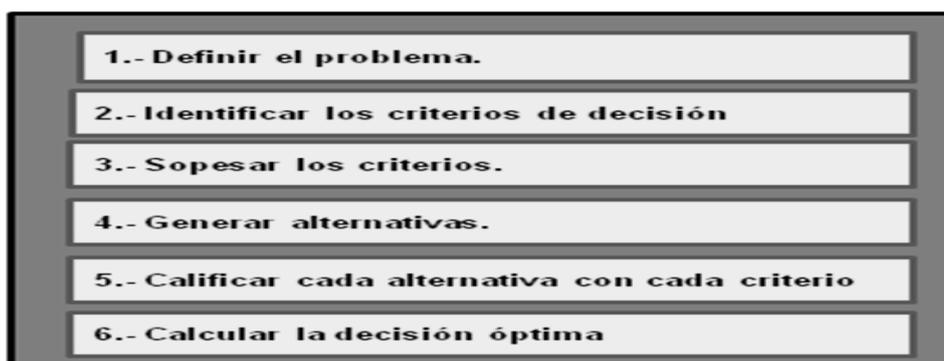
Existen otras teorías de la motivación como de las tres necesidades de David McClelland como:

- A. La necesidad de los logros.- El impulso por sobresalir, ejecutar y triunfar.
- B. La necesidad de poder.- El anhelo de hacer que otros se conduzcan.
- C. La necesidad de filiación.- El deseo de relaciones personales amistosas.

Y otras más que por razones de espacio únicamente mencionaremos ya que no aplican a la organización objeto de estudio: del establecimiento de metas, del reforzamiento, de la equidad, de las expectativas.

2.5 Toma decisiones de los individuos en la SDE.

Todos los miembros de las organizaciones practican la toma de decisiones, pueden elegir entre dos o más alternativas, pero cuando la gente enfrenta decisiones nuevas o importantes, es de esperar que las medite a fondo. Robbins explica el proceso racional de toma de decisiones, y menciona que quien toma las decisiones óptimas es racional, elige en congruencia con las restricciones particulares para dar mayor valor a sus elecciones, para ello plantea el modelo racional que consiste en seis pasos (figura 22):



Las suposiciones del modelo son las siguientes:

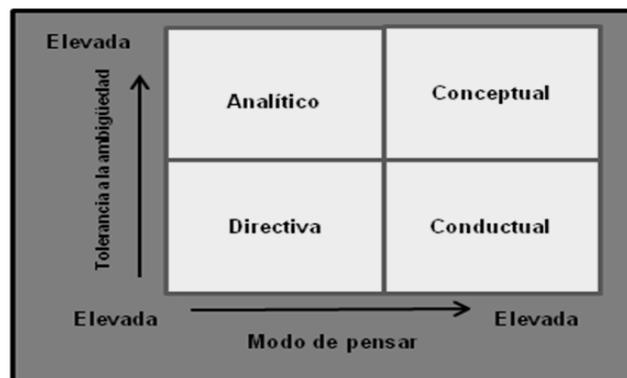
- A. Claridad del problema.- El que decide debe tener posee información.
- B. Opciones conocidas.- Se pueden identificar los criterios adecuados.
- C. Preferencias claras.- Es posible clasificar criterios y alternativas.
- D. Preferencias constantes.- La importancia permanece estable.
- E. No hay restricciones de costos de tiempos.- Sobre la información.
- F. Resultados máximos.- Elegirá la alternativa que arroje el mayor valor.

En realidad en la SDE quienes toman las decisiones son de acuerdo a la jerarquía y el cargo que ostenten en la DGCS, en la organización es el Jefe de la Sección, en segundo lugar los jefes de Subsección y en tercer lugar los jefes de grupo, difícilmente un subordinado toma decisiones y caso de no encontrarse ninguno de sus superiores, se recurre con el oficial del servicio y posteriormente con el Jefe de servicio de la dirección.

Para Robbins quienes toman decisiones racionales requieren de creatividad, como es la capacidad de combinar ideas en forma única o asociarlas de manera desacostumbrada.

“...La intuición en la toma de decisiones es un proceso inconsciente formado por experiencia destilada. No tiene que operar siempre en forma independiente del análisis racional, sino que ambos se complementan...” (Robbins, 1998:89).

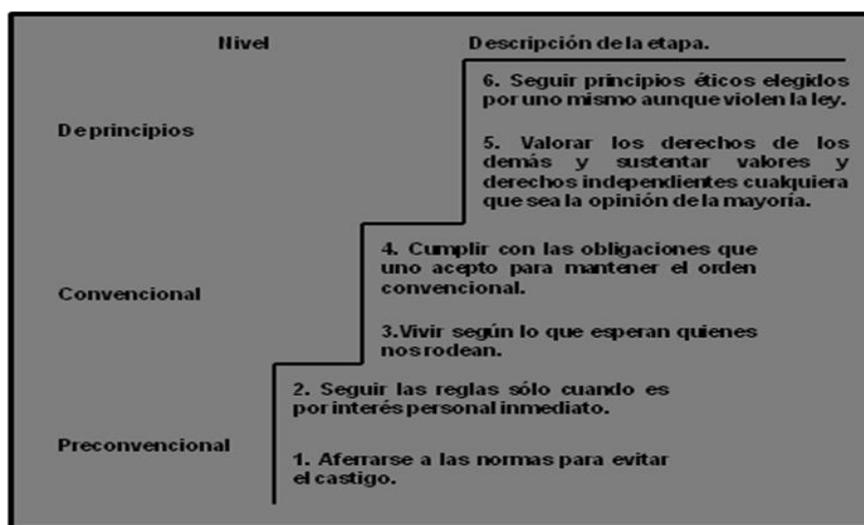
A continuación se muestra el modelo de estilos de decidir (figura 23):



“...quienes muestran un estilo directivo tienen poca tolerancia a la ambigüedad y buscan racionalidad: Son eficaces y lógicos, pero su preocupación por la eficacia los lleva a decidir con la mínima información, luego de evaluar pocas alternativas. Los directivos deciden rápido y se concentran en corto plazo...” (Robbins, 1998:91).

En el cuadro anterior se muestra a los analíticos quienes son mucho más tolerantes a la ambigüedad que los directivos; los conceptuales suelen tener amplitud de miras y considerar muchas alternativas y por último, los de estilo conductual, se caracterizan por decidir mejor que otros.

A continuación se muestran las etapas del desarrollo de la moral, que tiene que ver con la toma de decisiones ya que muchas de ellas tienen un carácter ético, entender el concepto nos permite ver porque personas diferentes imponen criterios éticos diversos a sus decisiones (figura 24):



Las etapas anteriores, permiten ver varias conclusiones como son:

- A. La gente pasa por seis etapas o pasos en forma paulatina, que ascienden gradualmente por la escalera, paso a paso sin saltarse ninguno.
- B. No hay garantías de un desarrollo continuo, pues puede terminar en cualquier etapa.
- C. Casi todos los adultos se encuentran en la etapa 4.
- D. Desde que se limitan a obedecer las reglas y leyes de la sociedad.
- E. Por último, entre más elevada sea la etapa que alcance el gerente, más dispuesto estará a tomar decisiones éticas.

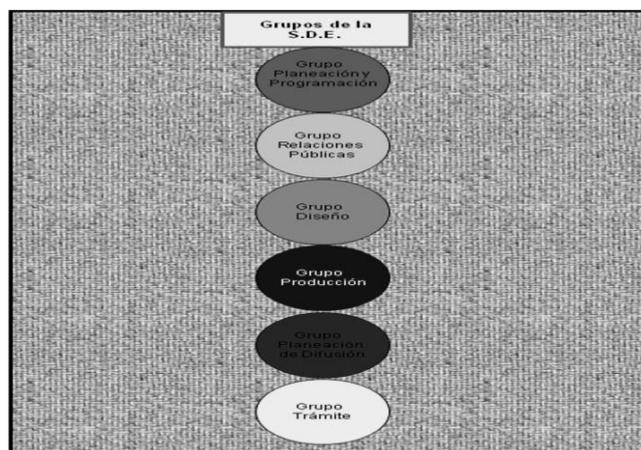
Otro aspecto de la toma de decisiones tiene que ver con las restricciones que la organización impone a quienes deciden, por ejemplo: Para la evaluación del desempeño los gerentes se encuentran influidos por los criterios con los que son evaluados; el sistema de recompensas, influye en quienes deciden, puesto que les indica que opciones son preferibles en términos de resultados personales.

También hay restricciones de tiempo impuesto por el sistema, ya que las organizaciones imponen plazos a las decisiones, lo que ocasiona crear presión con el tiempo para los que deciden y con frecuencia lo hacen difícil cuando no es posible reunir toda la información que quisieran antes de tener que hacer su elección final.

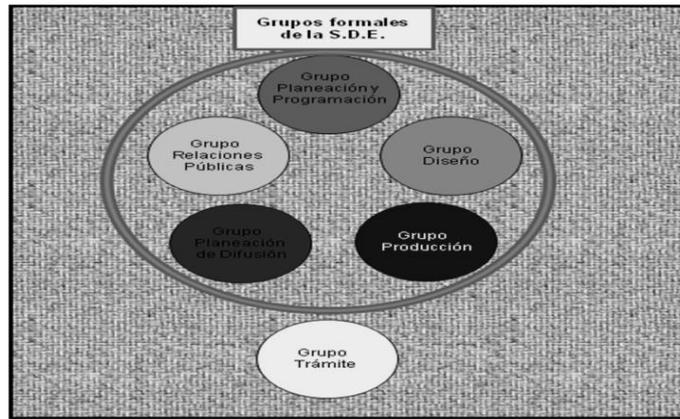
Con lo anterior, se puede determinar que es muy importante las técnicas anteriormente presentadas para la estimulación de la creatividad y la toma de decisiones, siempre que se busque soluciones nuevas a los problemas, se debe tomar en cuenta y considerar alternativas originales que los resuelvan.

2.6 Los grupos de la SDE y su comportamiento.

Para comprender este punto, es necesario entender que el comportamiento de los individuos en los grupos es algo más que la suma del total de los actos de cada uno a su manera; es lógico imaginar que los individuos se comportan de manera distinta cuando están en grupos a cuando están solos, veremos entonces a continuación los conceptos básicos acerca de los grupos y comprenderlos nos permitirá explicar el fenómeno más extenso del comportamiento organizacional (figura 25):



El concepto de grupo "...se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares..." (Robbins, 1998: 101), existen dos clases: los formales que son los que están determinados por la estructura de la organización, en donde se designan equipos de tareas y trabajos, también en esta categoría se encuentran los grupos de mando y de tarea con las mismas características, en el caso de la SDE son los siguientes (figura 26):



Los grupos informales son alianzas que no están estructuradas ni determinadas por la organización, se forman de manera natural debido a la necesidad del contacto social, en la SDE los grupos informales se forman de la siguiente forma:

Para entender ¿por qué la gente se une a los grupos? Robbins lo explica en la siguiente tabla (figura 27):

Razón	Beneficio
Seguridad.	Al unirse al grupo los individuos reducen la inseguridad de estar solos.
Estatus.	Les brinda el reconocimiento y estatus a los miembros.
Autoestima.	Los grupos ofrecen sentimientos de valía personal.
Afiliación.	Los grupos pueden satisfacer necesidades sociales.
Poder.	El individuo puede obtener metas con la acción del grupo.
Consecución de metas	A veces hace falta más de uno para hacer una tarea y se necesita de talentos.

Robbins menciona que "...la gente que no puede o no pertenecer al mismo grupo de mando o tarea suele reunirse para lograr un objetivo determinado que le preocupa; éste es un grupo de interés...", en la SDE los grupos de: P. y P., R.P., Diseño, Producción y P. D. se unieron para poder formar un solo equipo y con ello tener un rol de servicio diario de 24 horas (de las 07:30 a las 09:00 del día siguiente) que les permite entrar más espaciado aproximadamente cada 15 días (15 personas lo integran), en cambio el grupo de trámite para compensar esa situación entran de servicio de 24 horas (de las 14:00 a las 09:00 del día siguiente), en virtud de entrar más seguido cada 4 días (5 personas lo integran).

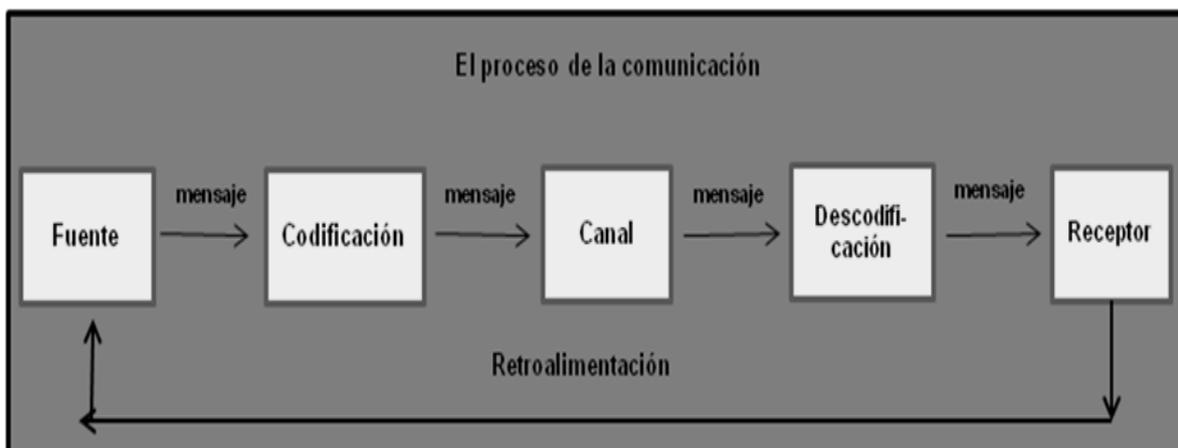
Otra clase de grupos son los amistosos que tienen que ver con que uno o más tienen características en común, en el caso de la SDE es simple señalar y es que tiene que ver mucho con el género, así las mujeres (son 11) forman esta sociedad y en cambio los hombres (son 13) también, sin importar la jerarquía (figura 28).



2.7 La comunicación en los grupos de la SDE.

Para entender cómo se da la comunicación en la SDE es importante mencionar las 4 principales funciones de la comunicación en los grupos y las organizaciones: control, motivación, expresión emocional e información.

La primera función de control, tiene que ver cuando los grupos de trabajo hostigan o molestan al miembro que produce demasiado (hace ver mal a los demás) se comunican informalmente y controlan el proceder del sujeto. La segunda se refiere a que la comunicación favorece la motivación al aclarar lo que tienen que realizar los empleados y que tan bien lo están realizando. La tercera que se da en el grupo, es un mecanismo fundamental para que los miembros muestren sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción y por último la cuarta se relaciona con el hecho de que facilita la toma de decisiones y ofrece información (figura 29):



La comunicación que fluye hacia *abajo* se da en los grupos o en la empresa y tiene que ver con la dirigida a los inferiores. La que fluye hacia *arriba* es la que se dirige a un nivel superior del grupo o de la organización y por último la *lateral* que ocurre entre los miembros del mismo grupo de trabajo o empleados del grupo del mismo nivel.

En la SDE se dan las dos formas de comunicación la oral y la escrita, la primera es a través de órdenes verbales y la otra de manera más formal, ya que es legible y verificable.

Las redes de comunicación en los grupos son los canales por los que fluye la comunicación y tiene que ver con que si son pequeños o grandes, así la forma en que el grupo se estructura determinará la facilidad y la disponibilidad con la que ciertos miembros transmiten información. La eficacia de los diferentes tipos de redes depende de las metas del grupo, en este concepto, se hablará de manera más específica más adelante.

2.8 El liderazgo en el grupo en la SDE.

Liderazgo "...es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas..." (Robbins, 1995: 151), se puede considerar formal como es el contar con un puesto gerencial o informal cuando se tiene la capacidad de influir de fuera de la estructura formal de la organización, es tanto o más importante que la influencia formal.

Dentro de la transición de las teorías del liderazgo Robbins consideraba 4 planteamientos que pretendían explicar, ¿qué hace eficaz a un líder?, la primera pretendía hallar los rasgos universales de personalidad, la segunda trataba de explicar el liderazgo en términos del comportamiento, ambas resultaron erróneas por la simplicidad del liderazgo; la tercera recurría a explicar las insuficiencias de las teorías anteriores, y la cuarta investigaban las cualidades o los rasgos que ostentan los líderes carismáticos.

Para concluir se puede decir que el liderazgo y el poder son dos conceptos que se diferencian por que la primera requiere de compatibilidad de metas y el segundo no las necesita, sólo requiere dependencia, mientras que el liderazgo exige alguna congruencia entre los objetivos del líder y los del seguidor.

En toda organización se da *negociación*, así podemos que se da entre trabajadores gerentes, subordinados, compañeros, jefes, etc., el concepto tiene que ver con el proceso en el que dos o más pares intercambian bienes o servicios y tratan de acordar su valor de cambio.

Existen dos clases de negociaciones, la distributiva opera en condiciones de suma cero, ya que cualquier ganancia mía es a expensas de otro y viceversa la esencia es quién se lleva que parte del pastel. "...Cada centavo que ganan aumenta los costos de la dirección de manera que las partes negocian agresivamente y tratan al otro como oponente al que hay que vencer..." (Robbins, 1995: 191).

La otra negociación es la integradora.- Funciona bajo el supuesto de que hay uno o más acuerdos que pueden dar una solución en que todos ganen. Un ejemplo de este tipo de negociación el rol de servicios el grupo de planeación, programación y relaciones públicas y la hora entrada del personal que esta de servicio de 24 horas en el grupo e trámite (figura 30).

Negociaciones distributiva e integrativa		
Características de la negociación	Negociación distributiva	Negociación integrativa
Recursos disponibles para ser distribuidos.	Fijos.	Variables.
Principales motivaciones.	Yo gano tú pierdes.	Yo gano, tú ganas.
Principales intereses.	Opuestos mutuamente	Convergentes o congruentes
Atención a las relaciones personales.	A corto plazo.	A corto plazo

Los sesgos en la toma de decisiones que obstaculizan la negociación eficaz tienen que ver con:

- A. Aumento irracional del compromiso, La gente suele seguir un curso de acción elegido más allá de los que el análisis racional recomendaría.
- B. El mítico pastel único.- Los negociadores asumen que sus ganancias deben venir a expensas de la otra parte.
- C. Fijación y ajustes.- A menudo la gente muestra la tendencia a fijar sus juicios en información irrelevante, como una oferta inicial.
- D. Enmarcar las negociaciones.- La forma en que se presenta la información influye en la gente.
- E. Disponibilidad de información.- Con frecuencia los negocios confían en la información ya disponible e ignoran datos más pertinentes.
- F. La maldición el ganador.- En donde se cree que su opositor es pasivo e ignora la valiosa información que puede conocer si reflexiona en las decisiones de la otra parte. Se puede aminorar esta situación si se pone en el lugar del oponente.

- G. Exceso de confianza.- Los sesgos anteriores se pueden combinar para dar pie a la confianza del individuo en sus juicios y elecciones.

A continuación las recomendaciones para mejorar la habilidad de negociación:

- a. Investigue a su oponente.
- b. Comience con un apertura positiva.
- c. Diríjase al problema, no a las personalidades.
- d. Preste poca atención a las ofertas iniciales.
- e. Destaque las soluciones en las que todos ganan.
- f. Cree un ambiente abierto y confiado.

3. Estructuras y redes de comunicación en la SDE.

Claude Flament, hace un distinción entre estructura y red de comunicación, menciona que el grupo social implica comunicaciones, en el sentido de intercambio de comunicación, para entender los anteriores conceptos, es importante mencionar que “...La *Comunicación* es intercambio de significación, pero también de transmisión material del mensaje. Un proceso de comunicación supone entonces una infraestructura material sin la cual toda comunicación resulta imposible...” (Claude F, 1977: 14).

A continuación mencionaremos los conceptos que Claude Flament, menciona en libro “Redes de comunicación y estructuras de grupos”:

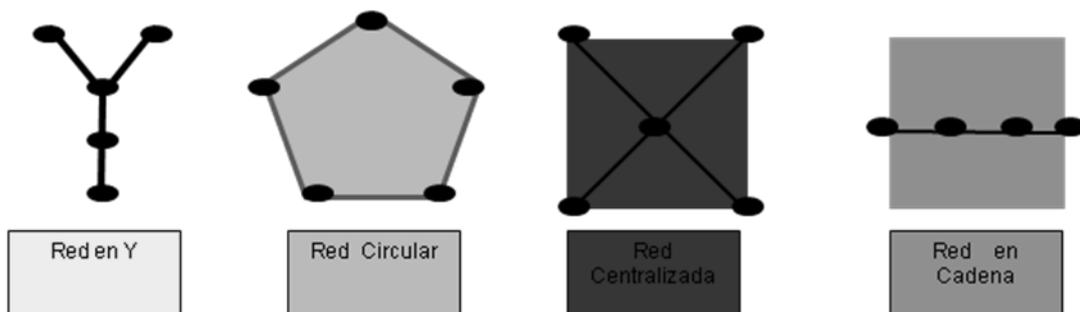
- A. *Canal de Comunicación*: Son las condiciones materiales que permiten a “A” dirigir comunicaciones a “B”.
- B. *Red de Comunicación*: Es un conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo; AB, AC, BA, CA., y *una red de comunicación* es un conjunto de posibilidades materiales de comunicación.
- C. *Estructura de Comunicación*: Es un conjunto de comunicaciones realmente intercambiadas de un grupo.
- D. *Descripción de una estructura de comunicación*: Una descripción completa consistiría en una lista completa de todas las comunicaciones, del momento en el que se realizaron, de los canales utilizados, de los contenidos intercambiados, los emisores y los receptores. Una descripción parcial, condensada, señala sólo la frecuencia de intercambios para cada emisor y receptor.

Para responder a la pregunta: ¿Cómo y en qué forma una red de comunicación determina una estructura de comunicación y, por ende, la vida del grupo?, para responder es necesario mencionar las siguientes tesis:

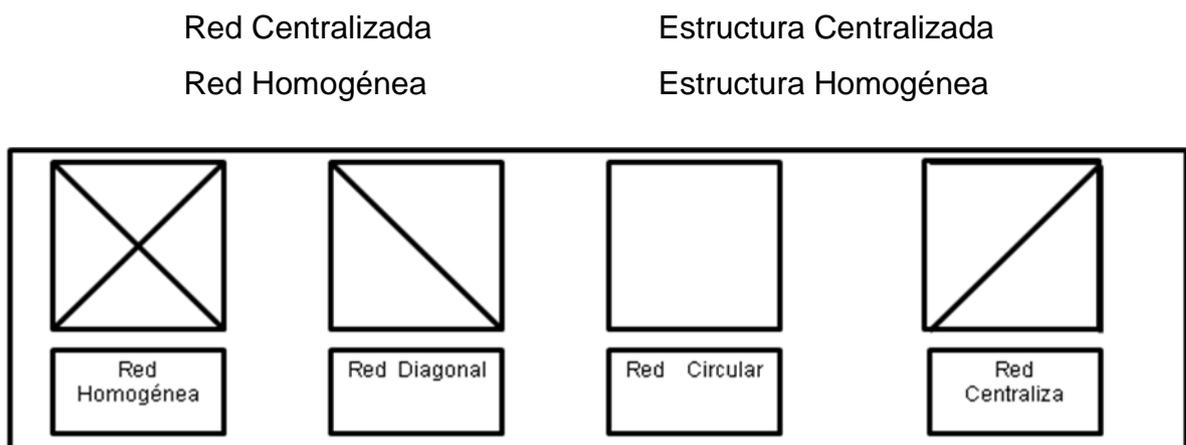
- A. *Tesis Fuerte* (Bavelas): La vida de un grupo es determinada por las propiedades de su red de comunicación.
- B. *Tesis Moderada* (Flament): Las propiedades de una red de comunicación, determinan ciertos aspectos de la actividad del grupo sólo en función de su actividad. Si una red de comunicación es como una herramienta, su valor y eficacia dependen del uso que se le de.

Tipos de Grupos: En el estudio de redes, Flament distingue los siguientes tipos: de trabajo, de discusión, experimentales (en los cuales la actividad está estrictamente definida) y naturales. Flament sólo analiza los grupos experimentales de trabajo y los grupos experimentales de discusión.

Tipos de Redes: Centralizada (Rueda), Cadena, En Y, Circular, Completa (Estrella, Homogénea). Importante determinar si las redes son asimétricas o simétricas (figura 31):



Es habitual ligar el tipo de Red de Comunicación, con el tipo de Estructura de Comunicación equivalente (figura 32):



Es posible alternar las redes y las estructuras; por ejemplo, un grupo puede decidir trabajar conforme a una estructura centralizada en una red homogénea; otro grupo puede decidir trabajar conforme a la estructura homogénea en una red centralizada. En el primer caso surgirá en el grupo un centralizador; en el segundo caso, cierto número de comunicaciones deberán ser alternadas. En todos los casos se pueden calcular a priori algunas características de un par estructura-red: la cantidad de comunicaciones necesarias y suficientes para la resolución de un problema, el número de relevos, la cantidad de canales inútiles, y el número de sujetos que se hallan situados favorablemente por igual para asegurar la centralización.

Modelo de Tarea: Estructura de las comunicaciones necesarias y suficientes para la realización de una tarea, cuando no se toma en cuenta a la red. Menester es distinguir la estructura del modelo de tarea de la estructura de las comunicaciones efectivamente intercambiadas en la red.

A continuación se muestra las posibles comunicaciones que se pueden dar en la SDE, al alternar las estructuras y redes de los en grupos de cuatro y cinco personas (figura 33):

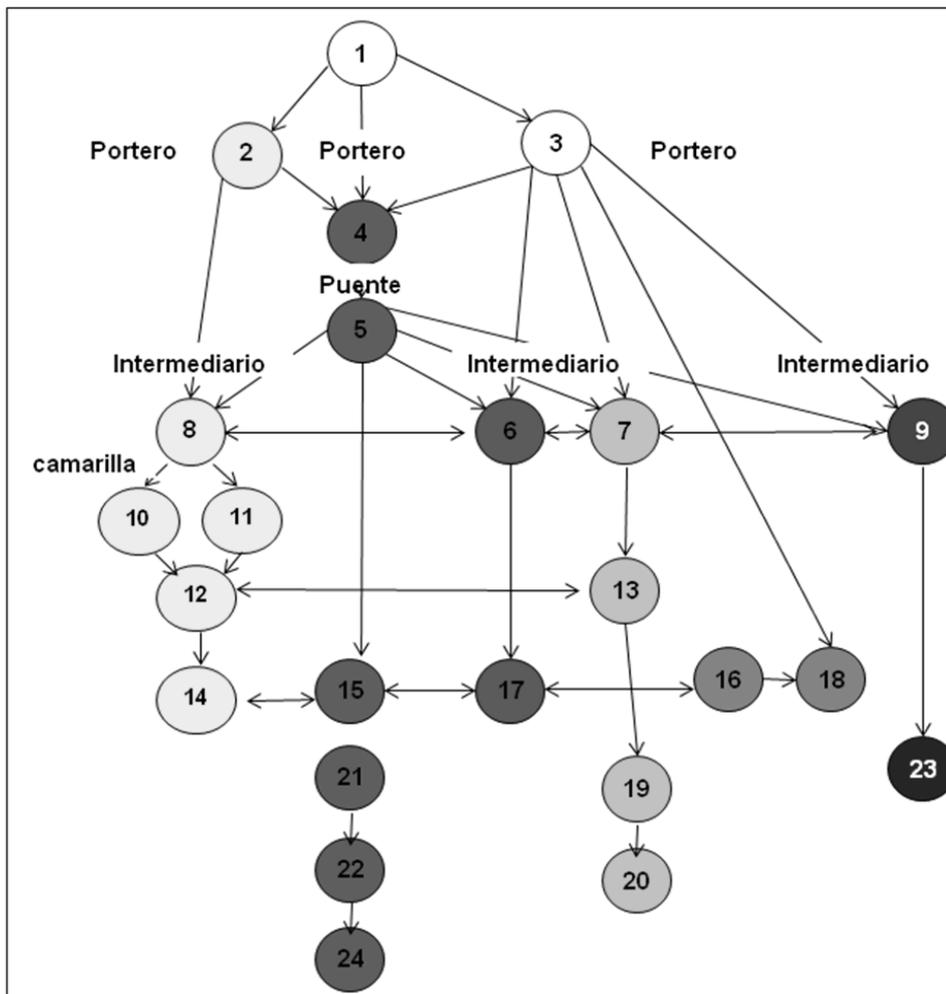
Estructura	Red	Cuatro Sujetos.				Cinco Sujetos	
		Homogénea	Diagonal	Circular	Centralizada	Circular	Centralizada
Centralizada	Comunicaciones mínimas	6	6	7	6	10	8
	Relevos	0	0	2	0	4	0
	Canales Útiles	3	2	1	0	1	0
	Posibles Centralizadores	4	2	4	1	5	1
Homogénea	Comunicaciones mínimas	12	12	12	12	20	20
	Relevos	0	2	4	6	10	12
	Canales Inútiles	0	0	0	0	0	0

Algunas definiciones de los grupos:

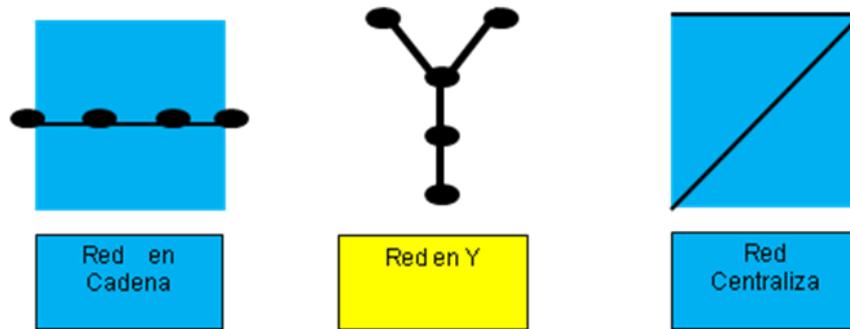
- A. Camarillas, clichés, ó grupos primarios.
- B. Intermediarios, el enlace es un individuo que conecta interpersonalmente a 2 o 3 camarillas sin pertenecer a ninguna de ellas.

- C. Cosmopolitan, individuo que controla las comunicaciones internas y externas de la estructura formal.
- D. Portero, es el que controla los mensajes que fluyen por medio de un canal de comunicación.
- E. Puente, a diferencia del intermediario, si se encuentra vinculado a un grupo.
- F. Líder de opinión, es aquel individuo que tiene la habilidad de influir informalmente en el comportamiento y actitudes de otros individuos.
- G. Aislado, tiene poco o ningún contacto de comunicación con el resto del sistema.

A continuación se mostrará el esquema en donde se observa cómo se da la comunicación en los grupos de la SDE (figura 34):



Como se muestra en la figura anterior, en el caso de la SDE, no se da un desfase entre la red del organigrama y la estructura (ver organigrama), debido a su tipo de red es en cadena y centralizada y su estructura es también centralizada (figura 35):



3.1 Un análisis cuantitativo de la comunicación en la SDE, a través de una auditoría.

A continuación se describirá ¿por qué es importante la comunicación en la SDE? para lo cual se necesita diagnosticar y auditar la comunicación de la organización, en este caso se utilizó la técnica denominada “*El flujo de información a través de la organización*”, pero antes se describirán todas las técnicas existentes para realizar el citado diagnóstico y posteriormente se dará el motivo por el cual no fue posible utilizarlas en la organización objeto del presente estudio.

En el texto de “Comunicación Organizacional” copilado por el profesor Jorge Pérez Gómez, menciona que existen 10 técnicas para diagnosticar sistemáticamente varios aspectos de la comunicación en la organización, algunos se pueden realizar de forma individual, pero la mayoría requiere de la participación de un grupo de personas que propicien la retroalimentación, es importante mencionar que la aplicación de algunas de las técnicas a manera de auditoría, no resuelve ningún problema, pero es posible tener intervención para mejorar el funcionamiento del grupo, éstas pueden ser:

- A. Incremento en la sensibilidad y conciencia individual en contacto con los demás.
- B. Enseñanza de los principios de regulación del comportamiento de una comunicación apropiada.
- C. Inducción de cambios en las actitudes del grupo hacia la comunicación y hacia las relaciones intergrupales.
- D. Creación de un ambiente de seguridad en el cual los individuos puedan aprobar nuevos comportamientos comunicativos.
- E. Reforzar cada mejoría en el comportamiento de comunicación tan pronto como éste aparezca.

F. Desarrollo de un clima organizacional basado en una comunicación continúa.

La técnica para hacer el diagnóstico en la SDE fue *Diagnóstico de flujo de información en la organización* (ECCO por sus siglas en inglés), es quizá la más usada para el análisis del flujo comunicativo, con los datos obtenidos se pueden identificar problemas de distorsión, sobre carga y aislamiento de comunicación, así como también identificar las opiniones potenciales de líderes.

El análisis denominado Canales Episódicos de Comunicación en Organización (ECCO, por sus siglas en inglés) quizá sea la técnica de diagnóstico más extensamente usada para el análisis del flujo comunicativo. Desarrollada originalmente por Keith Davis, de la Universidad Estatal de Arizona, la técnica ECCO provee un método simple trazando la ruta de movilización de mensajes a través de la organización, con el seguimiento de la imagen de determinado acontecimiento mediante la comunicación en cadena.

De este seguimiento podemos predecir de manera lógica cómo fluirán los mensajes en el futuro. Con un cuidadoso análisis de datos obtenidos por esta técnica se pueden identificar problemas de distorsión, sobrecarga y aislamiento de comunicación, así como también identificar las opiniones potenciales de líderes. El acercamiento de este diagnóstico puede ser relativamente simple o altamente sofisticado dependiendo del modo que se emplee para registrar las variables, el tamaño de la muestra y el número de mensajes trazados.

La técnica se inicia con la presentación de un mensaje a los miembros de la organización, seguida de un cuestionario que indaga sobre detalles tales como: cuánto del mensaje fue efectivamente recibido, si los empleados han recibido todo o una parte del mensaje, preguntas sobre dónde, cuándo y por quién recibió la información. Cuando se pregunta por quién, en realidad se está pidiendo un número de código, más que el nombre de alguien. Estos números de código son asignados a cada empleado y miembros de la organización indicando demográficamente las características de la posición de la persona.

Números adicionales se pueden usar para identificar el origen de mensajes fuera de la organización. Inclusive si el empleado recibe el mensaje de una fuente impersonal tal como un boletín o una junta de información masiva y deberá estar abocado a identificar a la persona que originó el mensaje.

3.2 Designación del número de código en la técnica ECCO.

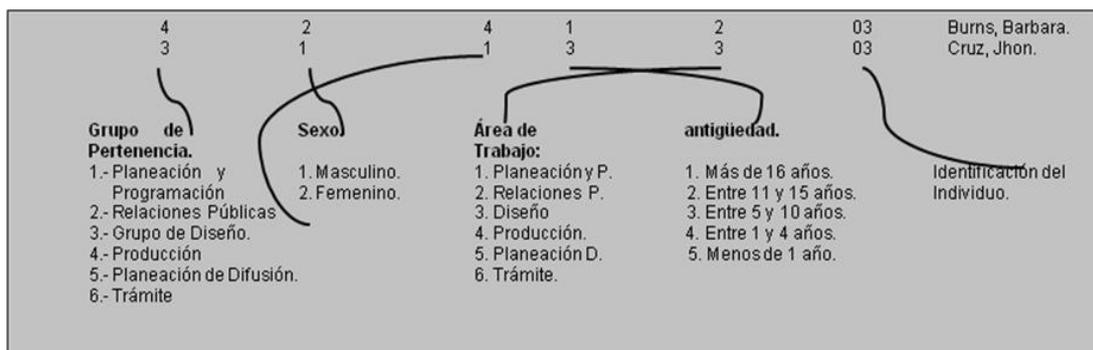
El proceso comienza haciendo una lista por orden alfabético de los miembros de la organización a estudiar, siguiendo a cada nombre de un número de código apropiado que usarán los contestadores. Cada dígito del número dará una parte de los datos, el número de dígitos dependerá del número de variables en las que se esté interesado. Si, por ejemplo usted desea que los códigos no sean muy complejos, se puede asignar un sólo dígito que designe el departamento al que pertenece la persona, otras posibilidades son, por ejemplo incluir puesto, sexo, edad, raza, sucursal, locación, antigüedad, etc.

El número de características demográficas incluidas es limitado únicamente por la imaginación o interés del investigador. Generalmente se deberán incluir los dígitos de las variables que se consideren pertinentes para el estudio del flujo de mensajes. Por ejemplo, se pueden asignar 7 dígitos como se presenta en la lista posterior..

Una vez que el código ha sido establecido, se está listo para seleccionar muestras de mensajes y aplicar los cuestionarios, en la figura 5 se muestra una instrumentación conjunta de datos. Se pueden hacer pruebas con mensajes suficientemente detallados, con dos o tres oraciones, es generalmente suficiente.

Tomando en cuenta la posibilidad de que el receptor reciba la información de alguna persona que no esté considerada dentro de la lista, se puede recurrir a códigos adicionales, tales como: 9 0 0 0 0 0 persona fuera de la organización 8 0 0 0 0 0 un miembro de una organización competidora, etc.

En el caso de los mensajes que se usan en el análisis ECCO, no es necesario que sean muy relevantes; un ejemplo del tipo de mensajes que se pueden usar es el siguiente: «La forma en la que el Departamento de Procesamiento ha complementado el reemplazo de todas las viejas máquinas por terminales de computadora ha permitido que nuestros índices de error bajen hasta un 4%, siendo éste el más bajo que hemos tenido en la historia» (figura 36).



En seguida se muestra el formato de la encuesta original de la técnica ECCO (figura 37):

MENSAJE QUE SE HAYA SELECCIONADO Y PREVIMAMENTE TRANSMITIDO.

1. Exactamente ¿qué día y a qué hora obtuvo la información que aparece arriba o alguna parte de ella?
Día: _____ Hora: _____

2. De las opciones siguientes marque y complete lo que se le solicita:
Sí, la conocí completamente _____
Si, conocí parte de ella _____
De ser así escriba a continuación _____

No, no supe nada al respecto _____
Si la versión de información que conoció, es diferente a la escrita al principio de este cuestionario, escriba las diferencias:

Si su respuesta a la pregunta anterior fue **SI**, por favor responda las siguientes seis preguntas cortas, si fue **NO**, deténgase y entregue el cuestionario, muchas gracias por su colaboración.

3. ¿De quién recibió primero la información? ponga el nombre: _____

4. ¿Por qué medio recibió primero la información? marque de los siguientes el correspondiente:

() Memorándum personal.	() En una junta o conferencia.
() Hablando con una persona.	() Periódico o revista.
() Pizarra de avisos.	() Lo escuché indirecta o accidentalmente.
() Hablando por teléfono.	() Lo vi acontecer.
() Póster de la Dirección.	() Por algún spot de la radio o la televisión.
() Platicando con 2 o 3 personas.	() Yo generé la información.
() Video de alguna conferencia.	() Otros, especifique _____

- 2 -

5. Aproximadamente ¿cuánto tiempo hace que recibió la información? marque la respuesta correcta:
Hoy _____
Ayer _____
Esta semana L M M J V S D
La semana pasada L M M J V S D
Hace dos semanas L M M J V S D
Hace tres semanas: _____
Hace más de tres semanas: _____

6. ¿A cuántas personas de la sección les dio usted esta información?
ninguna _____ 1 2 3 4 5 más de 5.

Cerciórese de haber contestado con claridad las preguntas antes de regresar al cuestionario.

Escriba en el siguiente espacio si tiene algún comentario adicional.

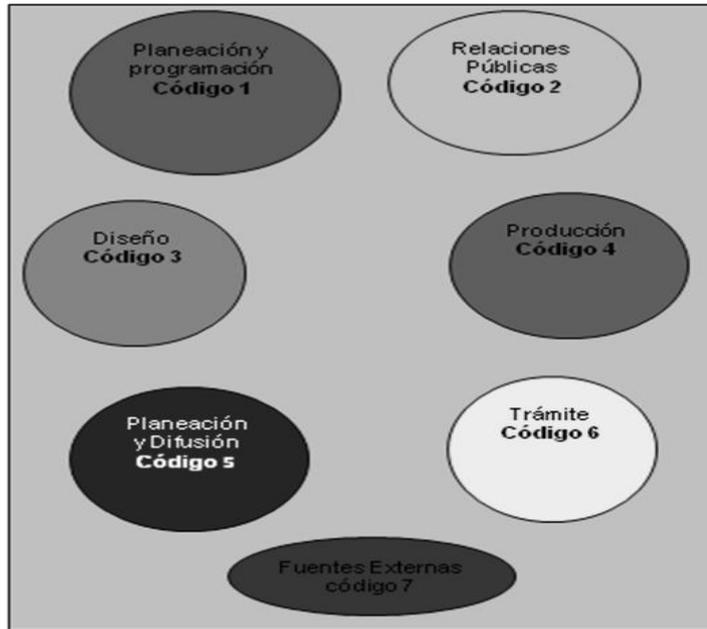
Muchas gracias por su colaboración.

3.3 Análisis de resultados en la aplicación de la técnica ECCO.

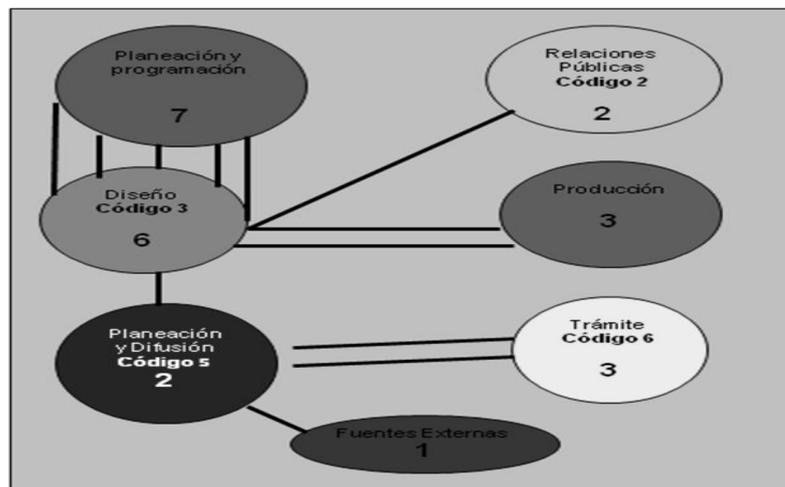
El análisis de las respuestas puede ser objetivo y creativamente subjetivo. Se deberá contar con una hoja bastante grande para poder vaciar todas las respuestas. Los aspectos en los que se pide a los empleados que respondan y expliquen cómo la información que recibieron difiere de la muestra, requiere una evaluación con mucha subjetividad. Con frecuencia pueden identificarse tendencias hacia la persistencia de malos entendidos y distorsiones. La afluencia de mensajes de punto a punto, puede ser reconstruida checando los números de código de los identificados como fuentes informativas por los encuestados.

Observando el primer dígito del número de código asignado a ambos -encuestados y fuente podemos identificar por ejemplo, el grado en que cruza y ocurre la comunicación interdepartamental, pudiéndose describir gráficamente lo que sucede como en el caso de las figuras "a" y "b".

Supongamos que hay seis departamentos en la organización (figura 38):



Los encuestados que tengan número de código 1 (personal de oficinas) se analizan juntos. Sus respuestas indican el número de código de la fuente de la que recibieron el mensaje. Para pruebas pequeñas podemos simplemente dibujar una línea por cada encuestado, desarrollando una descripción gráfica como a continuación (figura 39):



Cuando la prueba es grande se puede usar un sistema computarizado, como se aprecia en la figura anterior, se observa que cinco encuestados del área de diseño recibió la información del área de planeación y programación, mientras que uno lo obtuvo del área de relaciones públicas y otro lo obtuvo del área de planeación de difusión y un individuo reportó que recibió la información de una fuente externa. El número de personas que recibió el mensaje dentro de cada área está indicado en los recuadros.

Un vistazo rápido al anterior cuadro, nos indica la gran diferencia en la proporción de información intercambiada entre planeación y programación y el área de diseño, con respecto a otras áreas, quedando éstas aisladas del flujo del mensaje usado en esta muestra. Cuadros similares habría que realizar en otras áreas hasta lograr un cuadro general. Evaluar la afluencia de mensajes y datos puede dar la idea del funcionamiento de la estructura jerarquía de la organización.

La anterior técnica fue la que se aplicó a la SDE ya que permite el anonimato de las personas que contestan la encuesta, el presente diagnóstico cuantitativo consistió en la presentación de cinco mensajes a los miembros de la organización, seguida de un cuestionario que indaga sobre detalles tales como: cuánto del mensaje fue efectivamente recibido, si los empleados han recibido todo o parte del mensaje, preguntas sobre dónde, cuándo y por quién recibió la información.

La técnica fue modificada en el sentido de los códigos que se requieren para identificar al miembro de la organización, como son: Nombre, sexo, en donde trabaja y antigüedad, en cambio se utilizó una relación con esos datos y únicamente el investigador coloque el número subsecuente en la parte superior derecha del cuestionario de conformidad con el número subsecuente de la relación del personal por grupos (ver anexo "B"), con ello se tiene identificado a cada una de las personas que lo contestó, la relación cuenta con más datos que los que pide el diagnóstico original: empleo, cargo, sexo, edad, estado civil, y tiempo de servicios, lo que permite darnos cuenta sobre la situación del individuo, se omitió el nombre, a fin de dar confidencialidad a las personas involucradas y que no se sintieran presionadas o incómodas al contestarlo, además de no ser relevante en el presente estudio, ya que lo que más importa es el cargo de la persona en sí, que permite darnos una idea del papel que juega en la organización.

Una vez que se cuenta con la relación (en sustitución de los códigos), se selecciona la muestra de mensajes y se aplican los cuestionarios que tienen que ver con el evento denominado 2/o. Espectáculo Aéreo "La Gran Fuerza de México", que desarrolla la SDE, en donde todos los grupos participaron y el grupo de trámite llevó el peso del evento, en este caso se hicieron 5 mensajes que tenían injerencia con alguno de los grupos, en donde se preguntó:

- A. *¿Para el 2/o. Espectáculo Aéreo del 25 de agosto del 2012, “La Gran Fuerza de México” en la Base de Santa Lucía, Méx., se elaboraran 150,000 boletos? (El grupo de trámite solicitó la impresión de la cantidad de boletos).*
- B. *¿Para el 2/o. Espectáculo Aéreo del 25 de agosto del 2012, “La Gran Fuerza de México” en la Base de Santa Lucía, Méx., por los servicios de la empresa Momentum, se pagará la cantidad de \$1´508,730.89? (El grupo de planeación y programación, tenía contemplada la citada cantidad desde que se hizo el plan de medios y el programa de comunicación social 2012).*
- C. *¿Para el 2/o. Espectáculo Aéreo del 25 de agosto del 2012, “La Gran Fuerza de México” en la Base de Santa Lucía, Méx., el inicio será a las 11:00 horas? (El grupo de trámite colocó en la parte posterior del boleto la hora de inicio).*
- D. *¿Para el 2/o. Espectáculo Aéreo del 25 de agosto del 2012, “La Gran Fuerza de México” en la Base de Santa Lucía, Méx., la empresa Momentum instalará parte de la infraestructura? (El grupo de planeación y programación, tenía contemplado que la citada empresa sería la encargada de la infraestructura desde que se hizo el plan de medios y el programa de comunicación social 2012 y el grupo de relaciones públicas elaboró la documentación de la contratación, producción coordinó la elaboración de un video que sería proyectado durante el evento y el de trámite llevaba a cabo coordinaciones con Momentum).*
- E. *¿Para el 2/o. Espectáculo Aéreo del 25 de agosto del 2012, “La Gran Fuerza de México” en la Base de Santa Lucía, Méx., se instalaran lonas publicitarias en los escuadrones aéreos? (El grupo de diseño hizo los diseños fotográficos para las lonas respectivas). (ver anexo “C” Descripción del análisis de las respuestas).*

Por ser un evento tan importante para la SEDENA propuesto por la DGCS y en particular de la SDE, se eligió el primer mensaje, en virtud de que todos los grupos de la Sección tienen injerencia en el evento y también debido a que la cantidad de boletos que se elaboraron fue constantemente cambiada por el Jefe de la SDE en diversas ocasiones, inclusive al final fueron 165,000.

A continuación se describe la técnica aplicada para la auditoría comunicativa en la SDE, anteriormente descrita, se elaboró una tabla para vaciar la información generada por las encuestas (figura 40):

PREGUNTA No. 1

Consolidado de respuestas por Grupos de la pregunta: ¿Para el 2/o. Espectáculo Aéreo del 25 de agosto del 2012, "La Gran Fuerza de México" en la Base de Santa Lucía, Méx., se elaboraron 150,000 boletos ?. (El grupo de trámite solicitó la impresión de la cantidad de boletos).

No. Ord.	EMPLEO.	RESPUESTA 1.	RESPUESTA 2.	RESPUESTA 3.	RESPUESTA 4.	RESPUESTA 5.	RESPUESTA 6.
JEFE DE LA SECCIÓN DIFUSIÓN EXTERNA.							
1	MYR. CAB. D.E.M.	9/AGO.2012	La conocí completamente		Yo generé la información	Hace 2 semanas V	Más de 5 personas
		0900					
JEFE DE LA SUBSECCIÓN DE PLANEACIÓN PROGRAMACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS.							
3	CAP. 1/o. TRANS. D.E.M.	10/AGO.2012	La conocí completamente	Jefe de la SDE	hablando con una persona	Hace 3 semanas	Más de 5 personas
		0900					
GRUPO DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN.							
4	SBTTE. OFTA.	13/AGO.2012	La conocí completamente	Jefe de la SDE	En una junta	Hace 3 semanas	Más de 5 personas
		0900					
17	CABO INFTCA.	14/AGO.2012	La conocí completamente	Jefe de la SDE	Pizarra de avisos	Semana pasada. M	A ninguna persona
		1200					
GRUPO DE RELACIONES PÚBLICAS.							
7	SBTTE. OFTA.	9/AGO.2012	La conocí completamente	Jefe de la SDE	En una junta	Esta semana	A ninguna persona
		1100					
13	SGTO. 2/o. IMP.	15/AGO.2012	Si, conocí parte de ella	Jefe de la SDE	En una junta	Semana pasada. M	A 4 personas
		0800					
19	SLD. OFTA.	20/AGO.2012	Si, conocí parte de ella	Jefe de la Subsec-ción	Pizarra de avisos	Semana pasada. M	A ninguna persona
		0900					
20	SLD. OFTA.	20/AGO.2012	Si, conocí parte de ella	Jefe de la Subsec-ción	Lo escuche indirecto	Semana pasada. L	A ninguna persona
		0900					
GRUPO DE DISEÑO.							
16	CABO OFTA.	10/AGO.2012	La conocí completamente	Jefe de la SDE	En una junta	Semana pasada. L	A ninguna persona
		0700					
18	CABO OFTA.	10/AGO.2012	La conocí completamente	Jefe de la SDE	En una junta	Semana pasada. L	A 2 personas
		0700					

No. Ord.	EMPLEO.	RESPUESTA 1.	RESPUESTA 2.	RESPUESTA 3.	RESPUESTA 4.	RESPUESTA 5.	RESPUESTA 6.
GRUPO DE PRODUCCIÓN.							
4	CAP. 1/o. I.C.E. (Comisionado)						
5	TTE. TRANS.	27/JUL.2012 0700	Si, conocí parte de ella	Jefe de la SDE	En una junta	Hace + de 3 semanas	A 2 personas
15	CABO OFTA.	13/AGO.2012 0800	Si, conocí parte de ella	Jefe de la SDE	En una junta	Semana pasada. L	A ninguna persona
21	SLD. OFTA. (Comisionada)						
22	SLD. OFTA.	27/JUL.2012 1800	La conocí completamente	Subjefe del Grupo	hablando con una persona	Hace + de 3 semanas	A ninguna persona
24	SLD. OFTA. (Comisionada)						
GRUPO DE PLANEACIÓN DE DIFUSIÓN.							
9	SBTTE. INFTCA.	14/AGO.2012 0800	La conocí completamente	Jefe de la Subsec-ción	Pizarra de avisos	Hace 2 semanas L	A ninguna persona
23	SLD. OFTA.	10/AGO.2012 1800	Si, conocí parte de ella	Subjefe del Grupo Produc.	En una junta	Hace 2 semanas V	A ninguna persona
GRUPO DE TRÁMITE.							
2	CAP. 1/o. CAB. D.E.M.	9/AGO.2012 0900	La conocí completamente	Jefe de la SDE	hablando con una persona	Hace 3 semanas	Más de 5
8	SBTTE. OFTA.	10/AGO.2012 1200	La conocí completamente	Jefe del Grupo de Trámite	En una junta	Hace 2 semanas L	Más de 5
10	SGTO. 1/o. OFTA.	31/JUL.2012 1900	La conocí completamente	Jefe del Grupo de Trámite	Platicando con 2 o 3 personas	Hace + de 3 semanas	Más de 5
11	SGTO. 1/o. IMP.	16/JUL.2012	Si, conocí parte de ella	Jefe del Grupo de Trámite	En una junta	Hace + de 3 semanas	A 2 personas
12	SGTO. 2/o. OFTA.	25/JUL.2012 1000	La conocí completamente	Jefe del Grupo de Trámite	Lo vi acontecer	Hace + de 3 semanas	A 5 personas
14	CABO OFTA.	31/JUL.2012 1100	La conocí completamente	Jefe del Grupo de Trámite	Platicando con 2 o 3 personas	Hace + de 3 semanas	A 4 personas

A continuación se describe el Análisis de las 6 respuestas obtenidas mediante las 21 encuestas aplicadas al personal de la SDE que se encontraban presentes, a excepción de 3 que se encontraban comisionados, aunque no afecta a los resultados en virtud de no encontrarse presentes durante la información que se difundió con el mensaje

En seguida mostraremos el análisis de las 6 respuestas obtenidas mediante las 6 preguntas aplicadas al personal del grupo de trámite la SDE, responsable en primera instancia de la información sobre la impresión de boletos para el evento, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Respuestas a las preguntas Nos. 1 y 2.

6 elementos de la SDE conocían completamente la respuesta entre el 16 de julio y 10 de agosto de 2012.

Respuesta a la pregunta No. 3

1 elemento del grupo de trámite manifestó que la información la obtuvo del Jefe de la SDE
5 elementos del grupo de trámite manifestaron que la información la obtuvieron de su Subjefe de Grupo.

Respuesta a la pregunta No. 4.

1 elemento del grupo de trámite manifestó haber obtenido la información, hablando con una persona.

1 elemento del grupo de trámite manifestó haber obtenido la información, de haberlo visto acontecer.

2 elementos del grupo de trámite manifestaron haber obtenido la información, en una junta.

2 elementos de la SDE manifestaron haber obtenido la información, platicando entre 2 o 3 personas.

Respuesta a la pregunta No. 5.

1 elemento del grupo de trámite manifestó que la información la obtuvo hace 2 semanas.

1 elemento del grupo de trámite manifestó que la información la obtuvo hace 3 semanas.

4 elementos del grupo de trámite manifestaron que la información la obtuvieron hace más de 3 semanas.

Respuesta a la pregunta No. 6.

6 elementos del grupo de trámite manifestaron que la información se la dieron a más de 26 personas de la sección.

Para la elaboración de la gráfica del flujo de información, tomaremos las respuestas obtenidas de la pregunta No. 3 de los grupos de: Planeación y Programación, Relaciones Públicas, Diseño, Producción y Planeación de Difusión y Trámite.

Respuesta a la pregunta No. 3, del Grupo de Planeación y Programación.

2 elementos del grupo manifestaron que la información la obtuvieron del Jefe de la SDE

Respuesta a la pregunta No. 3, del Grupo de Relaciones Públicas.

2 elementos del grupo manifestaron que la información la obtuvieron del Jefe de la SDE

2 elementos del grupo manifestaron que la información la obtuvieron del Jefe de la Subsección de Planeación, Programación y Relaciones Públicas.

Respuesta a la pregunta No. 3, del Grupo de Diseño.

2 elementos del grupo manifestaron que la información la obtuvieron del Jefe de la SDE

Respuesta a la pregunta No. 3, del Grupo de Producción.

2 elementos del grupo manifestaron que la información la obtuvieron del Jefe de la SDE

1 elemento del grupo manifestó que la información la obtuvo del Jefe de la Subsección de Planeación, Programación y Relaciones Públicas.

Respuesta a la pregunta No. 3, del Grupo de Planeación de Difusión.

1 elemento del grupo manifestó que la información la obtuvo del Jefe de la Subsección de Planeación, Programación y Relaciones Públicas.

1 elemento del grupo manifestó que la información la obtuvo del Subjefe del grupo de Producción.

Respuesta a la pregunta No. 3, del Grupo de Trámite.

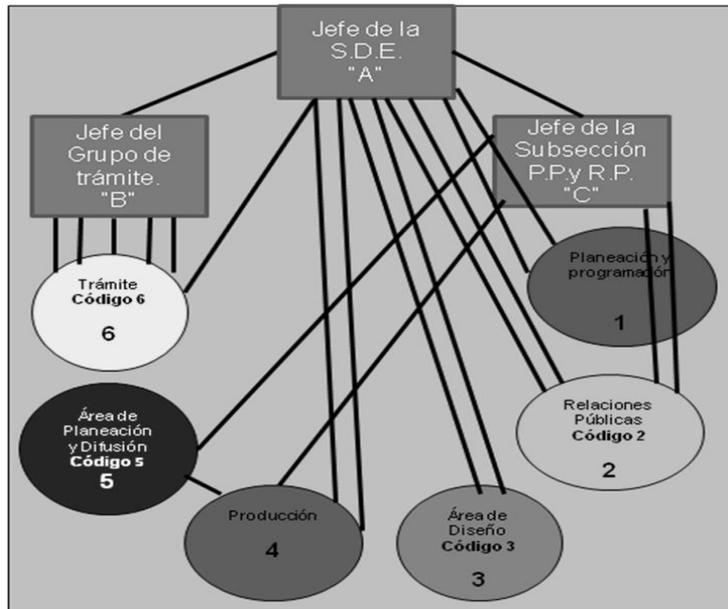
1 elemento del grupo de trámite manifestó que la información la obtuvo del Jefe de la SDE

5 elementos del grupo de trámite manifestaron que la información la obtuvieron de su Subjefe de Grupo.

Del trabajo anterior, se concluyó la siguiente gráfica que muestra la afluencia de los mensajes a lo largo y ancho de la estructura jerárquica, todos los encuestados obtuvieron información de alguien de su nivel próximo superior.

En la siguiente gráfica se puede observar que las 2 personas del grupo de diseño obtuvieron la información directamente del Jefe de la SDE, al igual el grupo de R.P. 2 personas también la obtuvieron del Jefe y 2 del Jefe de la Subsección de P.P. y R.P., 2 personas del grupo de producción obtuvieron la información directamente del Jefe de la SDE y 1 del Subjefe del grupo, 1 persona del grupo de planeación de difusión obtuvo la información directamente del Jefe de la SDE y 1 del personal del grupo de producción, 5 personas del grupo de trámite la obtuvieron de su Jefe del grupo y 1 del Jefe de la SDE

De lo anterior se puede observar, como el mensaje se distribuyo en los grupos y que el grupo de trámite obtuvo la información de su Jefe de área, ya que la responsabilidad de la impresión de los boletos les correspondía, a continuación la descripción gráfica del flujo del mensaje (figura 41):



El carácter organizacional de la SDE

A continuación se describirá el tipo de personalidad que tiene la SDE, para lo cual se recurrió al texto “El carácter de las organizaciones” de William Bridges, este texto nos indicó 16 tipos de carácter organizacional que existen para el autor, su trabajo consistió en la descripción, categorización, e identificación de las organizaciones, en seguida el tipo de características a la que pertenece la S.D.E de la DGCS de la SEDENA: Es del tipo ISTJ.- Es la más estable, aun cuando al enfrentarse a un cambio considerable e inesperado, se ve muy afectada. La estabilidad y confiabilidad básicas de los sistemas funcionales de la organización -las cuales crea y protege de una manera muy inconsciente- se magnifican por el hecho de ser muy cerrada a los extraños. De esta manera, sus procesos internos no son muy evidentes para el mundo exterior, lo cual contribuye a su imagen como organización que lo controla todo. Sin embargo, esta misma cualidad cerrada, dificulta a todos, excepto a sus miembros internos, detectar a buen tiempo los problemas. Por consiguiente, en ocasiones los problemas se salen de control antes de ser reconocidos.

Es grande la probabilidad de que el espíritu de la organización sea eficiente y de baja exposición. En sus profundidades, la organización ISTJ considera de mal gusto la presunción o las autoalabanzas. Por esa razón, quienes no la conocen algunas veces subestiman su poder. Las organizaciones ISTJ se mueven con lentitud y en forma deliberada y es raro que se aventuren en una nueva situación sin pensarlo cuidadosamente. De esta manera, pocas veces cometen disparates o dan lugar a expectativas que no puedan cumplirse. No asombran, pero tampoco defraudan. Su palabra es un compromiso.

Se enfocan en generar sus propios servicios o productos y en circunstancias normales lo hacen muy bien. Viven con programas y cumplen fechas. Esperan de su gente que trabaje duro y quienes se sienten atraídos hacia ellas generalmente lo hacen. No hay ningún otro tipo de organización tan confiable en lo referente a dominar todos los detalles. Si la organización está involucrada en asuntos financieros, es probable *que* su enfoque se centre en la preservación del capital más que en generar grandes ingresos. Y este mismo espíritu gobierna a la conducta ISTJ cuando se trata de asuntos no financieros. Se encarga de las cosas y controla que no se pierdan o dañen.

Las organizaciones ISTJ corrigen el desorden donde quiera que aparezca y se protegen del mismo cuando no son capaces de dominarlo. Vigilan, nutren, se aseguran y protegen e inspeccionan para cerciorarse de que se esté haciendo bien. Debido a su tendencia protectora, muchas veces realizan esfuerzos que involucran la preservación del capital "comunitario" de recursos humanos, herencia histórica o conocimiento tradicional. Al hacer esto, forman la quilla del barco comunitario, manteniéndolo en curso y desalentando navegar a la deriva.

Por último, la corporación tradicional de los viejos tiempos que hace las cosas con lógica y usa métodos probados por el tiempo, casi siempre es una organización ISTJ. Este tipo dominó durante décadas la industria del acero, el negocio telefónico, los servicios públicos y el mundo de la mayor parte de la burocracia. Sears y GM son ambas ISTJ, si bien, como la mayor parte de estas organizaciones, están intentando convertirse más en E y N aunque no en F o P. En el interior de una compañía o institución, lo más probable es que finanzas y administración sean departamentos ISTJ.

Para terminar el análisis cuantitativo de la comunicación, por último nos referiremos al carácter individual, es decir, la tipología del individuo, para ello mencionaremos el texto de Ma. Adriana Ulloa Hernández "La comunicación más que una habilidad para el trabajo de grupo". Debemos tener en cuenta que toda organización representa un sistema de individuos que trabajan en toma a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisiones y división de labores con los otros, para alcanzar determinados objetivos.

En el caso de la SDE, el anterior, concepto reviste mayor relevancia, ya que, el buen funcionamiento va a depender de la manera en que son dirigidos y de los criterios bajo los que se elige, organiza, y prepara al personal, según el caso, para investigar, hacer proyecciones, fórmulas políticas y difundir los resultados que cumplan con servicios de información, educación y comunicación que soliciten los destinatarios.

Es importante considerar dos actitudes que pueden favorecer o obstaculizar el trabajo en equipo como son: el nivel de cooperación, atención y aceptación de los intereses de otros y el de afectividad (expresión e intensión de satisfacer de los intereses propios). A continuación se mencionaran de forma breve las 5 fórmulas distintas de participación en las dinámicas del trabajo en grupos:

1. Evitación (No asertiva + no cooperativa: trabajo marginado).
2. Adecuación (No cooperativa + no efectiva: trabajo subordinado).
3. Competencia (Asertiva – no cooperativa: trabajo personal o centralizado).
4. Colaboración (Cooperativo + asertivo: búsqueda y obtención de beneficios mutuos).
5. Compromiso (asertivo + cooperativo: realización de acuerdos y “negociaciones” justos).

Carl Jung definió las personalidades como un par de oposiciones (extraversión/introversión), como tímidos, reservados y metódicos a los sujetos analíticos y a los organizadores, así como “lanzadas”, atrevidas y relajadas, a las personas que se distinguen como persuasivas o como controladoras.

Para hacer referencia a las combinaciones de las personalidades anteriormente citadas, se expondrá el siguiente esquema que permite observar a las personas con un rango mayoritario de alguno de los caracteres sobre los restantes.

Estilos de comportamiento y habilidades según el tipo de personalidad (figura 42):

Personalidad	Organizador "sensible" (¿cómo hacerlo? ¿qué quieren los otros?)	Controlador "líder" (¿qué?, ¿cuál?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿para? ¿qué?)	Analítico/Visionario (¿por qué?, ¿cómo se aplica? ¿quién lo dice?)	Persuasivo/"clow" (¿quién lo hace?, ¿qué siente? ¿Lo reconce?)
Sus habilidades				
Para tomar decisiones.	Organiza a la gente.	Decisivo. Autodisciplinado. Toma de responsabilidades a su cargo.	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca la precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas.
Para plantearse metas	Le interesa más el proceso, los procedimientos y el progreso que la utilidad de los resultados.	Enfocado a obtener resultados y logros, le interesa más obtener ventajas o conveniencias que los procedimientos	Sistemático, le interesa más el proceso, la ejecución de una tarea, que la sventajas resultantes.	Le interesa más obtener ventajas, utiliza u oportunidades que los procedimientos.
Para comunicarse	Hace preguntas, modera opiniones, de trato fácil personal, procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes, directo.	Hace preguntas, habla calmadamente, calculador en sus opiniones, impersonal.	Informal, habla calmadamente, toma la iniciativa en las relaciones sociales.
Para manejar sus emociones	Responsivo, sensible, que responde amigable, evita la confrontación, abierto.	Controla sus emociones, demandante, le gusta negociar.	Controla sus emociones, formal.	Responsivo, impulsivo, entretenido, extrovertido y expresivo, entusiasta e involucra a los otros.

El siguiente es un test sirve para determinar la personalidad según el tipo de habilidad y necesidades (figura 43):

Instrucciones: marque con una X aquellas habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, frase o palabra que mejor lo describa o corresponda con su forma de ser.

TRANQUILO	<input type="radio"/>	OBEDIENTE	<input type="radio"/>
METICULOSIONISTA	<input type="radio"/>	CAPRICHOSE	<input type="radio"/>
DE OPINION FUERTE	<input type="radio"/>	TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	<input type="radio"/>
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="radio"/>	JUGUETON	<input type="radio"/>
ESTABLE, TEMPLADO	<input type="radio"/>	CONVICENTE	<input type="radio"/>
PRECISO	<input type="radio"/>	GENTIL	<input type="radio"/>
NERVIOSO	<input type="radio"/>	HUMILDE, MODESTO	<input type="radio"/>
ESPONTÁNEO	<input type="radio"/>	ORIGINAL	<input type="radio"/>
VALIENTE	<input type="radio"/>	SEGURO DE SI MISMO	<input type="radio"/>
CREATIVO, CON INVENTIVA	<input type="radio"/>	SIMPÁTICO	<input type="radio"/>
ENTREGADO	<input type="radio"/>	ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	<input type="radio"/>
INTROVERTIDO	<input type="radio"/>	ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	<input type="radio"/>
COMPETITIVO	<input type="radio"/>	TRATO FÁCIL	<input type="radio"/>
JOVIAL, GOZOSO	<input type="radio"/>	ORGANIZADO, METÓDICO	<input type="radio"/>
CONSIDERADO	<input type="radio"/>	ENERGICO	<input type="radio"/>
CONCILIADOR	<input type="radio"/>	"CAMPECHANO, SOBRELLEVO LAS COSAS	<input type="radio"/>
RESPECTUOSO	<input type="radio"/>	DISCIPLINADO	<input type="radio"/>
EMPRENDEDOR	<input type="radio"/>	GENEROSO	<input type="radio"/>
OPTIMISTA	<input type="radio"/>	VIVAZ, LLAMATIVO	<input type="radio"/>
SERVICIAL	<input type="radio"/>	PERSISTENTE, NO ME RINDO	<input type="radio"/>
ARRIESGADO, TEMERARIO	<input type="radio"/>	CAUTELOSO	<input type="radio"/>
DISPUERTO A YUDAR	<input type="radio"/>	DETERMINADO	<input type="radio"/>
CÁLIDO, SINCERO	<input type="radio"/>	ELOCUENTE	<input type="radio"/>
CENTRADO, NO EXTREMO	<input type="radio"/>	BONDADOSO	<input type="radio"/>
AGRESIVO	<input type="radio"/>	INQUIETO	<input type="radio"/>
INFLUENCIABLE	<input type="radio"/>	POPULAR	<input type="radio"/>
INDECISO	<input type="radio"/>	COMPARTIDO, COLABORADOR	<input type="radio"/>
IMPULSIVO	<input type="radio"/>	REGIDO POR PRINCIPIOS	<input type="radio"/>
COMUNICATIVO	<input type="radio"/>	DETERMINADO	<input type="radio"/>
CONTROLADO	<input type="radio"/>	DIPLOMÁTICO	<input type="radio"/>
DECISIVO, FIRME	<input type="radio"/>	ATREVIDO, AUDAZ	<input type="radio"/>
SISTEMÁTICO	<input type="radio"/>	SATISFECHO	<input type="radio"/>
		EXPRESIVO	<input type="radio"/>

2

CONTENTO	<input type="radio"/>	ANSIOSO	<input type="radio"/>
CONFIADO	<input type="radio"/>	IMPACIENTE	<input type="radio"/>
PACIFICO	<input type="radio"/>	DISPUERTO	<input type="radio"/>
POSITIVO	<input type="radio"/>	CONSECUENTE, FLEXIBLE	<input type="radio"/>
APEGADO A PROPIAS DECISIONES	<input type="radio"/>	ADAPTABLE	<input type="radio"/>
A FAVOR DE NUEVAS IDEAS	<input type="radio"/>	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESAJUE	<input type="radio"/>
LISTO PARA HACER FAVORES	<input type="radio"/>	PREOCUPADO, INTERESADO POR OTROS	<input type="radio"/>
SOCIABLES, AMIGABLE	<input type="radio"/>	EMOTIVO, IMPRESINDIBLE	<input type="radio"/>
ANALÍTICO	<input type="radio"/>	GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	<input type="radio"/>
LLANO, DIRECTO	<input type="radio"/>	PACIENTE	<input type="radio"/>
ENCANTADOR	<input type="radio"/>	FACILIDAD PARA HABLAR	<input type="radio"/>
LEAL	<input type="radio"/>	INDEPENDIENTE	<input type="radio"/>
APOYAR MORALMENTE A OTROS	<input type="radio"/>	CARISMÁTICO, ADMIRADO	<input type="radio"/>
EVITO LA CONFRONTACIÓN	<input type="radio"/>	AMABLE, TRATABLE	<input type="radio"/>
OBSTINADO, NECIO	<input type="radio"/>	VULNERABLE, SENSIBLE	<input type="radio"/>
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="radio"/>	SEGURO Y FUERTE	<input type="radio"/>

RESULTADOS. 24

COTROLADOR....."C"	MÁ S	"C" ES IGUAL A PERSUASIVOS O "CLOW"
ORGANIZADO....."O"	MÁ S	"O" ES IGUAL A ORIGINALES O SENSIBLES
ANALÍTICO....."A"	MÁ S	"A" ES IGUAL A ANALITICOS O VISIONARIOS
PERUASIVO....."P"	MÁ S	"P" ES IGUAL A CAUTELOSO O LIDERES

Se le aplicó al jefe de la SDE un test para determinar la personalidad, a través de los principios del comportamiento individual, habiendo obtenido las siguientes respuestas (figura 44):

No.	Letra								
1	"O"	6	"A"	11	"O"	16	"A"	21	"A"
2	"O"	7	"O"	12	"A"	17	"O"	22	"C"
3	"O"	8	"A"	13	"P"	18	"P"	23	"O"
4	"O"	9	"A"	14	"A"	19	"O"	24	"C"
5	"O"	10	"A"	15	"O"	20	"O"		

Resultados 24 respuestas de las cuales: **12 “O”**, **8 “A”**, **2”P”** y **2”C”**.

De los anteriores resultados se puede deducir los siguiente, de acuerdo al texto de Ulloa Hernández, que por el número mayor de letras **“O”=12**, desde el *“sentimiento”* es una persona *SENSIBLE/ORGANIZADOR*, de personalidad introvertida, suele preguntar ¿cómo está, qué quiere, qué necesita. Qué siente?. La lealtad, la dependencia y el servicio a los otros pueden caracterizarlo. Tiene un lato nivel de interés en los otros, son buenos amigos, escuchan atentos y considerados, siempre están dispuestos ayudar, invierten su tiempo haciendo cosas por los otros. Para tomar decisiones, se interesan en lo que otros piensan y están de acuerdo. No necesariamente son personas organizadas, pero tienen la habilidad de motivar sentimientos de cohesión, especialmente cara a cara o en pequeños grupos. Prefieren que las cosas sean predecibles, estables y seguras. Una de sus fuerzas significativas es la habilidad de tomar una tarea desde el inicio hasta su culminación, algunas veces con obstinada tenacidad. Disfrutan ayudar a los otros y están motivados por el aprecio honesto. Cuando se enfrentan a cambios drásticos y conflictos personales de alto nivel de tensión, pueden preocuparse demasiado y tener dificultades para tomar decisiones e iniciar acciones. Para mejorar su efectividad necesitan tomarse más tiempo para si mismos en lugar de buscar sólo la manera de ayudar a los otros. Necesitan desarrollar la habilidad de incrementar su asertividad cuando tienen un conflicto o cuando es necesario tomar decisiones. Es posible experimentar menos estrés cuando pueden hacer a un lado los errores que fueron cometidos.

En segundo lugar por el número de **“A”=8**, desde el *“pensamiento”*, es un *VISIONARIO/ANALÍTICO*; ¿cuándo se aplica, por qué por quiénes?, son más competentes de hacer las cosas de modo indicado; el siguiente rango de **“P” =2**, desde el *“pensamiento”*, es en lo mínimo un *LÍDER/CONTROLADOR*, ¿qué hace, para qué, en dónde, desde cuándo?, tiende a tener altas expectativas de sí mismos y de los otros, pero no siempre las comunican; y por último, **“C” =2**, desde el *“sentimiento”*, es en lo mínimo *CLOWN/PERSUASIVO*, ¿Quién es, qué siente, qué desea el otro? Disfrutan plenamente trabajar con y estar junto a los otros, prefieren desenvolverse con gente entusiasta, que se apoye.

4. Teorías y metáforas de la organización y su relación con el funcionamiento de la SDE

Para comprender la relación existente entre la organización de la SDE de la DGCS de la SEDENA, con las teorías y metáforas, a continuación describen a groso modo:

- 4.1 **Teoría Clásica.**- Consiste en el funcionamiento de la organización como una máquina (se basa en la teoría mecanicista), Max Weber es el precesor de esta teoría, y lo que hace es descubrir “la jaula de oro” que es la burocracia de occidente, la consideraba inevitable y dominante, en esa zona geográfica, porque hay organizaciones en donde ésta estipulada la racionalización de jerarquías y roles (organigrama), y Taylor fue el primero en cronometrar el trabajo y fundó las bases de la administración científica.
- 4.2 **Teoría Humanista.**- Descubrieron que el ser humano no es un apéndice de una máquina, si no un ser con conciencia, por otra parte, cabe mencionar que la Escuela Clásica y la Humanista se complementan al determinar conjuntamente algunas de las premisas más importantes para el funcionamiento óptimo de las organizaciones. No obstante, ambas escuelas tienen una orientación "interna", sin considerar aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de cualquier organización. La teoría Humanista: Factores sociológicos y psicológicos.
- 4.3 **Teoría de Sistemas.**- Sostiene que la organización es un sistema, una unidad compuesta con parte que cumplen funciones que juegan con tópicos. La interrelación explicitada, los elementos interactúan de una manera constante. Por otra parte, en la medida en que se explica a la Comunicación Organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales. Además, al estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos, es posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades.

Para saber si la organización objeto de estudio se ajusta a las teorías, se puede decir que en el caso de la SDE la teoría a la que la que más se asemeja es la clásica, por ser una organización burocrática, aunque también tiene una combinación de la teoría de humanista, como se ha mencionado anteriormente en la “Teoría de la jerarquía de necesidades”, siempre procurando ver por los factores sociológicos y psicológicos; también se puede observar que la organización es un sistema, una unidad compuesta con parte que cumplen funciones que juegan con tópicos. La interrelación explicitada y los elementos que interactúan de una manera constante.

Por otra parte, se mencionarán a cuales metáforas organizacionales descritas en “Imágenes de la Organización” de Gareth Morgan, se parece la SDE.

A. Imagen 1. **La Mecanización toma el mando.**

Las maquinas ahora influyen virtualmente en todos los aspectos de nuestra existencia. Además de multiplicar por miles nuestras habilidades productivas han conformado casi todas las actividades de nuestra vida. Esto es mucho más evidente en la organización moderna, se da por ejemplo en la precisión mecánica con la que esperamos que actúen muchas instituciones. La vida organizada se vuelve tan rutinaria como la precisión exigida a un reloj. Se espera de la gente que llegue al trabajo a una hora determinada, que cumpla un conjunto predeterminado de funciones, descansando a las horas ya señaladas y luego resume las tareas realizadas. En muchas organizaciones un tercio de trabajadores reemplazan a otros en una actividad tan metódica que el trabajo continúa ininterrumpidamente 24 horas todos los días del año. Las organizaciones se diseñaron como máquinas y se espera que sus empleados se comporten como si fueran piezas de la máquina. Actualmente a este tipo de organizaciones se las denomina burócratas porque se burocratizan en algún grado por el modo mecanicista del pensamiento.

Es por eso que esperamos que trabajen como maquinas de una forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible; ésta metáfora es la que más se refiere a la organización de la SDE, como anteriormente se explicó.

B. Imagen 5. **Intereses, Conflictos y Poder: Las organizaciones como sistemas políticos.**

El hombre reconoce que sus derechos como ciudadano y como asalariado están en conflicto mutuo. Como ciudadano en una sociedad democrática es teóricamente libre de mantener sus propias opiniones, tomar sus propias decisiones y ser tratado como un igual. Pero como empleados le son negados todos esos derechos. Sus únicos derechos democráticos descansan en la libertad de encontrar otro empleo y marcharse. Se entienden a las organizaciones como sistemas de gobierno que varían de acuerdo con los principios políticos empleados. Algunas pueden ser altamente autoritarias mientras otras pueden ser moderadamente democráticas.

C. Imagen 6. **Examinando la caverna de Platón: las organizaciones como cárceles psíquicas.**

Muchas veces las organizaciones y sus miembros llegan a estar atrapados por construcciones de la realidad que dan un entendimiento imperfecto del mundo. Estas quedan enredadas en trampas cognoscitivas, falsas suposiciones, creencias dadas por supuestas, normas operativas incuestionadas y otras numerosas premisas y prácticas que pueden combinarse para crear visiones autocontenidas del mundo que proporcionan tanto un recurso como una obligación para la acción organizada. Si bien crean una forma de ver y sugieren un modo de actuar, también tienden a crear formas de no ver y eliminan la posibilidad de acciones asociadas con visiones alternativas del mundo; también esta metáfora encaja en la SDE y en general de todo el Instituto Armado, por una parte crean un ambiente seguro para el militar y sus familia, y por el otro, le sugieren una forma de actuar y comportarse y si no lo hace, por medio de arrestos lo obligan a comportarse y si no es así, le convocan a un Consejo de Honor, para juzgar su conducta y como resultado de esto, puede ser castigado con 15 días de arresto en la prisión militar, cambio de unidad o corporación y por último su baja del Ejército y F.A.M.

D. Imagen 8. **La cara desagradable: las organizaciones como instrumento de dominación.**

A través de la historia la organización ha sido asociada con los procesos de dominación social, donde los individuos o grupos han encontrado el medio de imponer su voluntad a los demás. En las organizaciones a menudo consumen y explotan a sus empleados, tomando y utilizando lo que necesitan de ellos y arrojando afuera el resto. Mientras se ha avanzado mucho desde la mera explotación de la esclavitud y de los primeros años de la revolución industrial, continúan actualmente los mismos patrones de explotación aunque de una forma más sutil y esto se hace evidente en la forma de estructurar las oportunidades de los trabajos que producen las modernas sociedades, en el modo de formular los daños de las situaciones laborales, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y en el modo en como las organizaciones perpetúan las estructuras y prácticas que promueven al alcoholismo y al stress mental y social; es inevitable que esta situación se deje de dar en la organización, debido a que primero ésta la obligación de evacuar el trabajo y luego las demás necesidades, físicas, psicológicas, orgánicas, etc.

En resumen las metáforas pueden utilizarse en un diagnóstico, ya que la primera metáfora trata sobre el trabajo que es visto como una *máquina*, en donde cada trabajador tiene un rol específico dentro de la función del conjunto; la segunda metáfora en donde se ve a las organizaciones como *organismos* dándole un sentido biológico; la tercera hace una comparación entre las organizaciones y los *cerebros* tomando como conceptos básicos la información, el aprendizaje y la inteligencia, la cuarta nos habla de cómo *la cultura* se relaciona con las organizaciones a partir de ideas, valores, rituales, creencias etc., la quinta menciona a las organizaciones como *sistemas políticos* basándose en conceptos como el poder, la autoridad, intereses y conflictos que se encuentran en ellas; la sexta se llama las organizaciones como *cárceles psíquicas* que hace referencia a los procesos inconscientes que son las creencias, las ideas, las preocupaciones de los individuos; la séptima *la revelación de la lógica del cambio*, nos dice que la organización es un flujo de cambios y transformaciones y trata de tres lógicas de cambio: autopoiesis, causalidad recíproca, cambio dialéctico; y la última trata sobre el *lado desagradable* de una organización refiriéndose a dominación, explotación, control y otros riesgos.

Por lo anterior, se resume la semejanza de la metáfora mecanicista con la SDE, Morgan la utiliza para explicar el trabajo de una organización, comparándola con una máquina. En ésta, cita los principios básicos de la Teoría Clásica de la Dirección importados de ámbitos militares para hacer de la organización una "máquina militar", destacando que aún están vigentes en las organizaciones de nuestros días: unidad de mando, encadenamiento escalar, dispersión del control, staff y línea, iniciativa, división del trabajo, autoridad y responsabilidad, centralización de la autoridad, disciplina, subordinación de los intereses individuales a lo generales, equidad, estabilidad de la ocupación del personal y espíritu colectivo.

5. La organización y comunicación en la SDE, y el diagnóstico cuantitativo.

“...Una intervención significativa sobre la comunicación y/o la organización en la empresa es un acto político, es decir, un acto de dirección que se inserta en una lógica a medio y largo plazo...” (Bartoli, 1992:157).

A continuación mencionaremos las características, estrategias y conductas que indica Bartoli en su texto “Comunicación y Organización”, la empresa es un sistema en el que todos los componentes están interrelacionados, de allí que una intervención significativa sobre organización y comunicación sólo puede llevarse a cabo luego de haber pasado por etapas de análisis y de acuerdo con metodologías coherentes, donde no basta analizar sólo un componente sino todas las facetas del funcionamiento. Por ello

es necesario evaluar cuatro variables de funcionamiento que interactúan entre sí, como: estrategia, estructuras, cultura y comportamientos. En primer lugar el análisis de la “Organización-Comunicación”, se basa en esas cuatro variables.

El estudio profundo de las estructuras, se divide en lo que es el enfoque global, comprendido por el organigrama, el sociograma, la organización del trabajo, entre otros y algunos elementos metodológicos para su análisis como los factores estructurales de comunicación comprendido por los flujos y circuitos de información, soportes de comunicación, lugares y modalidades de intercambio e indicadores de control.

Por otra parte está el análisis de las estrategias, las cuales deben ser pertinentes y coherentes a las finalidades primarias de la empresa. Por lo que deben existir planes de organización y planes de comunicación. Una política de comunicación interna da origen a una gestión que halla su concreción en dos lógicas complementarias: la de la “vida cotidiana” y la de los “acontecimientos” de la organización.

Otro aspecto es la cultura, su estudio organizacional se ocupará, en primer lugar, de descubrir lo que diferencia a la empresa estudiada de cualquier otra, que puede imprimir cierta cohesión organizativa logrando una mejor integración entre los miembros de la empresa. Y por último está la variable comportamiento, en el cual para que exista una comunicación realmente organizada, deben haber reglas de juegos conocidas por todos los actores, así como también prever lugares y soportes de comunicación, incentivar no sólo la comunicación formal, sino también la informal y así reforzar el espíritu de equipo o una cultura común.

En segundo lugar el mejoramiento de “la organización - comunicación” tiene que con que la empresa debe prepararse para el cambio y considerar que existen dos concepciones: cambio de contenido (organigrama, organización de trabajo, etc.) y de proceso, que comprende elementos de desarrollo de la acción y de método. Estas dos dimensiones son inseparables, pues el proceso solo tiene sentido en relación con el contenido del cambio y en con secuencia, con los objetivos a alcanzar. Además es importante evitar trampas como desconcierto metodológico, y riesgos como: prisa o lentitud de las decisiones, inadaptación de las estrategias tomadas, temor a la novedad, entre otros. Adicionalmente está la elaboración de las estrategias, las cuales deben estar pensadas de manera flexible y multidisciplinaria, al igual que los planes de acción de estrategia interna, que son planes de acción de contenido de cambio, proceso de cambio y dispositivos de control de los cambios.

En tercer lugar las acciones combinadas de organización y comunicación, dan como resultado la transformación significativa que implica la evolución cultural orientada hacia una administración participativa, comportamientos efectivos mediante acciones de flexibilización de la organización y desarrollo de la comunicación, cambios estructurales mediante la polivalencia y delegación, y orientaciones estratégicas explícitas por la transmisión de objetivos comunes claramente definidos.

Todo esto ocasionaría un impacto positivo en la motivación de los empleados. Para que esto se de el rol del gerente es fundamental. En conclusión, el enfoque global de la comunicación y de la organización apunta a obtener buenos resultados en el plano económico y social.

Gerald M. Goldhaber, propone las pautas en la investigación de la comunicación organizacional, los conceptos y el diseño de las investigaciones de campo, para ello es necesario llevar a cabo lo siguiente:

- A. Describir un paradigma para poner en ejecución la investigación se deben de definir las fases.
- B. Enumerar, definir e ilustrar los procedimientos, las técnicas de recolección de datos y las técnicas de análisis.
- C. Describir la revisión de la comunicación como un procedimiento de investigación.
- D. Describir e ilustrar las más importantes técnicas de recolección de datos en la investigación.
- E. Describir e ilustrar las más importantes técnicas de análisis de datos, tanto cuantitativas como cualitativas, usadas en la investigación.
- F. Describir las siete fases necesarias para confeccionar un informe de las investigaciones relacionadas con un proyecto de investigación.

El procedimiento es un conjunto de instrucciones o directrices para poner en práctica un método particular de investigación en una situación en particular. Existen 4 tipos de procedimientos:

- A. Experimental.- Es el más rigurosos de los cuatro, implica una relación causal, entre dos variables: Si "A", luego "B". En unas condiciones experimentales podemos medir los efectos de una variable manipulada sobre la variable manipulada sobre otra variable, al tiempo que controlamos otras posibles fuentes de contaminación o influencia.

B. No experimentales o correlativos.- No siguen los rigurosos criterios establecidos para los procedimientos experimentales, los intentos de correlacionar varios instrumentos producen datos que pueden o no demostrar la existencia de ciertas relaciones entre las variables.

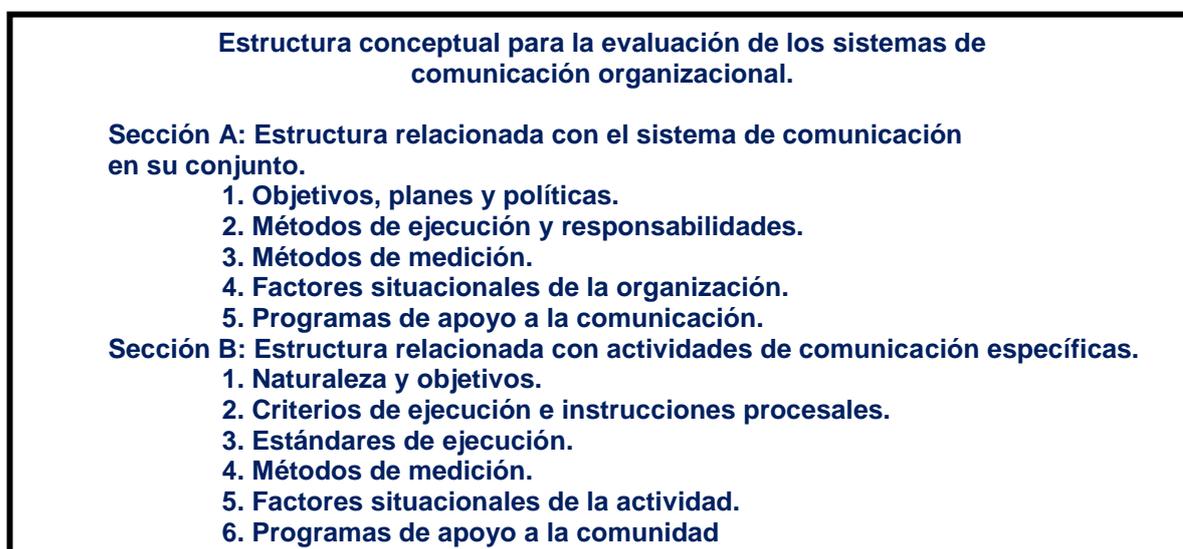
C. Descriptivo.- Intentan describir las conductas observadas en un sistema (descubren lo que está pasando en la organización), tres tipos de investigaciones descriptivas son: las encuestas (intentan medir las variables sociológicas y psicológicas basadas en la información que proporcionan los muestreos), los casos de estudio describen, analizan y/o evalúan una situación en particular, y las revisiones evalúan el sistema de comunicaciones y lo comparan con estándares establecidos.

D. Invención de instrumentos válidos.- la construcción de instrumentos de medición válidos y dignos de confianza, también denominado “investigación de campo”.

Para revisar la comunicación es un procedimiento de investigación que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación organizacional basándose en un conjunto de normas (un sistema está compuesto por subsistemas internos –operacionales y personales- y externos –relaciones públicas, publicidad-).

Greenbaum (1972), basado en los anteriores procedimientos propuso un procedimiento de evaluación o de revisión que relaciona al sistema de comunicaciones en su conjunto con las actividades de comunicación específicas.

A continuación un cuadro con la estructura conceptual para la evaluación de los sistemas de comunicación organizacional (figura 45):



5.1 Estructura relacionada con el sistema de comunicación en su conjunto.

Es macroaspecto de la evaluación de los sistemas de comunicaciones, requiere en primer lugar que se preste atención a los planes y objetivos de la organización para poder determinar cualquier política de comunicación explícita o implícita. Las políticas de comunicación son importantes ya que representan a las guías de la gerencia para la utilización de actividades de comunicación específicas que tienen la misión de ayudar a la organización a conseguir objetivos.

Esta tarea puede realizarse haciendo un inventario y un análisis de las actividades de comunicación. El análisis puede incluir la clasificación de tales actividades por niveles (individuales, pequeños, grupos, organización) y por funciones (informativas, reguladoras, persuasivas, de integración).

En la evaluación del sistema de comunicación en su conjunto es importante examinar los medios por los que es mantenido y desarrollado el sistema, y hacer las siguientes preguntas: ¿existe un responsable de las funciones de comunicación?, ¿se hace revisiones periódicas?, ¿considera formalmente la gerencia a la funciones de la la comunicación?, ¿son consideradas dentro del contexto de los objetivos de la organización?. Si los controles no están explícitamente relacionados con las funciones de comunicación, ¿cómo procesa la organización los problemas relacionados con la comunicación?, ¿qué procedimientos se siguen para la introducción o innovación de los métodos de comunicación?, ¿quién es el responsable del sistema de comunicación en su conjunto?.

Las anteriores preguntas se pueden responder en su conjunto examinando la estructura, los antecedentes y los líderes de la organización. Los datos que pueden derivarse de dicho examen junto a los datos generales sobre las influencias ambientales relacionadas con la conducta de liderazgo constituyen un núcleo informativo que puede ser denominado “factores situacionales de la organización”.

5.2 Estructura relacionada con actividades de comunicación específicas.

Se debe analizar aquellos elementos de la teoría de la comunicación que están relacionados con el contenido, medios, canales, oportunidad, condiciones de las interacciones, dirección, participación, iniciación, preparación, feedback, claridad, redundancia y otras subcategorías de la conducta de comunicación (el calibre de la ejecución real de la actividad de comunicación, por medio de una ó más técnicas de recolección de datos –encuestas, entrevistas, observaciones, etc.).

5.3 Plan de trabajo para una revisión de la comunicación en la SDE.

Puede utilizarse en todo el sistema de comunicación o en subsistema o unidad particular, pretende ser una guía para el estudiante, investigador o para el gerente de comunicación en el momento de evaluar el sistema de comunicación.

5.4 Plan de trabajo para la evaluación del sistema de la comunicación en su conjunto.

La *fase I* (Sección "A") tiene el propósito de determinar los objetivos, políticos y actividades de comunicación de la organización, así como la identificación de la naturaleza de los controles de los sistemas de comunicación, a continuación la tabla muestra los vínculos existentes entre las políticas y las actividades (figura 46):

<p>Sección A: Sistemas de comunicación en su conjunto.</p> <p>Fase I: Búsqueda de datos.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Determinar los objetivos y políticas de la organización (manera de hacer las cosas) y las políticas de la comunicación.2. Hacer un inventario de las actividades de comunicación, clasificándolas en relación a políticas de comunicación específica.3. Identificar la naturaleza de los controles del sistema de comunicación y de la función de la organización con relación a la comunicación como una responsabilidad clave. <p>Fase II: Análisis.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Estudios de las actividades de comunicación en términos de niveles, objetivos, funciones, canales, y otros elementos.2. Utilización de técnicas apropiadas de medición para juzgar los puntos débiles y fuertes del sistema de comunicación en su conjunto.3. Considerar los puntos débiles y fuertes del sistema en su conjunto con relación a los factores situacionales de la organización, incluyendo la estructura, los procesos y el liderazgo. <p>Fase III: Evaluación.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones sobre las actividades existentes para llevar a cabo las políticas.2. Recomendar los cambios necesarios y/o programas de apoyo a la comunicación; proporcionar detalles para su ejecución. <p>Sección B: Actividades de comunicación específica.</p> <p>Fase I: Búsqueda de datos.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Determinar la naturaleza y los objetivos de la actividad.2. Determinar las instrucciones procesales para la actividad con referencia a unos criterios aplicables de ejecución de la comunicación.3. Establecer unos estándares de ejecución que sean satisfactorios para cada instrucción procesal. <p>Fase II: Análisis.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Emplear técnicas adecuadas de medición para estimar la ejecución real y derivaciones se los estándares.2. Estudiar aquellas derivaciones que representen puntos débiles en la actividad de comunicación, prestando atención a los factores situacionales de la actividad que influyen la conducta de comunicación. <p>Fase III: Evaluación.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones sobre las actividades de comunicación específica con relación a la consecución de los objetivos previstos para tal actividad.2. Recomendar medidas correctivas, proporcionando detalles para su ejecución; y/o informar de la presencia de factores situacionales que impidan la consecución de los objetivos.
--

La **fase II** (análisis) tiene el propósito de estudiar las actividades de comunicación inventariadas con relación a las funciones a las que sirven en el sistema en su conjunto; y determinar los puntos débiles y fuertes del sistema general. La siguiente tabla clasifica en doce apartados treinta actividades de comunicación estando dichos apartados formados por la matriz de cuatro objetivos de comunicación y tres niveles de comunicación. Ello da una idea de los métodos utilizados por la organización (figura 47):

Objetivos:	Nivel de comunicación		
	Interpersonal	Pequeño grupo	Organización.
Informativo	Entrevista de concentración.	Reuniones de grupos de trabajo.	"Publicaciones de la casa"
	Entrevistas de despido.	Reuniones de ejecutivos.	Boletín de noticias.
	Orientación.	Programas de capacitación.	Panfletos para los empleados.
Reguladores	Informes orales/ escritos.		Grapevine.
	Reuniones programadas supervisadas/empleados	Reuniones de ejecutivos.	Declaración de políticas.
Persuasivos	Revisiones anuales.	Reuniones de momentos de crisis.	Memorándums de la compañía
	Resolución de problemas.	Reuniones de grupos de trabajo.	Contratos sindicales
	Expresar los puntos de vista con relación a la política.	Comités con ejecutivos.	Panfletos para los empleados.
		Reuniones interdepartamentales.	Reuniones de staff de supervisores
Discusión en momentos de descanso.		Boletines informativos.	
Integradoras	Almuerzos informales.		Acontecimientos sociales.
	Revisiones anuales	Reuniones de trabajo	Grapevine-
	Almuerzos Informales	Reuniones de grupos de trabajo.	"Publicaciones de la casa"
		Reuniones interdepartamentales	Boletines informativos.
Discusiones en momento de descanso		Acontecimientos sociales.	
	Almuerzo informales.		Grapevine.

Para juzgar la eficacia general de los sistemas de comunicación, los investigadores se sirven, por regla general, de cuestionarios, entrevistas, observaciones y otras técnicas encaminadas a considerar las actitudes de los empleados hacia las prácticas de comunicación y hacia otras variables organizacionales.

En la fase I, de búsqueda de datos, presentando atención a la historia, estructura de la organización, procesos gerenciales y liderato, para tener una idea exacta de los "factores situacionales de la organización".

La fase II (evaluación) tiene el propósito de resumir los descubrimientos hechos y analizar las anteriores etapas con los que se llega a la conclusión de la validez de las actividades existentes para ejecutar las políticas.

5.5 Plan de trabajo para la evaluación de una actividad de comunicación específica.

La **fase I** (Sección "B") tiene el propósito de determinar la naturaleza y los objetivos de la actividad, criterios de ejecución pertinentes, instrucciones procesales para la ejecución pertinentes, instrucciones procesales para la ejecución de la actividad, y estándares de desempeño. La siguiente tabla muestra este tipo de búsqueda de datos para la realización de actividades de comunicación internas "orientadas a los empleados" (figura 48):

Criterios de las áreas de desempeño.	Instrucciones procesadas	Estándares de desempeño.
Contenido	Para la orientación general de los nuevos empleados, dentro del departamento y relacionado con toda la organización.	Durante los cinco primeros días de trabajo.
Dirección		
Oportunidad		
Feedback	Para alentar a los nuevos empleados a que indiquen rápidamente los problemas existentes para que las dificultades puedan ser superadas sin demora.	Entrevistas semanales formales durante las tres primeras semanas.
Contenido		
Oportunidad		
Iniciación	Arreglos necesarios para que los empleados veteranos o experimentados les proporcionen a los nuevos empleados todos los detalles relacionados con su trabajo. Emplear los gráficos procesales como guía y punto de referencia.	Orientación en dos semanas.
Contenido		
Controles	los gráficos procesales como guía y punto de referencia.	Capacitación en sesenta días.
Oportunidad		
Iniciación	Presentar al nuevo empleado a todos los miembros del grupo y hacer todo lo necesario para que el nuevo miembro sea aceptado por el grupo. Utilizar métodos apropiados a la posición.	El mismo día que comienza a trabajar.
Participación		
Condiciones de las interacciones		
Oportunidad		

La *fase II* (análisis) tiene el propósito de estudiar la actividad de comunicación en cuestión para determinar si la realización está de acuerdo con los estándares establecidos. Ello se puede conseguir con la ayuda de las técnicas de recolección de datos y análisis de datos.

La *fase III* (evaluación) tiene el propósito de resumir los resultados obtenidos y hacer los análisis relativos a la actividad específica de comunicación para saber si el actual desempeño previamente establecidos para dicha actividad.

5.6 Técnicas de recolección y análisis de datos.

Para ello se requiere utilizar el siguiente procedimiento.

- A. Definir la técnica.
- B. Proporcionar ejemplos de su uso en investigaciones anteriores como presentes.
- C. Citar los puntos fuertes y débiles de la ficha técnica y enumerar las técnicas de análisis apropiadas.
- D. Describir la naturaleza de los datos generados por dicha técnica y enumerar las técnicas de análisis apropiadas.
- E. Citar las fuentes de referencia más importantes para recoger y analizar los datos siguiendo la técnica en cuestión.

5.7 Técnicas de observación.

A. *El estudio de las obligaciones* le proporciona al observador los medios de registrar su propia conducta de comunicación, tanto de manera continuada como periódicamente, el promedio de tiempo consumido por una actividad puede ser computado; proporciona información sobre las cantidades de comunicación; las redes utilizadas; y la dirección seguida; evita los prejuicios del observador; y evita que se confié excesivamente en la memoria; el porcentaje de tiempo dedicado a las interacciones con ciertas personas; las diferencias en los temas discutidos por varias personas pueden ser computados en términos de su significado.

B. *Técnicas de entrevistas y cuestionarios*, recogen datos con relación a las percepciones, actitudes y conocimientos de los observados sobre la información vinculada con la organización. Un cuestionario es un instrumento escrito que pretende conseguir información sobre las actitudes, conocimientos y percepciones de una persona. Se utilizan las *preguntas abiertas* como: ¿qué opina de las recientes elecciones?, *cerradas* ¿está de acuerdo con las políticas seguidas por la actual administración?.

Además de las anteriores técnicas que pretenden conseguir información específica sobre actitudes, percepción y conocimientos, se han desarrollado otros instrumentos de investigación que se usan algunas técnicas citadas anteriormente, como es el Análisis ECCO, que ya se explicó anteriormente.

5.8 Redacción del reporte de la investigación.

La Sección I (campo de estudio) sitúa al estudio específico en el contexto del campo de la comunicación organizacional. Esta sección también puede proporcionar posteriores vínculos entre el estudio y las teorías existentes. La Sección II (estudios de la organización) es principalmente descriptiva y señala el contexto geográfico en el que se realizó el estudio. La Sección III (Método, procedimientos y técnicas de recolección de datos) proporciona al investigador la oportunidad de explicar cómo se realizó el estudio. Si esta sección es explicada clara y concisamente, otros investigadores podrán hacer una réplica de dicha investigación. A continuación el Informe del análisis de comunicación (figura 49):

Tabla de contenido	
I.	Campo de estudio.
a.	Naturaleza.
b.	Definición de comunicación.
c.	Naturaleza de la comunicación en las organizaciones.
d.	Sumario.
II.	Estudio de la organización.
a.	Descripción de la producción de la mercadotecnia, incluyendo el tipo de servicio, tamaño, situación y medio ambiente de la organización.
b.	Descripción de la estructura, incluyendo un gráfico exacto de los canales formales, y de las posiciones de los empleados en la organización.
c.	Definición de las actividades especiales de la organización, incluyendo los sistemas de incentivos, las relaciones con los sindicatos y los programas comunitarios.
d.	Identificación de los objetivos y estándares de comunicación.
e.	Sumario
III.	Método procedimiento (s) y técnica de recolección de datos.
a.	Método general.
b.	Sujetos.
c.	Instrumentos y herramientas de investigación.
d.	Procedimientos específicos.
IV.	Análisis y descubrimientos.
a.	Naturaleza de los datos y tipos de técnica de análisis de datos utilizados.
b.	Políticas de comunicación.
c.	Actitudes de comunicación.
d.	Prácticas de comunicación.
e.	Eficacia del programa de comunicación
V.	Sumario, conclusiones y sugerencias.
a.	Sumario del estudio.
b.	Conclusiones.
c.	Sugerencias para mejorar la comunicación.

A continuación se debería presentar el ejercicio de la comunicación en la SDE pero motivos de falta de: disponibilidad del personal de la SDE para aplicar las técnicas anteriormente presentadas, recursos, tiempo y espacio en el presente trabajo, no será posible incluirlo, más sin embargo, se presentó completamente el modelo para hacer investigaciones. Por último, mencionaré el esquema bajo el cual se habría hecho el ejercicio:

A. Se selecciona una organización: *SDE*

Procedimiento de investigación a aplicar: *No experimental.*

B. Se selecciona un departamento: *el grupo "Relaciones Públicas.*

Se pregunta ¿Posee este grupo alguna política, tanto explícita como implícita?:

No tiene.

Se le preguntaría a un empleado (a alguien que se conozca). Cuáles son las actividades de comunicación más importantes de ese grupo?. Se clasifican estas actividades según el nivel (interpersonal), pequeño grupo, etc.), y la función (informativa, reguladora, etc.).

- Coordinar con los agentes de ventas de los medios de comunicación la compra de espacios para la difusión de las campañas de comunicación social de la SEDENA.
- Elaboración de la documentación complementaria de los contratos.
- Estudios de mercado de para la contratación de medios de comunicación.
- Control de la agenda de los representantes de ventas de los medios de comunicación.

A. ¿Qué técnica de recolección de datos se utilizaría para calcular la eficacia de las anteriormente citadas actividades de comunicación?: *El estudio de las obligaciones.*

¿Cómo efectuaría su proceso de medición?: *Con el registro del tiempo diario que utiliza cada uno de los miembros de las 6:30 horas de la jornada laboral que es de las 0730 a 1400, de lunes a viernes, como se hizo en el capítulo 2 de este diagnóstico.*

¿Qué instrumentos específicos utilizaría?: *El de análisis ECCO.*

¿Cuánto tiempo necesita?: *Una semana.*

¿Qué tipo de datos generaría?: *Primero se observaría el tiempo que dedica el personal a realizar sus actividades y se plasmaría en una gráfica. Segundo se estudiaría la difusión de una unidad de información (mensaje) en el espacio y en el tiempo dentro del contexto de una organización.*

¿Cómo los analizaría?: *Estimar el costo que cuesta cada una de las horas de trabajo por cada miembros y comparar el tiempo del que se dispone el personal en realizar sus actividades propias del grupo, y el tiempo que dedica a realizar actividades ajenas, y aunado a ello se interpretarían los resultados del análisis ECCO, para observar si el personal está compenetrado con la información que es competencia del grupo, se podría observar que el mensaje si es conocido por cada uno de los miembro del grupo, y como llega o no llega a ellos, cuando éste debe ser común conocerlo para cada uno de los integrantes del grupo.*

¿Existe algún programa de computación que podría utilizar en dicho análisis?: *Excel para la recopilación y la elaboración del diagrama estadístico y Word para la interpretación y análisis de los datos.*

B. ¿Cómo presentaría los descubrimientos de su breve revisión al gerente de este grupo?: *A través de graficas, diagramas y un cuadro comparativo que muestren el problema existente.*

¿Cómo haría el reporte?: *Mencionado las actividades que tiene de responsabilidad el personal del grupo de relaciones públicas, el tiempo que utiliza para evacuarlas y el tiempo que dedica a otras actividades ajenas, el costo económico que implican las actividades ajenas, que el personal no está compenetrado con la información que debe de conocer.*

¿Qué elementos incluiría en el?: *El factor tiempo, costo económico, psicológico, rendimiento del personal.*

Para realizar lo anterior, se debe contemplar un sistema de recolección de datos de cada una de las tres categorías anteriormente mencionadas: observaciones, entrevistas, cuestionarios, análisis del contenido. ¿Cuánto tiempo se calcula utilizar para la revisión?, ¿cuántas personas tendrán que ayudar?, ¿qué recursos de la organización necesitaría?

Por cuestiones de recursos y tiempo no fue posible desarrollarlo, pero se mencionan las técnicas y procedimientos para llevarlo a cabo.

En el próximo capítulo, a través de la aplicación de una técnica cualitativa se diagnosticará a la SDE, para encontrar los problemas y conflictos informativos y nos permitan conocer que es lo que esta pasando en la organización.

6. Conclusiones.

Se detectaron los “grupos y actores” en la SDE, Se analizó la comunicación de los individuos y grupos en la organización, habiéndose demostrado la importancia que tiene para desarrollar los diversos trabajos, también se mencionaron los temas de la tipología de los individuos, su comportamiento, la motivación y la toma de decisiones.

En relación con los grupos, se observó el comportamiento, la comunicación, el liderazgo, el poder y la negociación que se lleva a cabo en la SDE. Se establecieron las redes existentes y estructuras existentes en la SDE.

Se detectó que las funciones sociales de la comunicación en la SDE son múltiples y revelan el papel fundamental que dicha comunicación desempeña entre los grupos e individuos de la SDE mostrándose que muchas veces no hay entendimiento para evacuar los trabajos en la SDE.

Por último, con la técnica del diagnóstico cuantitativo aplicado y los datos numéricos obtenidos, se realizó la interpretación de los mismos datos, observándose la manera en que influye la comunicación en toda la organización, inclusive las relaciones de redes y estructuras de comunicación y como fluyen los mensajes en la SDE; también se presentaron las técnicas de investigación para revisar la comunicación, utilizando el un procedimiento de investigación que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación organizacional basándose en un conjunto de normas.

Capítulo IV.

Comunicación y complejidad en la SDE.

Después de conocer a los grupos que integran a la DGCS y en particular de la SDE, descubriremos los problemas y conflictos informativos en al SDE, para lo cual, se seleccionó una técnica cualitativa hermenéutica que permitiera detectar ¿Qué está pasando en la organización?, ya que en la parte formal de la estructura se encuentra lo informal como una especie de fantasma que siempre acompaña a la organización.

Las organizaciones no ven o no quieren ver la serie de revoluciones y conflictos que ocurren en el interior de la misma, debido por la interacción cotidiana de sus miembros, y tratar de reconocer esa situación le implicaría meterse en mundo complejo.

En toda organización existe una estructura informal que no es mala, sino buena, ya que es la que la sostiene en realidad a toda la estructura de la organización, y el la aplicación de una técnica cualitativa, nos permitirá identificarla y llegar a un acuerdo “solidaridad” entre los miembros a través de sus valores. A toda organización le causa pánico reconocer la estructura informal debido a que la reconoce como una parte negativa.

En el capítulo III se desarrolló la parte cuantitativa del problema abordado en el capítulo II, por medio de una auditoria comunicativa con una de las 10 técnicas existentes y con ello se diagnosticó sistemáticamente varios aspectos de la comunicación en la organización, en particular, permitió reconocer la incidencia de actores y grupos en el mismo, determinando el papel que desempeñan los individuos y los grupos en la organización sobre el problema detectado.

Se describirán los diferentes enfoques y metodologías cualitativas para diagnosticar la incidencia comunicativa en él o los problemas detectados y en particular la técnica del Flash Ethnography. Se describirán las técnicas cibernéticas de análisis de la interacción y de la mediación, para diagnosticar los problemas comunicativos identificados, para plantear soluciones viables que puedan ayudar a mediar o a resolver la problemática diagnosticada.

El presente capítulo se describirá el uso la herramienta de investigación cualitativa flash ethnography en la comunicación organizacional de la SDE, para detectar, diagnosticar y proponer soluciones a los conflictos y problemas comunicativos detectados entre los miembros y grupos de trabajo.

Se creará un mapa de correlación de fuerzas y una gráfica de los subgrupos o subculturas detectados, para observar los problemas y conflictos que hacen que ciertos elementos tomen posiciones en el interior de la organización.

Por último, retomando el diagnóstico cualitativo, detectamos que la SDE como un organismo actúa bajo las premisas de ciertas escuelas presentadas, mientras su diseño formal la lleva a procesos derivados de las posturas clásicas, la formalidad la conduce a diseños estratégicos flexibles.

El éxito de los anteriores procesos también será reflexionado en éste capítulo, la información obtenida, así como la teoría del presente capítulo, se integrará una propuesta de mediación que permita solucionar los conflictos detectados.

1. **La Relación laboral del personal de la SDE sobre los problemas y conflictos informativos existentes.**

Este capítulo nos permitirá descubrir cuales son las trabas a las que se enfrenta la organización por su estructura informal como lo es reconocer que dos miembros se ayuden en el trabajo común o no lo hagan y cada quien saque el trabajo como pueda.

Al personal de jefes y subjefes del área no les importa porque implica ceder poder y soberbia ante sus subordinados, ya que reconocer lo informal es atentar contra su ego y poder, por ello existe la prepotencia, ésta es la postura bajo la cual se mantienen las organizaciones.

Solo falta que no salga el trabajo para que la organización se de cuenta de lo importante que es la estructura informal y mover el hilo de la organización a un extremo para llegar a la negociación.

El poder en la organización no emana de arriba sino de bajo, cualquier miembro tiene poder, sólo basta que no salga la chamba para ver como se afecta el flujo de trabajo; se debe entender que las organizaciones son humanas, que crecen con su gente y si por organización se entiende lo que *sugiere Bobbitt*, “*es una entidad social conscientemente coordinada, con una frontera relativamente identificable y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar uno o varios objetivos*”; entonces *habría que preguntarse ¿Quién se beneficia de la organización?*.

Si algo caracteriza al país es la enorme desigualdad y desequilibrio entre los mexicanos, se entra en una contradicción “No puede haber democracia si no hay equidad”, la democracia implica participar en las decisiones públicas y de la participación de los beneficios que se obtengan.

En el capítulo III se desarrolló la parte cuantitativa del problema abordado en el capítulo II, al llevar a cabo la auditoria comunicativa con la técnica de recolección y análisis de datos y con ello se diagnosticó sistemáticamente varios aspectos de la comunicación en la organización.

Lo anterior, permitió reconocer la incidencia en los problemas y conflictos informativos comunicativos asociados a los actores y grupos en la SDE, determinándose el papel que desempeñan los individuos y los grupos en la organización sobre el manejo de la información al interior de la misma, y para ello se evaluó las coordinaciones que llevaron a cabo los grupos de la SDE sobre el evento denominado 2/o. Espectáculo Aéreo “La Gran Fuerza de México”

Entre los actores (Jefes, Subjefes y personal de tropa) de la SDE, existe la idea de que si la información proviene de una mayor escala jerárquica y mejor será la comunicación, pero a pesar de su perfeccionamiento y uso frecuente en la estructura de la organización, no se ha podido resolver los problemas comunicativos, incluso los han ahondado, imponiendo el recurso a la Información contra el recurso a la comunicación. Esta situación se expresa por una red comunicativa jerárquica y una pobreza interpretativa.

En la SDE, además, existe más información –redundancia- que comunicación –novedad-, lo que cumple la paradoja informar vs comunicar, de ahí que el uso de medios de comunicación se convierta más en un medio de control -de la información- que del Intercambio de novedades.

Atrás de la opulencia mediática de nuestros días no aparece una mejor ni más lograda comunicación, sino un más eficaz y eficiente control de los procesos de una organización, haciendo a un lado el objetivo primordial de la comunicación humana: crear instancias de convivencia y habitabilidad, la conciliación de las existencias (Jaspers, 1994).

En el presente capítulo se abordará la importancia de cuales son las causas al problema y conflicto informativo comunicativo que se detecte en la relación laboral de los miembros en los grupos de la SDE.

1.1 La complejidad organizacional.

Comprender de qué forma se produce la dialéctica del cambio en la sociedad que permite la existencia de múltiples y variadas organizaciones y que propicia nuevos y complejos subsistemas en su interior, es el propósito de este tema, o a lo menos acercar al lector, a una comprensión del concepto de complejidad desde la perspectiva sistémica y organizacional, donde se ubique a la SDE como un interesante y muy importante referente.

Luhmann, Niklas, hace una radiografía del sistema y nos presenta una realidad de que el sistema no va a cambiar. Entre otras apreciaciones señala: *La Doble Contingencia* y dice: Un sistema síquico y una persona es una caja negra, que el sistema no puede descifrar pero tampoco le interesa, y sobre todo pone su empeño para que los integrantes asuman el rol. En la SDE a la organización no le interesa quien trabaje sino que el trabajo se haga, no hay interés en los miembros sino en los proyectos y programas que se planean desde la dirección.

El concepto de la Doble Contingencia, tiene que ver con la teoría de que la organización no tiene la capacidad de predecir lo que sucede en el entorno, ya que el entorno es más complejo que ella misma, debido a que la organización no prevé lo que sucede en el entorno y solamente reacciona, difícilmente podrá predecir lo que va a pasar afuera (entorno) pero tampoco tiene capacidad para ver lo que sucede adentro.

Desde la perspectiva Luhmann, las organizaciones no resuelven los problemas, sino que únicamente apaga fuego (Teoría de la Doble Contingencia), es decir, que el sistema no está capacitado para dar respuesta a lo que pasa en el entorno y tan solo vive a bomberazos.

Luhmann se refiere a su Teoría Comunicativa diciendo que la comunicación es imposible entenderla como una serie de ideas y conceptos en común, porque eso es idealismo puro y eso no existe. En lugar de comunicación hay una cadena de malos entendidos.

Sobre lo anterior agrega, “Cuando yo hablo soy un emisor y doy permiso de que me interpreten”, es una cadena infinita, nadie va poder entender lo que yo estoy diciendo, porque para ello deberían ser yo. “La comunicación no es perfecta –todos somos diferentes-, la comunicación es una meta acción para realizar acciones” (Robbins, 1996:78).

Luhmann menciona que: “La razón de ser de la comunicación es el mal entendido, si todos lo entendiéramos, no habría necesidad de comunicarnos”, “la comunicación sirve para entender el mal entendido”. Y tratar de entender el mal entendido, nos lleva a otro mal entendido y así sucesivamente hasta el infinito, a lo que llama Jaime Pérez “Un quiebre comunicativo” y administrar el mal entendido, administra ciertos parámetros únicamente, por ello se menciona: “No es lo que quería decir, pero más o menos”, lo anterior entendido no de manera absoluta, ya que los extremos son malos y que cada quien lo entienda.

Otro punto, siempre se parte de la idea de “Quien hace el gasto comunicativo es el receptor”, y esto es falso, ya que quien tiene que hacer el gasto es el emisor, por lo que debido a la doble contingencia, se entiende que debe hacer “Circo, Maroma y Teatro” para que lo entiendan, este caso quien tiene el poder es el receptor, y si reconociera el gran poder que tiene, el Sistema se vería afectado.

El Sistema Social tiene sistemas de persuasión “Sistema de Penetración”, se instala en nuestras vidas (por ejemplo la televisión) que nos dice que tenemos que hacer y creemos que éste es el camino correcto, que debemos dejarnos convencer por otros, con la idea de que el único método de los sistemas son las organizaciones.

En el contexto sistémico general –de carácter multidimensional– en que se constituye la sociedad, se percibe la existencia de espacios –o subsistemas particulares– de conformación social más interesantes, tanto por su atractivo sociocultural o porque a la luz de las percepciones –personales o colectivas– o modelos mentales dan sentido a la realidad.

El dispar atractivo de los componentes de un sistema social provoca que existan sectores de la sociedad con una mayor participación de organizaciones sociales, constituyéndose así subsistemas sociales complementarios, de manera tal que en dicho contexto se distinguen sectores más o menos atractivos. Sin embargo, la sociedad, definida en un sentido amplio, representa un espacio genérico de expresión humana colectiva. Su propia existencia busca reducir la complejidad del ambiente que en sí misma y por su propia naturaleza representa. Ya sea a través de la maximización de los recursos sociales que ofrece o mediante la adaptación de sus componentes a nuevos y cambiantes contextos, lo cual, en definitiva, se traduce en la aparición de nuevos espacios subsistémicos, también complejos en su interior, que sucesivamente van conformando la complejidad de la sociedad.

Los espacios que genera espontáneamente la sociedad permiten el surgimiento de nuevas organizaciones que intentan reducir la complejidad del ambiente, aportando a la creación de complejidad en el sistema total. En este proceso se generan las condiciones ambientales ideales para el nacimiento de empresas, que desarrollan su rol social y dan vida al proceso creación de la complejidad, a cuyo entendimiento estas páginas aportan una aproximación conceptual.

La sociedad no busca en esencia reducir su propia complejidad, ningún sistema busca reducir su complejidad, lo que los sistemas sociales hacen es buscar la mejor forma de reducir la complejidad del entorno sistémico en el que participan y que en sí constituyen, por lo que la sociedad en estricto rigor, como concepto absoluto, existe como un supra sistema definido como sistema autorreferente en el dominio de las comunicaciones, constituido por múltiples espacios sociales, entre los cuales el empresarial es quizá el más claramente definible y diferenciado.

1.1.1 Un concepto de Complejidad en la SDE.

La complejidad nace como resultado de las eternas e incesantes interrelaciones entre las personas y de éstas con los sub sistemas sociales de los que son parte, y de los que no son parte, pero que tienen sus límites dentro del espacio en el cual esta persona se desarrolla.

Las personas, por razones biológicas y psicológicas tienen comportamientos muy distintos unos de otros, poseen comportamientos complejos, de manera tal que es posible decir que cualquier organización formada por personas tiene también un comportamiento complejo.

Como lo indica Maturana y Varela, (1998) “Los seres vivos existimos en dos dominios, en el dominio de la fisiología donde tiene lugar nuestra dinámica corporal, y en el dominio de la relación con el medio donde tiene lugar nuestro vivir como la clase de seres que somos”.

De acuerdo con los planteamientos de Senge, (1994) los seres humanos vivimos en un mundo “real”, pero no operamos directa e inmediatamente sobre ese mundo, sino que actuamos dentro de él usando “mapas”, “representaciones”, “modelos” o “interpretaciones codificadas de esa realidad” en consecuencia, tanto las personas como las organizaciones sociales son complejas por naturaleza, ya que, según las características propias de cada persona, será la interpretación del mundo “real” que se manifiesta ante nuestros sentidos.

Sin perjuicio de lo indicado, enfocando el análisis a las empresas, se puede afirmar que éstas tienen un comportamiento complejo. Las empresas se desenvuelven en un ambiente que también es complejo, pero es complejo porque está formado por diversos y variados sistemas sociales, que a su vez, son complejos. Ahora bien, la palabra complejidad cuando es utilizada, no se atribuye a un simple adjetivo, sino que debe ser utilizada en un contexto determinado.

Es perceptible que un sistema es complejo cuando se contrasta con otro sistema, cuando se observa que es afectado de manera recurrente por otro(s) sistema(s), o cuando algo no funciona como se previó por razones que generalmente, en una primera etapa, pasan como azarosas, pero que posteriormente, después de un análisis profundo, se constata que se debió a un problema de relaciones internas o externas¹² (donde también se expresa la complejidad), etc. Es decir, que las posibilidades de encontrar todas las fuentes efectivas de complejidad de las empresas son imposibles de enumerar sin recurrir a generalizaciones y a un arriesgado reduccionismo. Ante este problema, Gibson (1987) plantea que aprendizaje organizacional, se refieren al proceso a través del cual y como resultado de la experiencia, se produce una cabal comprensión de las conductas de cambio relativamente duradero, en consecuencia, el estudio de las tendencias del aprendizaje organizacional aparece como una interesante tendencia de análisis científico, ya que permitiría identificar las etapas de aprendizaje y sus condicionantes en la organización.

La complejidad del comportamiento de las personas, provoca que cualquier organización que ellos creen se comporte, en consecuencia, de esa misma forma compleja y que el mismo ambiente, desde el que se generan los estímulos que provocan un determinado comportamiento y desde donde nace la complejidad para las decisiones, sea por esencia complejo. “Llamamos complejo a un sistema que puede tomar a lo menos dos estados que sean compatibles con su estructura. Pero en todo caso, la estructura sistémica excluye más estados que los que el entorno del sistema puede tomar: de ahí que se pueda también decir que el entorno es siempre más complejo que un sistema.

Por último, la complejidad es, según esta forma de expresarse, una medida del número de estados del mundo (complejidad del mundo) o del número de estados de un sistema (complejidad propia)", esta complejidad, además de explicar el por qué del comportamiento complejo de los sistemas sociales, sugiere que es factible organizarlos en una creación común, ya que el orden de un sistema social (parte de un sistema complejo) es tan imposible como el orden del sistema mayor en el que éste está integrado, lo que hace referencia a que no se puede pretender buscar una relación cien por ciento efectiva entre las acciones de las organizaciones y su adaptabilidad al entorno complejo, Habermas (1996) define esta vinculación con el entorno como correspondencia diciendo "La "correspondencia" formalmente definida por Ashby entre la complejidad del mundo y la capacidad propia del sistema capaz de supervivencia, cuando se aplica a los sistemas orgánicos ha de interpretarse, como hemos visto, en el sentido de que el sistema, para poder sobrevivir, ha de poder tomar al menos tantos estados cuantos sean necesarios para poder reaccionar a los sucesos del entorno que puedan representar un peligro para la conservación de la organización del sistema" esto hace suponer que siempre habrán incongruencias en las decisiones que se tomen en cualquier organización social.

La complejidad se genera sistemática y recursivamente en el momento en que los sistemas reducen la complejidad del ambiente, aumentando la suya propia. Esto significa que cada vez que un sistema reduce por sí mismo la complejidad del ambiente, para mantener su organización, aumenta su propia complejidad, generando que todos los sistemas, tanto de su propio operar como de otras organizaciones en acoplamiento estructural⁹ con ella, vean aumentada la complejidad del entorno en el que se insertan. Este punto se retomará en profundidad más adelante en este documento.

Por lo anterior, se puede decir que la SDE es una organización tan compleja y tan rica en información, pero contradictoriamente hacia e interior la falta comunicación procrea un ambiente cerrado y defensivo de sus integrantes.

La credibilidad y la disposición se forjan, emergen o se restringen en los contactos cotidianos, pero es en este contexto la importancia que reviste el saber ¿Cómo es que los miembros viven y habitan en la SDE?; para ello más adelante se describirá que mediar comunicativamente es la clave para que a partir de la complejidad organizacional, se pueda integrar lo diferente en torno a algo común, bajo la racionalidad de la participación y el respeto a la diferencia entre los integrantes.

1.2 La percepción y acción (conceptos de subjetividad).

Abraham Moles, físico positivista crea la Teoría de la percepción y de la acción, menciona que el actor actúa de un modo u de otro y se pregunta ¿qué determina su acción? En relación a la que percibimos. Su teoría de la percepción se puede ubicar en tres categorías:

- A. UMWELT: Mundo Cercano, es decir mi mundo personal.
- B. MERKWELT: Mundo Intermedio, es decir lo conocido, transitado, lo suponemos pero no es mío.
- C. FERTWELT: Mundo Lejano y frío, es decir que deducimos que esta ahí.

Moles habla de percepciones no de distancia, es decir su teoría perceptiva cambia de acuerdo a las circunstancias, “La realidad no les es dada al autor, sino de manera mediada” (mi percepción). Para el autor existen dos tipologías de acción posibles (figura 50):



Será posible comparar a la comunicación con acción?, para Moles Acción significa desplazamiento visible de un ser que modifica sensiblemente su entorno. Otro autor WIENER, dice que la comunicación si es una acción por su génesis y tiene que ver con la energía que gasta y la clasifica en dos tipos de acciones: de alta intensidad energética y baja.

Moles mide la acción desde la perspectiva de ¿Cuánta cuesta energéticamente una acción? y la divide en:

- A. Megacción
- B. Macroacción.
- C. Acción.
- D. Midiacción.
- E. Miniacción.
- F. Actoma.- La unidad mínima de medida.

Max Weber describe las acciones en cuatro tipos:

- A. Acción teológica.- Que esta orientada a una finalidad y es más racional (acumulación de capital), es una acción que no tiene escrúpulos –el fin justifica los medios-.
- B. Acción emotiva.- Es menos racional (emocional), porque tiene un escrúpulo que esta orientado a alcanzar la popularidad y el poder, tiene el escrúpulo de las emociones de los demás.
- C. Acción costumbrista.- Son menos racionales, no pretenden nada más allá de confirmar lo que hacemos por costumbre.
- D. Acción económica.- Son fundamentalistas, fanáticos que ni siquiera se tiene la menor idea de porque lo hacen, no existe una explicación racional de su acción, entre las comunidades que se les caracteriza están las latinas.

Se tiene el concepto que las sociedades dominaran la 1/a. y 2/a. acción sería poderosa.

1.3 La importancia comunicativa de las representaciones breve descripción de lo cuanti y cuali y las metodologías para la investigación de las representaciones técnicas cualitativas.

Existen distintas formas de obtener información a través de las técnicas cuantitativas, asimismo, existe una gran polémica entre lo cuanti y lo cuali, que tienden a la descripción de los investigadores de una escuela a otra.

Cuanti viene de las escuelas duras denominadas positivistas de Aungusto Comte que significan medición. Un conocimiento es objetivo en la medida que es exacto, no debe ser un juicio sino un dato. Por ejemplo “el salón mide 6 x 8 metros” este resultado nos arroja un dato es decir 48 metros cuadrados.

El pensamiento Comtiano “Midamos todo, construyendo datos de todo”. Hay una respuesta epistemológica, no lo podemos medir todo si no lo vamos dividiendo, seccionando, fraccionando y con esto se dividió al mundo en partes de realidad y surgieron las ciencias. Se fraccionó la realidad en pequeña partes al dividirla en ciencias y a su vez en especializaciones.

1.4 El positivismo y la división de la realidad.

El positivismo hizo polvo la realidad al haberla fraccionado y pensar que al juntar las ciencias se tiene un concepto de la realidad, ya que las diferentes ciencias y disciplinas no fueron creadas para ser articuladas en una sola. El positivismo fallo hace mucho tiempo precisamente por haber fraccionado al mundo y poder armar su rompecabezas.

La ciencia trata de explicar la realidad, cuando el modelo estadístico suple la realidad se construye con datos. ¿Cómo se construye el dato, quién, cuándo, cómo, dónde y por qué? ¿Qué mide una encuesta? Certeza de predictividad, mide un grado de percepción en el momento. Se propone que en la encuesta se conteste lo que se percibe en el momento sobre ciertos estereotipos (mide lo que una propuesta dice sobre ciertos estereotipos).

Con lo cuali se suman similitudes para observar variables de una hipótesis. Una técnica cualitativa es una técnica de superficie, nos permite identificar el grado de aceptación o reconocimiento de algunos miembros de una muestra que nos dice como están distribuidos ciertos estereotipos en un universo ¿Con cuál estereotipo se identifica la gente?, es decir, se observa como en un universo se dividen ciertas posiciones. La técnica cuantitativa tiene pasos cualitativos. Es falsa la controversia cuanti y cuali, ya que ambas tienen injerencia en alguna parte de su composición.

Es un error pensar que los resultados de una encuesta construyen la realidad. El dato únicamente mide algún aspecto de la realidad en algún sentido y en cierto momento.

Las buenas organizaciones, cada vez se comprometen menos con sus miembros ya que están diseñadas para los empleados como “pasillos”.

1/o. Las organizaciones tienen un problema moral ético.

2/o. Las organizaciones sobreviven a través del vínculo emocional de los unos con los otros. ¿Será que los vínculos emotivos –afectos, sentimientos- pueden ser cuantificados?

¿De dónde viene lo cuali? de Platón y Aristoteles. La polémica es lo Objetivo – Subjetivo. Platón dice: “Que por medio de las ideas podemos entender la realidad”. Rene Descartes propone el modelo Racionalista, en donde se excluye al sujeto. El Sujeto es un instrumento del conocimiento -la cosa que tiene capacidad de conocer-, Descartes dice: “Que el hombre razona y no importa como lo hace”.

Al excluir al sujeto también se excluyen ciertas facetas de la naturaleza humana (sentimientos y creencias).

1.5 Las representaciones de la realidad.

La filosofía (mamá de la ciencia) si estudio al ser humano, Emmanuel Kant cuestiona al planteamiento de Descartes, al mencionar que las categorías espacio – tiempo son registros previos a que se de alguna forma de conocimiento, son pre condiciones de conocimiento. También Kant dice un planteamiento muy avanzado para su época “Al ser humano no le es dado conocer la realidad, las leyes generales de la naturaleza del mundo, pero puede conocer las reglas que la rigen, porque es un fenómeno”. ¿Qué es eso que llamamos realidad? Kant dice que son representaciones de la realidad, porque no son derivadas de lo subjetivo (a partir de propia experiencia), también introduce la idea de que “No hay realidad”. Einstein: “la realidad cambia de acuerdo al espacio-tiempo en que te encuentres”.

Una reconsideración ¿Cómo el conocimiento viene del conocimiento humano? Lo cualitativo parte de la idea de ¿Cómo la subjetividad determina al objeto?, El sujeto es quien construye las realidades. Nuestro cerebro es incapaz de distinguir una realidad de una ficción, por eso podemos dar experiencias propias aunque sean de otros.

Somos una representación que interactúa con otra representación de representaciones, mi principio de realidad esta fundad en la realidad de otros. El consenso es cuantitativo “a mayor grandeza del consenso mayor será la realidad”. Nuestras representaciones crean realidades, lo que nosotros creemos se hace real. Lo real es una relación de lo que alguien conoce como realidad.

La materia de la comunicación son las representaciones (realidades representacionalmente).

2. Metodología para la investigación de las representaciones con técnicas cualitativas.

Las técnicas cualitativas son de profundidad porque dependiendo de la relación con el entrevistado, éste dirá su vida. Cuál es el principal problema de lo Cualitativo igual a qué, ¿Cómo se distribuye cierta posición en un universo y en las organizaciones?, lo que se puede hacer es identificar grupos e individuos (corrientes de opinión), ya que ciertas personas piensan de manera parecida sobre algunos acontecimientos.

Aplicar la técnica de “Grupo de discusión” que funciona por simulación ya que la gente cree que con la discusión se llegará a una solución o acuerdo.

Se toma nota de la posición de cada una de las personas que participan, se identifica que gente se lleva bien con quien y se forma un grupo de afinidad.

El Flash Ethnography consiste en una descripción lo más documentada posible describe ¿Qué pasa?, ésta descripción debe servir de base para una explicación densa, tiene una limitante desde el punto de vista del sujeto (una sola visión), por ello se pide que sea una descripción objetiva y lo más densa posible. Con el Flash lo que se describe es una conversación entre tal y cual persona.

Otra de las técnicas cualitativas es la entrevista, para Alfonso Orti significa: “darle voz a quién no la tiene”.

La estructura de cómo está organizado el trabajo o ésta organización no se cumple, por ello la comunicación puede proponer una forma de ajuste: las representaciones, conflictos y ajustes.

Se trate de identificar uno o varios conflictos de lo informativo con lo comunicativo. ¿Qué pasa con las representaciones del que está adentro?.

Alfonso Orti propone 3 ideas generales: ¿Qué es lo que indaga las técnicas cualitativas?, sirven para validar lo que el investigador quiere, en ellas lo que menos importa es lo que el investigador quiere, no se pone un bozal, ni una camisa de fuerza. A continuación una breve descripción de las técnicas cualitativas.

2.1 Grupo de Discusión:

Es la técnica más potente, arroja mayor cantidad de información de una sola aplicación. Un grupo de discusión epistemológicamente parte de la consideración de que los que participan en el grupo no dan su opinión sino la del grupo al que está inscrito. Para llevarla a cabo se requiere de una hora veinte minutos y de los siguientes requisitos técnicos:

2.2 Grupo focal “Focus Grup”:

Funciona con preguntas y respuestas (no da tiempo a preguntas abiertas) No explora cosas nuevas, sólo lo que se pregunta. Una percepción construye una realidad. Las repuestas se procesan de manera cerrada.

2.3 La entrevista:

Depende de la selección del entrevistado, que sea una persona privilegiada (que tenga información), la perspectiva que tenga de las posiciones del grupo. Primero hay que llevarlo con temas y posteriormente con preguntas ¿Qué opinas de esto, de aquello, de eso otro, etc.?, que cuente su experiencia, ¿Cómo era antes?, ¿cuáles son los problemas que ve?, etc. Esta técnica nos da un conocimiento más detallado de la organización, pasada por la experiencia o vivencia del entrevistado. Se trata de llevar a cabo de 4 a 5 entrevistas de 45 a una hora aproximadamente. La ventaja de ésta técnica es que nos permite oír y conocer a la organización a través de su gente.

Las anteriores técnicas no fueron aplicadas por el investigador debido a lo delicado de las políticas vigentes en la organización y por el temor de sus miembros a represalias, lo que ocasionaría que difícilmente se prestarían a participar en ellas.

2.4 Flash ethnography:

Es una forma muy rápida de hacer una etnografía, consiste en describir un problema comunicativo de la comunicación de la manera más objetiva, con la limitante de hacer una descripción sin juicios. Una vez realizada la descripción de manera densa, es decir como un cuadro cubista. Una realidad vista por diferentes ángulos que se sobreponen todas las observaciones y dar una conclusión. Una discusión de dos personas, ejemplo: ¿Cuándo se dio? Y ¿Cómo se dio? ¿Cuál es la resolución formal entre las 2 personas?. Se hace un análisis de la manera en que se relacionan?, ¿Qué tipo de modelo de la comunicación están usando?, ¿Qué cosas se dijeron que está mejorando la conversación o la está perjudicando? y ¿Cuáles son los roles que cada uno juega?, se confronta toda la información y se analiza, en esta técnica se puede incluir una entrevista, cuestionario, fotografías, video, mapas, etc. todo aquel material que permita aplicar la técnica y que tenga que ver con los casos del problema productivo (falta de planeación, bomberazos, la infraestructura, diseño del trabajo, etc.). Ver la cosas como son y buscar que mejore la organización, siempre respetando en lo posible la forma en que la organización ha encontrado para trabajar. Utilizar un mapa de cómo está distribuida la organización en su infraestructura, nos dará una idea de cómo se siente los miembros para realizar su trabajo.

La anterior técnica fue la que se aplicó en el presente capítulo con algunas excepciones y modificaciones que de acuerdo al tipo de organización en estudio fueron necesarias realizarlas como se describe más adelante.

Los ejes a indagar con la técnica de Flash Ethnography en la SDE son: ¿Qué tanta diferencia hay entre la comunicación formal y la real?, ¿Cómo son las relaciones del personal en la organización?, ¿Cómo ve su posición el personal en la organización? y ¿Qué propondrían?

3 Aplicación, diseño de la metodología de la técnica cualitativa Flash Ethnography.

Definición de Flash Ethnography (Técnica cualitativa): que comprende el registro de diversos aspectos socioculturales de la vida cotidiana de la comunidad. Dado que la finalidad de la intervención es incidir de una forma inicial en los aspectos de memoria, enculturación, socialización, concienciación, educación, comunicación, información, integración y convivencia; los investigadores recogerán evidencias donde se establezca cómo vive y cómo se comporta y qué expectativas tiene la comunidad, y cuáles son los problemas que se presentan en esos ámbitos.

3.1 Objetivo: Observar y recoger los elementos significativos, de sentido y simbólicos de relaciones sociales y comunicativas entre el personal de la Sección de Difusión Externa. Analizar para establecer determinaciones y repercusiones. Ordenar, establecer relaciones, a fin de determinar los conflictos de comunicación organizacional en la empresa.

La meta de este levantamiento es registrar las evidencias, aportar elementos que la describan, encuadrar en un contexto donde se perciban factores determinantes y repercusiones más significativas. Al juntar esas piezas el investigador formulará un reporte donde las presente ordenadas, las relacione y formule interpretaciones a propósito de las mismas en cinco sentidos:

- A. ¿Qué tan comunicativa es la organización?
- B. ¿Qué tanta diferencia hay entre la comunicación formal y la real?.
- C. ¿Cómo son las relaciones del personal en la organización?.
- D. ¿Cómo ve su posición el personal en la organización?.
- E. ¿Qué propondrían para mejorar la comunicación?

Desde luego, lo anterior, esto tiene un sentido hipotético, es un pretexto para indicar ¿por qué?, ¿para qué? y ¿cómo debe actuar el “Tiempo Visual” junto con el personal de la SDE, en un proyecto integral de mejoría organizacional?

3.2 Justificación: Se eligió la técnica cualitativa de *Flash Ethnography* por ser factible de aplicar en la organización, debido a que se conocen a todos los integrantes en su perfil sociodemográfico, niveles de información y estructuras de opiniones, actitudes y valores, con lo cual permitirá construir una cantidad considerable de información cualitativa que nos permita entender los conflictos que aquejan a la organización, con esta técnica se podrá indagar en lo que piensan los miembros acerca de la organización, del trabajo, de las relaciones interpersonales y la comunicación.

3.3 Metodología: Anotar evidencias para observar cómo se comportan los miembros en la organización y tipificarlos a través de un registro escrito de situaciones que se puedan traducir en indicios acerca de: ¿Qué tan comunicativa es la organización?; ¿Qué tanta diferencia hay entre la comunicación formal y la real?; ¿Cómo son las relaciones del personal en la organización?; ¿Cómo ve su posición el personal en la organización? y por último, ¿Qué propondrían? (Ver Tabla de especificaciones).

Con los registros se llevará a cabo el encuadre de la información y posteriormente la Interpretación.

A. Rasgos del Grupo:

- Empleo.
- Cargo.
- Grado de estudios.
- Sexo.
- Edad.
- Estado Civil.
- Tiempo de Servicio.
- Procedente de.
- Distancia entre el domicilio y el trabajo
- Nivel socioeconómico del personal.

- B. Interpretación: Relaciones laborales e implicaciones comunicativas a través del nivel jerárquico que ocupan los miembros en la organización:
- ¿Qué tan comunicativa es la organización?
 - ¿Qué tanta diferencia hay entre la comunicación formal y la real?
 - ¿Se toma en cuenta las opiniones de los miembros y los puntos de vista referentes al trabajo? ¿Cómo se sienten dentro de la organización?
- C. Relaciones comunicativas del personal dentro de la organización.
- Afinidades de los miembros de la organización en los diversos grupos. ¿Con quienes se llevan bien?
 - Conflictos de los miembros de la organización en los diversos grupos. ¿Con quienes se llevan mal?
- D. Expectativas de los miembros dentro de la organización.
- ¿Qué expectativas tienen dentro de la organización?
 - Si son a corto plazo.
 - Si son a mediano plazo.
 - Si son a largo plazo.
- E. Propuestas de los miembros dentro de la organización.
- ¿Qué mejorarían de la comunicación?

Fecha de realización: Lunes 24 de septiembre al viernes 12 de octubre de 2012.

Lugar y hora: En la oficina de la Sección de Difusión Externa de las 08:00 a las 14:00.

De: Lunes a Viernes.

Número de participantes: 24 personas.

Investigador: Santiago Mercado Navarrete.

- 4 **Levantamiento de evidencias de la observación** para reportar los elementos significativos de sentido y simbólicos de las relaciones en los miembros de la SDE, a través de la aplicación de la técnica flash ethnography.

4.1 Tabla de especificaciones para la SDE de la DGCS de la SEDENA (figura 51):

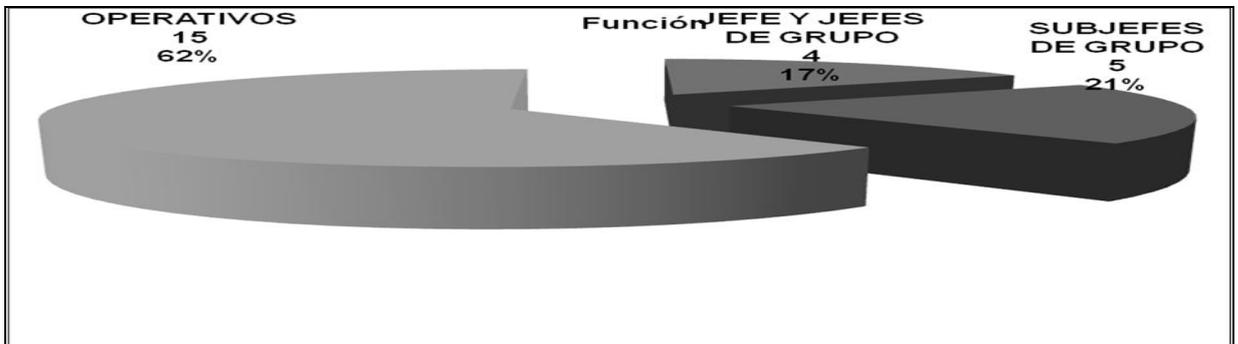
CATEGORÍA	TÓPICOS.	ÍNDICE	ITEM POSIBLES DE IDENTIFICAR.
La comunicación de los individuos en la SDE.	1.- ¿Qué tan comunicativa es la organización?	Actores	Empleo. Cargo. Grado de Estudios. Sexo. Edad. Estado Civil. Tiempo de Servicios. Procedente de Distancia entre el domicilio y el trabajo. Nivel socioeconómico del personal.
Flujo de información en la SDE y en particular del Grupo de Relaciones Públicas.	2.- ¿Qué tanta diferencia hay entre la comunicación formal y la real?	Ordenes.	Problemas en la elaboración de la documentación. Problemas en el ajuste del gasto de comunicación. Problemas en la búsqueda de información. Problemas en la interpretación de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
Diferencias entre los actores y los grupos.	3.- ¿Cómo son las relaciones del personal en la organización?	Conflictos. Afinidades.	Quienes se llevan mal. Quienes se llevan bien.
El actor y su organización.	4.- ¿Cómo ve su posición el personal en la organización?	Su futuro	Preguntando ¿Cuál es la razón por la que trabajas en esta Dirección?.
Los actores y las posibles soluciones a los problemas comunicativos.	5.- ¿Qué propondrían?	Propuestas.	¿Qué se necesita para que la que sea mejor en el aspecto comunicativo la organización?

4.2 Guía de observación: Cédula de identificación de los integrantes de la SDE que nos permite observar los rasgos culturales de composición (figura 52):

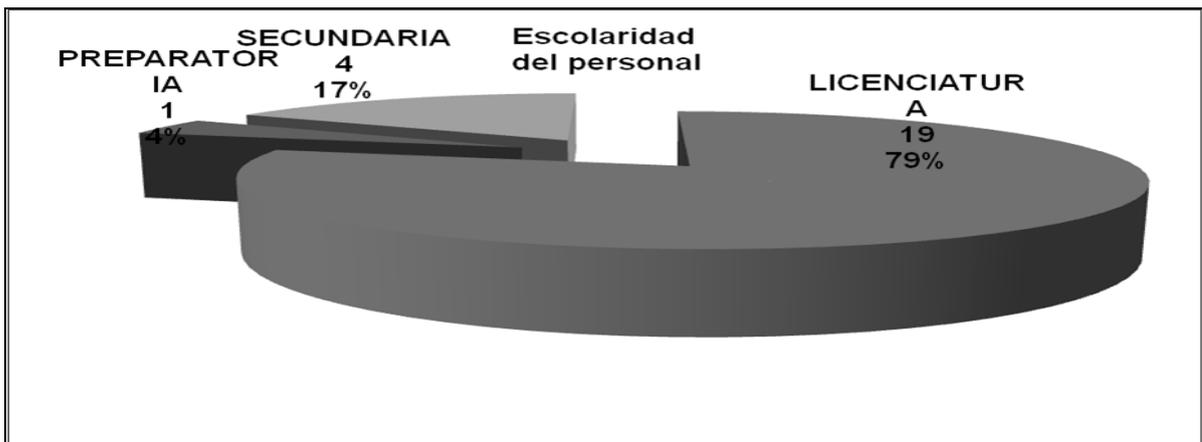
		Actores												
VARIABLES.	Razgos de composición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Empleo.	Mayor de Caballería	Capitán 1/o. de Caballería.	Capitán 1/o. de Transmisiones.	Capitán 1/o. Ingeniero en Comunicaciones y Electrónica.	Teniente de Transmisiones.	Subteniente Oficínista	Subteniente Oficínista	Subteniente Oficínista	Subteniente Informática	Sargento 1/o. Oficínista.	Sargento 2/o. Impresor.	Sargento 2/o. Oficínista.	
	Cargo.	Jefe de la Sección de Difusión Externa.	Jefe del grupo de Trámite.	Jefe de los grupos de Planeación, Programación y Relaciones Públicas.	Jefe del Grupo de Producción	Subjefe del Grupo de Producción	Subjefe de Planeación y Programación.	Subjefe de Relaciones Públicas	Subjefe de Trámite	Subjefe de Planeación de Difusión	Operativo de Trámite	Operativo de Trámite	Operativo de Trámite	
	Grado de Estudios.	Lic. y Diplomado de Estado Mayor	Lic. y Diplomado de Estado Mayor	Ingeniero y Diplomado de Estado Mayor	Ingeniero.	Pasante de Licenciatura	Secundaria.	Pasante de Licenciatura	Secundaria.	Estudiando la Licenciatura	Secundaria.	Pasante de Licenciatura	Secundaria.	
	Sexo.	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	masculino
	Edad.	35 Años.	42 Años.	45 Años.	39 Años.	28 Años.	39 Años.	42 Años.	42 Años.	32 Años.	38 Años.	29 Años.	39 Años.	
	Estado Civil.	Casado	Casado	Casado	Casado	Casado	Unión Libre	Casado	Casado	Soltero	Casado	Unión Libre	Casado	
	Tiempo de Servicios.	20 Años	27 Años	28 Años	24 Años	10 Años	17 Años	18 Años	18 Años	12 Años	20 Años	9 Años	20 Años	
	Procedente de.	Michoacan.	Puebla.	Distrito Federal	Veracruz	Puebla	Estado de México	Estado de México	Distrito Federal	Distrito Federal.	Veracruz	Estado de México	Veracruz	
	Distancia de la casa al trabajo.	500 mts.	500 mts.	500 mts.	3.9 Kms.	0 mts.	2.5 Kms.	20.3 Kms.	9.6 Kms.	13.2 Kms.	38.1 Kms.	45.9 Kms.	2.5 Kms.	
NSE	C	D	D	D	D+	D+	D+	D+	D+	D	D	D		

		Actores											
VARIABLES.	Razgos de composición	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	Empleo.	Sargento 2/o. Impresor.	Cabo Oficinista	Cabo Oficinista	Cabo Oficinista	Cabo de Informática	Cabo Oficinista	soldado Oficinista	soldado Oficinista	soldado Oficinista	soldado Oficinista	soldado Oficinista	soldado Oficinista
	Cargo.	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo	Operativo
	Grado de Estudios.	Pasante de Licenciatura	Preparatoria	Licenciatura	Licenciatura	Pasante de Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Pasante de Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Pasante de Licenciatura
	Sexo.	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino
	Edad.	27 Años.	25 Años.	29 Años.	28 Años.	29 Años.	28 Años.	28 Años.	26 Años.	26 Años.	27 Años.	24 Años.	24 Años.
	Estado Civil.	Unión Libre	Unión Libre	Soltera	Soltera	Soltera	Soltera	Unión Libre	Unión Libre	Soltera	Soltero	Soltera	Soltera
	Tiempo de Servicios.	4 Años	7 Años	4 Años	3 Años	4 Años	4 Años	2 Años	2 Años	1 Año	5 Meses	5 Meses	1 Mes.
	Originario de.	Distrito Federal	Puebla	Estado de México	Chiapas	Distrito Federal	Estado de México	Guanajuato	Veracruz	Distrito Federal	Distrito Federal	Distrito Federal	Tamaulipas
	Distancia del Trabajo.	22.7 Kms.	3.2 Kms.	38.7 Kms.	9.8 Kms.	8.8 Kms.	31.6 Kms.	9.8 Kms.	9.9 Kms.	8.8 Kms.	49.6 Kms.	18.8 Kms.	2.5 Kms.
	NSE	D	E	D+	D+	D+	D+	D	D	D+	D+	D+	D

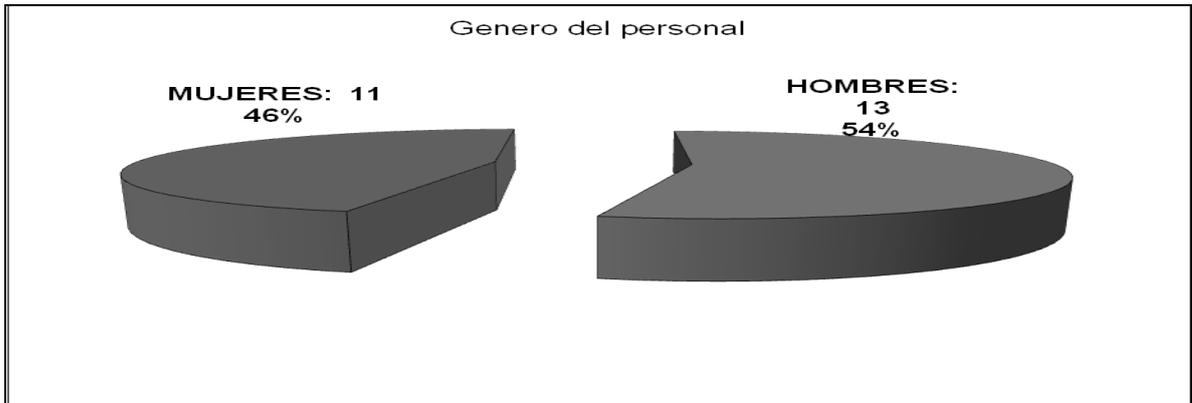
4.3 Cargo que ostenta el personal de la SDE y su función dentro de la organización, nos muestra como pueden ser las relaciones comunicativas y personales entre sus miembros ya que el 5% son Jefes de grupo y el 62% es personal operativo (figura 53):



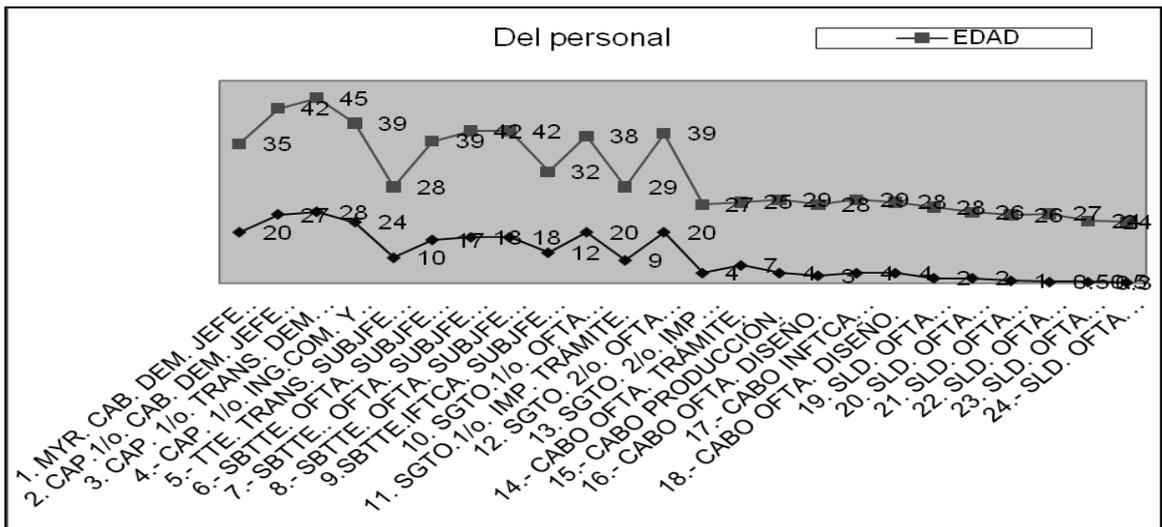
4.4 La escolaridad del personal de la SDE, es importante señalarla ya que es una situación que permite darnos cuenta como es la relación comunicativa entre sus miembros ya que el 79% cuenta con licenciatura contra el 17% con secundaria (figura 54):



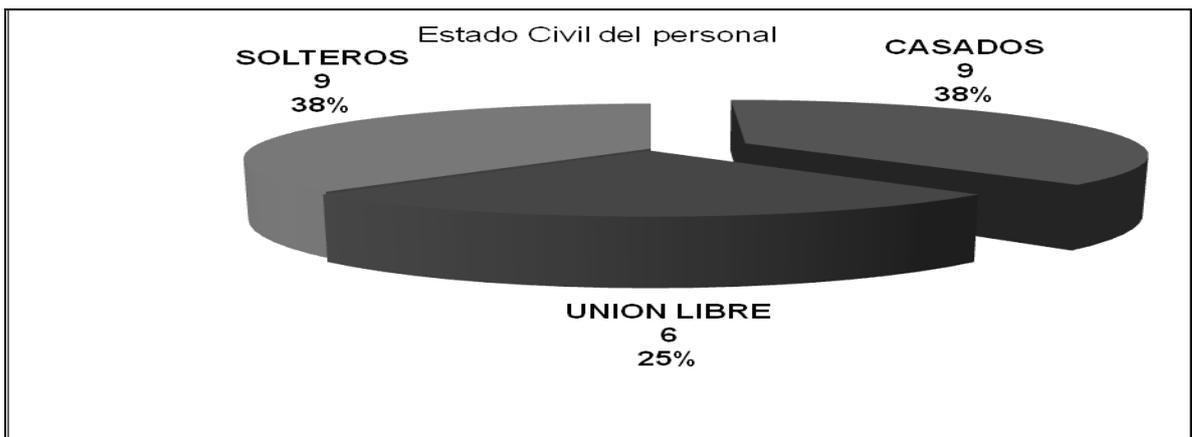
4.5 El Género del personal de la SDE, nos da una idea de cómo está conformada la organización y las relaciones comunicativas entre este dos grupos (figura 55):



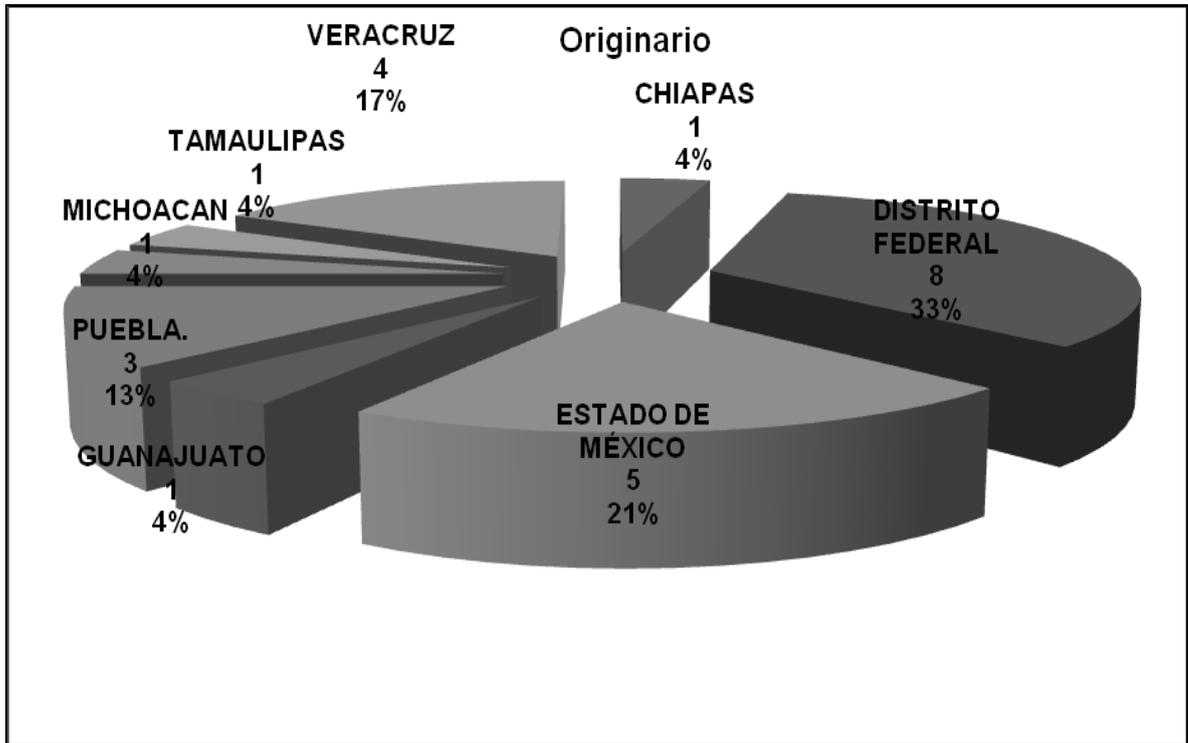
4.6 La edad y el tiempo de servicios del personal en la organización, nos una muestra que aquellos tienen mayor edad también cuentan con mayor grado jerárquico y de acuerdo a su posición su relación comunicativa será distinta (figura 56):



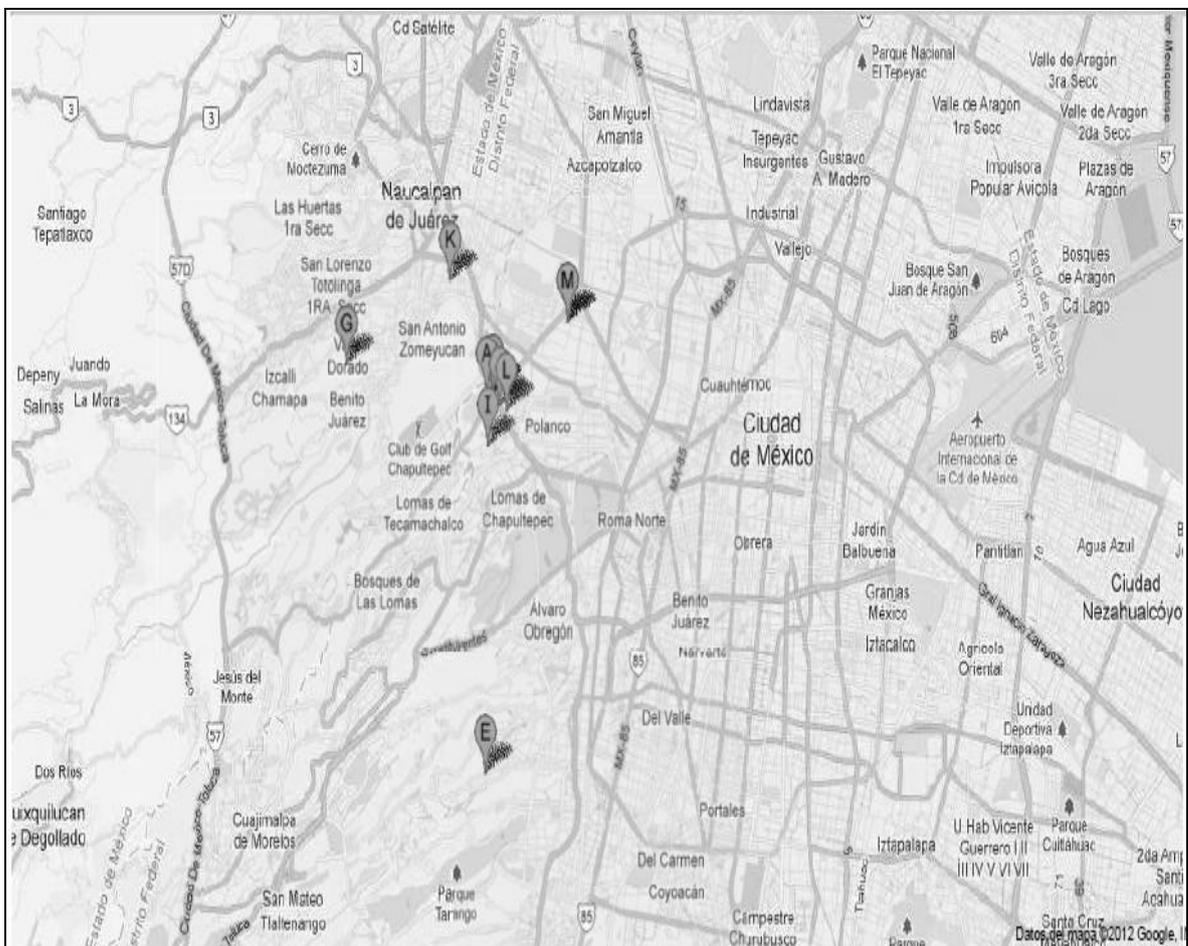
4.7 El estado civil del personal de la SDE, nos permite observar cómo se percibe la seguridad del trabajo o lo que representa para cada uno de ellos, debido a 38% del personal es soltero (figura 57):



4.8 **Procedencia del personal de SDE**, que de muestran la composición cultural y la manera de relacionarse entre ellos, ya que la mayoría son del Estado de México y en el Distrito Federal (figura 58):



4.9 **Distancia que recorre el personal de la SDE de su casa al trabajo** (figura 59):

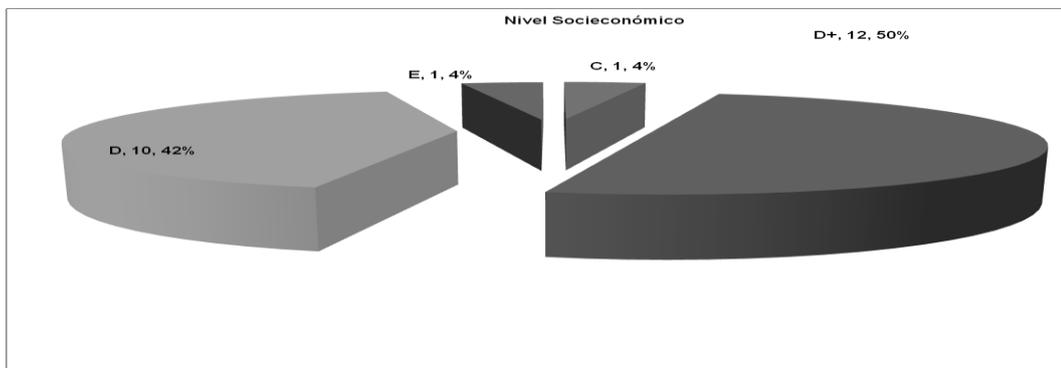


4.10 Nivel socioeconómico del personal de SDE (figura 60):

NSE.	Descripción.
A/B	Es el estrato con el más alto nivel de vida e ingresos del país y representa el 7.6% de la población.
C+	Es el segundo estrato con el más alto nivel de vida e ingresos del país y representa el 13.7% de la población.
	El perfil de este estrato es muy parecido al nivel A/B, sin embargo tiene limitaciones para ahorrar y realizar gastos mayores o excesivos.
	Está contento con los bienes y servicios relacionados con la tecnología y el entretenimiento que tiene. Aspira a ahorrar más y a tener un futuro más cierto.
C	Aunque este segmento es denominado medio, en realidad se encuentra ligeramente arriba del promedio poblacional de bienestar.
	Representa el 17% de la población y se caracteriza por haber alcanzado un nivel de practicidad adecuado.
	Aspira a tener mayor bienestar en las áreas de entretenimiento y tecnología.
D+	Este es el segmento más grande y representativo de la sociedad mexicana.
	Representa el 36.4% de la población.
	Este segmento tiene cubierta la mínima infraestructura sanitaria de su hogar.
	Aspira en primer lugar a adquirir bienes y servicios que le hagan la vida más práctica y sencilla.
D	Este es el segmento poblacional es el segundo más pobre.
	Se caracteriza por haber alcanzado una propiedad, pero carece de la mayoría de los servicios y bienes satisfactorios.
	En un principio aspiran a contar con los servicios sanitarios, mínimos.
	Representa el 15% de la población.
E	Es el segmento poblacional más pobre.
	Se caracteriza por carecer de todos los servicios y bienes satisfactorios.
	En principio aspiran a contar con una propiedad y los servicios sanitarios, mínimos.
	Representa el 10% de la población.

Fuente: Comité de Niveles Socioeconómicos AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de mercado y opinión pública A.C.) y el Instituto de Investigaciones Social, A.C. septiembre 2012

La siguiente gráfica demuestra quienes ganan más y quienes menos y como podrían ser las interacciones comunicativas entre sus miembros (figura 61):



4.11 **Cuestionario aplicado para obtener información de los tópicos 4 y 5** (figura 62):

Cuestionario
El presente cuestionario es totalmente anónimo y para fines estrictamente académicos.

1.- ¿Qué es una organización? _____

2.- ¿Qué opinas de esta (tu) organización? _____

3.- ¿Qué tanto satisface tus necesidades esta organización?
Mucho () Regular () Poco (). ¿Por qué? _____

4.- ¿Qué tanto te sientes tomado en cuenta?
Mucho () Regular () Poco (). ¿Por qué? _____

5.- ¿Qué lugar e importancia le da la organización a la comunicación contigo? _____

6.- ¿Cuál es la razón por la que trabajas en esta organización? _____

Muchas Gracias.

5 **Encuadre del reporte de resultados de la aplicación de la técnica flash ethnography** para analizar y establecer relaciones determinaciones repercusiones en el comportamiento de los miembros en la SDE y la tipificación a través de un registro escrito de situaciones.

5.1 **Descripción del tópico No. 1** ¿Qué tan comunicativa es la organización?, se realizó el siguiente esquema, considerando un tiempo aproximado al día de 08:00 a 14:00, de Lunes a Vienes del lunes 24 de septiembre al viernes 12 de octubre de 2012 (figura 63):

Actor	¿Con quién o quienes se comunica?	intervención de Tiempo	Espacio	Asunto a tratar		
1	Con todo el personal dispoble de la Sección por lo menos una vez a la semana (Lunes a Viernes).	De 30 a 40 minutos.	Sala de Juntas.	Trabajos urgentes y pendientes.	Problemas para integrar la información de los documentos.	
	Con el Director, Subdirector, Jefes de la Dirección.	De 15 a 60 minutos.	En Dirección.	Coordinación de trabajos.	Entrega de la documentación para firma.	Ordenamiento de nuevos proyectos
	Con los agentes de ventas.	De 5 a 15 minutos.	Sala de Juntas.	Infomación y costo de los servicios de difusión.	Propuestas de difusión y su costo favorable para la Secretaría.	
	En su celular.	De 5 a 15 minutos.	En escritorio.	Asuntos personales.		
	Con oficiales y/o tropa	De 1 a 3 minutos.	En la Sección de Difusión Externa.	Para que le traigan su desayuno, comida o cena.	Para que le realicen depósitos bancarios	Para que le realicen trámites personales
	Con los Subjefes de los Grupos.	De 5 a 30 minutos.	En escritorio.	Asunto personales y relacionados con el trabajo en la oficina.		
2	Reune al personal de Trámite cuando hay algún trabajo conyuntural.	De 5 a 15 minutos.	Área de Trámite	Trabajos urgentes.	Que debe hacer el subje del área para evacuar el trabajo.	
	Con el Director, Subdirector, Jefes de la Dirección.	De 5 a 15 minutos.	En Dirección.	Coordinación de trabajos.	Entrega de la documentación para firma.	Para dar parte de los trabajos requeridos.
	En su celular.	De 15 a 45 minutos.	En su escritorio.	Asuntos personales.		
	Con oficiales subordinados y/o prsonal tropa de otros grupos.	De 1 a 3 minutos.	En la Sección de Difusión Externa.	Para que coordinar trabajos de la competencia del área.	Para que se corrijan los trabajos en la ausencia del Jefe.	Para que le bajen a la televisión o la música.
	Con Jefes y oficiales de otras secciones de la Dirección.	De 1 a 3 minutos.	En Dirección.	Asunto personales y relacionados con el trabajo en la oficina.		
3	Reune al personal del Grupo de Planeación y Programación y Relaciones Públicas para llamarle la atención, cuando no se le da parte de alguna información inherente al grupo.	De 5 a 10 minutos.	Área de P.P. y R.P.	Falta de comunicación del inferior al Superior	Para que se corrijan los trabajos en su ausencia.	Para preguntar que hace el personal.

Actor	¿Con quién o quienes se comunica?	intervención de Tiempo	Espacio	Asunto a tratar		
4	Reune al personal del Grupo de P. P. y R.P. para hacer observaciones de que no pongan hacer otras tareas ajenas al personal del Grupo de Producción.	De 1 a 5 minutos.	Área de P.P. y R.P.	Falta de comunicación del inferior al Superior al no solicitarle permiso para utilizar a su personal en actividades de la Sección	Para que se corrijan los trabajos en su ausencia.	Para preguntar que hace el personal.
5	Reune al personal del Grupo de P.P. y R.P. para invitar al personal a hacer lo mejor posible su trabajo (Trata de ser útil para el grupo).	De 5 a 10 minutos.	Área de P.P. y R.P.	Falta de comunicación entre el personal del grupo de P.P. y R.P.	Para que se corrijan los trabajos.	Para motivar al personal que ha mejor su trabajo.
6	Reune al personal del Grupo de P.P. y R.P. para exigir al personal a hacer el trabajo (Trata de que el grupo "responsable" haga el trabajo para no verse afectado).	De 1 a 5 minutos.	Área de P.P. y R.P.	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.	Para que se corrijan los trabajos.	Que el personal se aplique en en hacer de la mejor forma su trabajo
7	Reune al personal de su grupo para ponerse de acuerdo como se dividirán en trabajo (Trata de que el trabajo del grupo sea equitativo de acuerdo a las condiciones de cada uno de los miembros).	De 1 a 5 minutos.	Sala de Juntas.	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.	Ponerse de acuerdo que debe hacer el grupo para sacar el trabajo.	Infomar la libertad y responsabilidad que tiene el personal para hacer el trabajo.
8	Reune al personal del Grupo de tramite para ponga todo su interés y dedicación en hacer el trabajo (Trata de que cada miembro del grupo ayude en el trabajo).	De 1 a 5 minutos.	Área de Trámite.	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.	Que el personal de organice para que elabore los expedientes.	Que el personal de organice para tener el mejor control de los expedientes.
9	Reune al personal de su grupo para ponerse de acuerdo como se evacuará el trabajo (Reparte el trabajo del grupo).	De 1 a 5 minutos.	Sala de Juntas.	Trabajos rutinario.	Distribuir el trabajo.	Verificar el avance en el trabajo.
10	Se comporta como "ente" y pierde el sentido del trabajo (Se evade y siempre se encuentra hablando trivialidades con personal de otras áreas).	De 5, 10 a 15 minutos.	En los pasillos de la Dirección	Asuntos personales.	Vivencias del fin de semana.	La violencia en su comunidad.
11	Se comporta como "ente" y el sentido que otro le da tiene que ver con su utilidad en el trabajo (Se manifiesta siempre en forma negativa (dicuto) por el trabajo, lo hecha la responsabilidad a los otros y rara vez hace el trabajo por convicción).	De 1 a 5 minutos.	Área de Trámite.	Trabajos rutinario.	Estado en que se encuentra su relación matrimonial.	Problemas para llegar a tiempo al trabajo.

Actor	Descripción	intervencion de Tiempo	Espacio	Asunto a tratar		
18	Se comporta como "ente" y el sentido que su compañera le da tiene que ver con su utilidad en el trabajo se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va (únicamente saca su trabajo que es poco).	Se queda sin hacer nada entre 1 a 5 horas al día.	Área de Diseño	Trabajos urgentes coyunturales.	La distancia que se encuentra su casa del trabajo.	El terrible tráfico que hay en la ciudad.
19	Se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va (únicamente saca su trabajo cuando sabe que de no hacerlo tendría que quedarse más tiempo de lo normal), siempre que puede pregunta como debe hacer su trabajo.	Se tarda mucho en hacer un documento entre 2 y 4 horas.	Área de P.P. y R.P.	Trabajos rutinarios, urgentes coyunturales.	La relación con su concubino.	Los gastos que tiene para pagar la renta del departamento.
20	Se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va, acepta la división del trabajo del Grupo de R.P. y lo evacua lo pronto posible (Es útil para el grupo).	Pierde entre 1 a 3 minutos por actividad.	Área de P.P. y R.P.	Trabajos rutinarios, urgentes coyunturales.	Sus planes para titularse.	Como hacer las actividades del trabajo más amenas.
21	Se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va, acepta la división del trabajo del Grupo de Producción y lo evacua lo más pronto posible (Es útil para el grupo).	Pierde entre 1 a 3 minutos por actividad.	Área de Producción.	Trabajos rutinarios, urgentes coyunturales.	Como hacerle para que la asciendan de grado por su título profesional.	Como hacerle para que le den permiso de estudiar.
22	Se comporta como auténtico y sabe quién es y adónde va, acepta la división del trabajo del Grupo de Producción y lo evacua lo más pronto posible (Es útil para el grupo).	Pierde entre 1 a 3 minutos por actividad.	Área de Producción.	Trabajos rutinarios, urgentes coyunturales.	Como le va hacer para sacar el trabajo y que no se le acumule.	

Actor	Descripción	intervencion de Tiempo	Espacio	Asunto a tratar		
23	Se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va (únicamente saca su trabajo cuando sabe que de no hacerlo tendría que quedarse más tiempo de lo normal), siempre que puede pregunta como hacerlo.	Pierde entre 5 a 15 minutos por actividad.	Área de Planeación de Difusión	Trabajos rutinarios, urgentes coyunturales.	Que va hacer para que se vaya rápido el día.	Como le va hacer para terminar su trabajo.
24	Se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va, acepta la división del trabajo del Grupo de Producción y lo evacua lo más pronto posible (Es útil para el grupo).	Pierde entre 1 a 3 minutos por actividad.	Área de Producción.	Trabajos rutinarios, urgentes coyunturales.	Ahora en que ayuda para y mantene ocupada.	La disponibilidad para hacer las actividades.

5.2 **Descripción del tópico No. 2** ¿Qué tanta diferencia hay entre la comunicación formal y la real?, se realizó el siguiente esquema, considerando un tiempo aproximado al día de 08:00 a 14:00, de Lunes a Vienes del lunes 24 de septiembre al viernes 12 de octubre de 2012 (figura 64):

Actor	Descripción	Tipo de comunicación	Tiempo a la semana	Espacio	Asunto a tratar
1	Reune al personal de la Sección por lo menos una vez a la semana (Lunes a Viernes).	Formal	De 30 a 40 minutos.	Sala de Juntas.	Trabajos urgentes y pendientes.
2	Reune al personal de Trámite cuando hay algún trabajo coyuntural.	Real	De 5 a 15 minutos.	Área de Trámite	Trabajos urgentes.
3	Reune al personal del Grupo de Planeación y Programación y Relaciones Públicas para llamarle la atención, cuando no se le da parte de alguna información inherente al grupo.	Real	De 5 a 10 minutos.	Área de P.P. y R.P.	Falta de comunicación del inferior al Superior
4	Reune al personal del Grupo de P. P. y R.P. para hacer observaciones de que no pongan hacer otras tareas ajenas al personal del Grupo de Producción.	Real	De 1 a 5 minutos.	Área de P.P. y R.P.	Falta de comunicación del inferior al Superior al no solicitarle permiso para utilizar a su personal en actividades de la Sección.
5	Reune al personal del Grupo de P.P. y R.P. para invitar al personal a hacer lo mejor posible su trabajo (Trata de ser útil para el grupo).	Real	De 5 a 10 minutos.	Área de P.P. y R.P.	Falta de comunicación entre el personal del grupo de P.P. y R.P.
6	Reune al personal del Grupo de P.P. y R.P. para exigir al personal a hacer el trabajo (Trata de que el grupo "responsable" haga el trabajo para no verse afectado).	Real	De 1 a 5 minutos.	Área de P.P. y R.P.	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.
7	Reune al personal de su grupo para ponerse de acuerdo como se dividirán en trabajo (Trata de que el trabajo del grupo sea equitativo de acuerdo a las condiciones de cada uno de los miembros).	Real	De 1 a 5 minutos.	Sala de Juntas.	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.
8	Reune al personal del Grupo de trámite para ponga todo su interés y dedicación en hacer el trabajo (Trata de que cada miembro del grupo ayude en el trabajo).	Real	De 1 a 5 minutos.	Área de Trámite.	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.
9	Reune al personal de su grupo para ponerse de acuerdo como se evacuará el trabajo (Reparte el trabajo del grupo).	Real	De 1 a 5 minutos.	Sala de Juntas.	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.
10	Se comporta como "ente" y pierde el sentido del trabajo (Se evade y siempre se encuentra hablando trivialidades con personal de otras áreas).	Real	De 5, 10 a 15 minutos.	En los pasillos de la Dirección	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.
11	Se comporta como "ente" y el sentido que otro le da tiene que ver con su utilidad en el trabajo (Se manifiesta siempre en forma negativa (discute) por el trabajo, le echa la responsabilidad a los otros y rara vez hace el trabajo por convicción).	Real	De 1 a 5 minutos.	Área de Trámite.	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.

Actor	Descripción	Tipo de comunicación	Tiempo a la semana	Espacio	Asunto a tratar
12	Se comporta como "ente" y a pesar de ser responsable el sentido que otra persona le da al trabajo tiene que ver con su utilidad (Se pone nervioso y busca que le digan que hacer).	Real	De 5 a 10 minutos.	Área de Trámite.	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.
13	Reune al personal del Grupo de R.P. para dividir el trabajo y explicar como se debe hacer (Trata de ser útil para el grupo).	Real	De 5 a 10 minutos.	Área de P.P. y R.P.	Coordinación del trabajo entre el personal del grupo de R.P.
14	Se comporta como "ente" y a pesar de tener la disponibilidad y habilidad para hacer los trabajos se comporta como auténtico sabe quién es y adónde va (Siempre esta atento para que le ordenen a hacer actividades ajenas al trabajo).	Real	Se evade de 1 a 5 horas al día.	Fuera del Edificio de la Secretaría	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.
15	Se comporta como "ente" y el sentido que otro le da tiene que ver con su utilidad en el trabajo, siempre pregunta a otros como debe sacar su trabajo y espera que le ayuden.	Real	De 5 a 15 minutos.	Área de Producción	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.
16	Se comporta como "ente" y a pesar de tener la disponibilidad y habilidad para hacer los trabajos se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va (únicamente saca su trabajo que es poco).	Real	Se queda sin hacer nada entre 1 a 5 horas al día.	En su Área de diseño y cuando puede fuera del Edificio.	Trabajos urgentes y coyunturales.
17	Se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va (únicamente saca su trabajo cuando sabe que de no hacerlo tendría que quedarse más tiempo de lo normal), siempre se encuentra hablando por celular.	Real	Se evade periódicamente para hablar por celular de 5 a 15 minutos.	Área de P.P. y R.P. y/o en el baño.	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.
18	Se comporta como "ente" y el sentido que su compañera le da tiene que ver con su utilidad en el trabajo se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va (únicamente saca su trabajo que es poco).	Real	Se queda sin hacer nada entre 1 a 5 horas al día.	Área de Diseño	Trabajos urgentes y coyunturales.
19	Se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va (únicamente saca su trabajo cuando sabe que de no hacerlo tendría que quedarse más tiempo de lo normal), siempre que puede pregunta como debe hacer su trabajo.	Real	Se tarda mucho en hacer un documento entre 2 y 4 horas.	Área de P.P. y R.P.	Trabajos rutinarios, urgentes y coyunturales.

Actor	Descripción	Tipo de comunicación	Tiempo a la semana	Espacio	Asunto a tratar
20	Se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va, acepta la división del trabajo del Grupo de R.P. y lo evacua lo pronto posible (Es útil para el grupo).	Real	Pierde entre 1 a 3 minutos por actividad.	Área de P.P. y R.P.	Trabajos rutinarios, urgentes coyunturales.
21	Se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va, acepta la división del trabajo del Grupo de Producción y lo evacua lo pronto posible (Es útil para el grupo).	Real	Pierde entre 1 a 3 minutos por actividad.	Área de Producción.	Trabajos rutinarios, urgentes coyunturales.
22	Se comporta como auténtico y sabe quién es y adónde va, acepta la división del trabajo del Grupo de Producción y lo evacua lo pronto posible (Es útil para el grupo).	Real	Pierde entre 1 a 3 minutos por actividad.	Área de Producción.	Trabajos rutinarios, urgentes coyunturales.
23	Se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va (únicamente saca su trabajo cuando sabe que de no hacerlo tendría que quedarse más tiempo de lo normal), siempre que puede pregunta como hacerlo.	Real	Pierde entre 5 a 15 minutos por actividad.	Área de Planeación de Difusión	Trabajos rutinarios, urgentes coyunturales.
24	Se comporta como auténtica y sabe quién es y adónde va, acepta la división del trabajo del Grupo de Producción y lo evacua lo más pronto posible (Es útil para el grupo).	Real	Pierde entre 1 a 3 minutos por actividad.	Área de Producción.	Trabajos rutinarios, urgentes coyunturales.

5.3 Descripción del tópico No. 3 ¿Cómo son las relaciones del personal en la organización?, se realizó el siguiente esquema, considerando un tiempo aproximado al día de 08:00 a 14:00, de Lunes a Vienes del lunes 24 de septiembre al viernes 12 de octubre de 2012 (figura 65):

Actor	¿Cómo es la relación personal con los actores?	Tiempo de disponibilidad al día	Espacio	Temas considerados			Tipo de relación
				Relacionados con las carrera militar	Referentes a las personas conocidas	Asuntos familiares	
1	2,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,15,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 5 a 10 minutos.	Oficina del Jefe y Subjefes.	SI	SI		De superior a inferior.
	7,14,16.	De 5 a 20 minutos.	Oficina del Jefe y Subjefes y área de trabajo.			SI	De igualdad
2	1	De 5 a 10 minutos.	Oficina del Jefe y Subjefes.	SI	SI		De inferior a superior.
	3 y 4.	De 1 a 3 minutos.	Área de trabajo.			SI	De igualdad
	8, 10,11,12 y 14	De 10 a 25 minutos.		SI	SI	SI	De igualdad
	5,6,9,13,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.				SI	De superior a inferior.
1	De 5 a 10 minutos.	Oficina del Jefe y Subjefes.		SI	SI		De inferior a superior.
3	2	De 1 a 3 minutos.	Área de trabajo.			SI	De igualdad
	4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI		De igual a superior e inferior.
	1	De 5 a 10 minutos.		Oficina del Jefe y Subjefes.	SI	SI	
4	2	De 1 a 3 minutos.	Área de trabajo.			SI	De igualdad
	3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI		De igual a superior e inferior.
	1	De 5 a 10 minutos.		Oficina del Jefe y Subjefes.	SI	SI	

Actor	¿Cómo es la relación personal con los actores?	Tiempo de disponibilidad al día	Espacio	Temas considerados				Tipo de relación
				Relacionados con la carrera militar	Referentes a personas conocidas	Asuntos familiares	Diferencias personales	
5	1, 2, 3 y 4.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	6,7,8,9,13 y 15.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De igualdad
	10,11,12,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI		SI	De superior a igual.
6	1, 2, 3 y 4.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	5,7,8 y 9.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De igualdad
	10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI		SI	De superior a igual.
7	1, 2, 3 y 4.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	5,6,8 y 9.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De igualdad
	10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI		SI	De superior a igual.
8	1, 2, 3 y 4.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	5,6,7 y 9.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De igualdad
	10,11,12 y 14.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De superior a igual.
	13,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI			De superior a igual.
9	1, 2, 3 y 4.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	5,6,7 y 8.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI			De igualdad
	23	De 10 a 15 minutos.		SI			SI	De superior a inferior.
	10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22 y 24.	De 1 a 3 minutos.		SI				De superior a inferior.
10	1, 2, 3 y 4.	De 3 a 5 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	5,6,7,8 y 9.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De inferior a superior.
	11,12 y 14.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De superior a inferior.
	13,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI			De superior a inferior.

Actor	¿Cómo es la relación personal con los actores?	Tiempo de disponibilidad al día	Espacio	Temas considerados				Tipo de relación
				Relacionados con la carrera militar	Referentes a personas conocidas	Asuntos familiares	Diferencias personales	
11	1,2,3,4,5,6,7,8 y 9.	De 3 a 5 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI	SI	SI	De inferior a superior.
	10,12 y 14.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De superior a inferior.
	13,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De superior a inferior.
12	1, 2, 3 y 4.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI				De inferior a superior.
	5,6,7,8,9,10 y 11.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI		De superior a igual.
	13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI		De superior a igual.
13	1, 2, 3 y 4.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI				De inferior a superior.
	7 y 11	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI		De inferior a superior.
	5,6,8,9,10,12,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI		De igualdad
14	1, 2, 3 y 4.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI		SI		De inferior a superior.
	5,6,7,8,9,10,11,12 y 13.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI		De inferior a superior.
	15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI		De igualdad
15	1, 2, 3 y 4.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI	SI		De inferior a superior.
	5,6,7,8,9,10,11,12 y 13.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De inferior a superior.
	14,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI		De igualdad
16	1 y 18	De 5 a 15 minutos	Oficina del Jefe y Subjefes.	SI	SI	SI	SI	De igualdad
	2,3,4,5,6,7,8,9,10 y 11	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.		SI	SI	SI	De inferior a superior.
12,13,14,15,17,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.	SI		SI	SI	SI	De igualdad	

Actor	¿Cómo es la relación personal con los actores?	Tiempo de disponibilidad al día	Espacio	Temas considerados				Tipo de relación
				Relacionados con las carreras militares	Referente a personas conocidas	Asuntos familiares	Diferencias personales	
17	1,2,3,4,5,6,7,8 y 9.	De 3 a 5 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI	SI		De inferior a superior.
	10,11,12 y 13.	De 1 a 3 minutos.		SI	SI			
	14,15,16,18,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De igualdad
18	1,2,3,4,5,6,7,8 y 9.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI	SI		De inferior a superior.
	10,11,12 y 13.	De 1 a 3 minutos.		SI	SI			
	14,15,17,19,20,21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI	SI	SI	SI	De igualdad
19	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,17 y 18.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	13,16 y 20.	De 5 a 15 minutos.		SI	SI	SI	SI	
	21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI				De igualdad
20	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,14,15,17 y 18.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	13,16 y 19.	De 5 a 15 minutos.		SI	SI	SI	SI	
	21,22,23 y 24.	De 3 a 5 minutos.		SI				De igualdad
21	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,16,17 y 18.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	15,22 y 24.	De 5 a 15 minutos.		SI	SI	SI	SI	
	19,20 y 23.	De 3 a 5 minutos.		SI				De igualdad
22	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,16,17 y 18.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	15,21,23 y 24.	De 5 a 15 minutos.		SI	SI	SI	SI	
								De igualdad
23	1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,14,15,16,17 y 18.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	9.	De 5 a 15 minutos.		SI	SI	SI	SI	
	19,20,21,22 y 24.	De 5 a 15 minutos.		SI	SI			De igualdad
24	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,16,17,18,19 y 20.	De 1 a 3 minutos.	Area de trabajo.	SI	SI			De inferior a superior.
	15,21,22 y 23.	De 5 a 15 minutos.		SI	SI	SI	SI	De igualdad

5.4 Descripción de los tópicos 4 y 5 ¿Cómo ven su posición el personal en la organización? Y ¿Qué propondrían para mejorar la comunicación?, se realizó el siguiente esquema (figura 66):

Actor	¿Cómo ven su posición el personal en la organización?			¿Qué propondrían?
	¿Cómo reacciona ante la orden de un superior?	¿Qué dice?	¿Qué hace?	Propuestas para mejorar
1	Llega a la oficina llamando la atención al levantar de nivel la voz "Tenemos trabajo".	Todo va bien, sigan trabajando como hasta ahora y si se puede mejor que antes. La imagen del Ejército esta mejor que nunca. Ha subido el nivel de confianza en la población. Nuestro slogan "La Gran Fuerza de México" es un éxito.	Reune al personal para coordinar como se va a trabajar, que se ha hecho, Que falta por hacer y Por qué no se ha trabajado. Menciona las notas y anuncios que sacan los medios sobre el Ejército. Pide las Encuestas de opinión de la empresa "Beltran y Asociados". Sonríe positivamente ante el grupo.	Aumente el presupuesto, se incremente el personal y que el personal se esfuerce más.
2	Permanece callado y sólo afirma con un movimiento de cabeza "Si". Demostrando una actitud de no estar convencido de hacerlo.	Este asunto y trabajo no es de mi área. Haber personal de P.P. y R.P. coordinen éste asunto y demen la infomación para trabajar. Le pide al Subjefe (oficial) de su área que haga el trabajo. "Hay que trabajar esto".	Mueca de desagrado. Con actitud prepotente pide la información al personal subordinado de P.P. y R.P. Se sienta a un lado del Subjefe y le comienza a dictar que debe poner en el trabajo.	Que el trabajo lo haga el Grupo de P.P. y R.P. Que el personal de Subjefes haga el trabajo para no perder el tiempo con el personal de tropa.
3	Toma nota por escrito y afirma que ahorita se hace el trabajo.	Le ordena a un miembro del área que haga el trabajo solicitado. "Hay que hacer esto".	Observa quien se encuentra desocupado de los Subjefes o personal de tropa y analiza a quien le puede corresponder hacer el trabajo.	Que todo el personal se encuentre en condiciones de hacer el trabajo, empezando por los Subjefes.
4	Toma nota por escrito y afirma que ahorita se hace el trabajo.	Le ordena a cualquier miembro del área que haga el trabajo solicitado. "Hay que hacer esto".	Observa quien se encuentra desocupado de los Subjefes o personal de tropa para que haga el trabajo.	Que el personal de su área (Producción) se enfoque a sacar su trabajo.

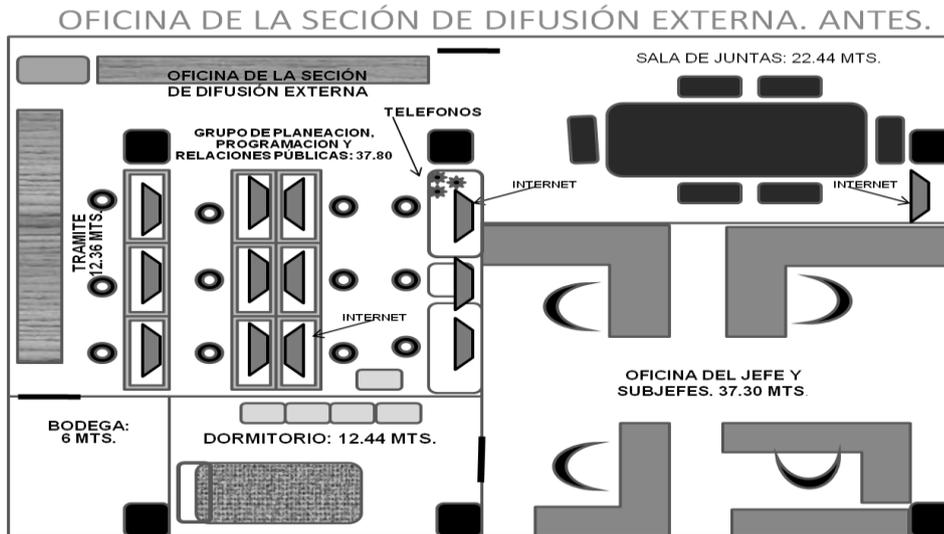
Actor	¿Cómo ven su posición el personal en la organización?			¿Qué popondrían?
	¿Cómo reacciona ante la orden de un superior?	¿Qué dice?	¿Qué hace?	Propuestas para mejorar
5	Toma nota por escrito y afirma si.	"Hay que trabajar esto". Le ordena a cualquier miembro de su área (Producción).	Le entrega la orden de trabajo a su miembro de tropa de mayor jerarquía y si no esta disponible, él lo hace.	Que todo el personal de tropa se encuentre en condiciones de hacer el trabajo.
6	Toma nota por escrito y propone como hacer el trabajo.	Afirma que se va a comenzar a realizar el trabajo.	Si no es de su área se coordina con el subjefe correspondiente para que lo haga. Si es su responsabilidad le ordena a su elemento de tropa que lo haga y si esta ocupada, él lo hace.	Que el trabajo lo haga el Grupo que le corresponda.
7	Toma nota por escrito y afirma que ahorita se hace el trabajo.	"Hay que trabajar esto". Le ordena a cualquier miembro de su área.	Le da una explicación de lo que se debe hacer y cómo, además de que debe estar para ahorita y si no esta disponible, él lo hace.	Que todo el personal de tropa aprenda hacer el trabajo.
8	Toma nota por escrito y afirma que ahorita se hace el trabajo.	"Hay que trabajar esto". Le ordena a cualquier miembro de su área.	Le entrega la orden de trabajo a su miembro de tropa de mayor jerarquía y si no esta disponible, él lo hace.	
9	Toma nota por escrito y afirma que si lo va hacer.	"Hay que trabajar esto". Le ordena a su compañera de área.	Le explica a su compañera que se debe hacer y como lo debe hacer.	Que el personal subordinado haga el trabajo y que los Subjefes supervisen.
10	Se pone nervioso y toma nota, preguntando constantemente lo que va hacer.	"Ahorita se hace".	Se pone hacerlo y pregunta constantemente a los Subjefes que pone en el trabajo.	Que el personal de Subjefes haga el trabajo para no perder el tiempo con el personal de tropa.
11	Se pone nerviosa y toma nota, y hablando en voz alta le dice a su compañero del mismo grado que también tome nota.	Renegando: "Tenemos que trabajar esto".	Se pone hacerlo y le pregunta a su compañero que le ayude.	Que el personal de Subjefes haga el trabajo porque ganan más.

Actor	¿Cómo ven su posición el personal en la organización?			¿Qué popondrían?
	¿Cómo reacciona ante la orden de un superior?	¿Qué dice?	¿Qué hace?	Propuestas para mejorar
12	Se pone nervioso y toma nota, preguntando constantemente lo que va hacer y cómo lo debe hacer.	"Si jefe ahorita lo trabajo".	Se pone nervioso durante el proceso de hacer el trabajo y constantemente se equivoca de letra y no logra ilar una idea.	Que el personal de tropa se le capacite para que puedan hacer mejor el trabajo.
13	Se pone nerviosa y toma nota, pregunta dudas sobre como hacerlo.	"Si jefe ahorita lo hago".	Pide ayuda de sus compañeras subordinadas y si estan ocupadas, se pone hacerlo.	Que se les asigne un mayor grado para ocupar un mejor lugar en el escalafón jerárquico.
14	Toma nota.	"Si mi mayor lo voy a hacer".	Se pone hacerlo.	Que todos deben estar capacitados para hacer los trabajos.
15	Toma nota (Aparenta un poco de nerviosismo).	"Si jefe ahorita lo hago".	Se pone hacerlo, y contantemente distrae a los Subjefes y compañeros para preguntar si esta bien lo que hace.	Que se les imparta capacitación sobre como hacer la documentación
16		"Lo voy hacer".	Le dice a su compañera que le ayude hacerlo.	
17	Toma nota. (Aparenta seguridad).	"Si jefe ahorita se trabaja".	Le dice a su Subjefe que tiene un trabajo y se pone hacerlo.	
18			Se pone hacerlo y si es demasido le pide a su compañera ayuda.	
19	Toma nota (Con seguridad).	"Si jefe".	Se pone hacerlo y si es demasido pide ayuda a sus compañeras.	Que se les asigne un mayor grado al personal subordinado
20				por su licenciatura.
21	Toma nota (Aparenta un poco de nerviosismo).	"Si jefe ahorita lo hago".	Se pone hacerlo y si tiene duda le pregunta a su Subjefe o al Jefe del Grupo.	
22		"Si mi mayor lo voy a hacer".		
23	Toma nota. (Aparenta inseguridad).	"Si jefe ahorita lo hago".	Le pregunta a su Subjefe como debe hacer el trabajo.	
24		"Si jefe ahorita lo voy hacer".	Le pregunta a su superior como debe hacer el trabajo.	

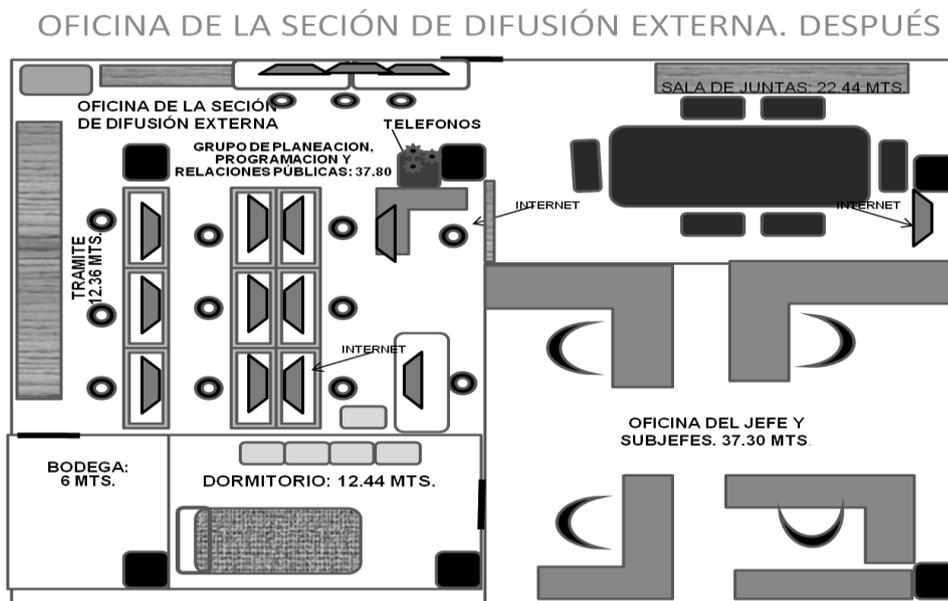
6 Análisis de los resultados sobre interacciones y los conflictos detectados.

Después de ordenar, establecer, relacionar el siguiente paso es la construcción de los escenarios catastrófico, indeseable posible y deseable posible.

6.1 Imágenes del lugar de trabajo como estaba antes y después (figura 67):



Antes no se contaba con 2 escritorios y 2 computadoras y algún personal de tropa operativo no contaba con un lugar fijo de trabajo y andaba de un lugar a otro esperando que se desocupara una computadora (figura 68):



Después se adquirió 2 escritorios y 2 computadoras para lograr que menos personal de tropa operativo ande de un lugar a otro buscando que computadora se encuentre desocupada para trabajar.

El área de trabajo en donde se observa que fue lo que se modificó para que el personal pueda tener un lugar más confortable para hacer su trabajo (antes y después).

6.2 Interpretación de las condiciones actuales del lugar de trabajo del personal (figura 69):

Niveles de registro	Descripción	Forma de presentación	Tipo de análisis
I. Condiciones actuales del lugar de trabajo del personal de la SDE.	La oficina en donde trabaja el personal de la SDE tiene un área de 115.98 metros cuadrados, de los cuales 37.30 metros corresponden al Jefe y Jefes de Grupo (4 personas) y 37.80 metros al área de trabajo del personal de Subjefes y Operativo (20 personas).	Figura 1 Croquis de la oficina. - 12 Computadoras. - 12 Escritorios. - 12 Sillas.	Condiciones inadecuadas para el desarrollo del trabajo.
	Entretenimiento o esparcimiento del personal.	Televisor de plasma de 42".	Hacer más apacible las horas laborables.
	Modalidades de comunicación.	Cada miembro cuenta con un teléfono celular de su propiedad. Se cuenta con 4 teléfonos y 2 de ellos con salida a teléfono celular.	Se tiene prohibido hacer uso del celular en la oficina, pero hay personal que lo hace. Hay personal que usa los teléfonos oficiales para hacer llamadas personales a celular.
	Distribución del tiempo laboral.	Horario de trabajo.	- Jefe y Jefes de Grupos de 0730 a 1400 y de 1800 a 2100. De Lunes a Viernes y Sábado de 0730 a 1100. - Subjefes de Grupos de 0730 a 1530 y sábado de 0730 a 1100. - Operativos de Grupos de 0730 a 1400 y Sábado de 0730 a 1100.
Movimiento del personal de su hogar al trabajo.	Distancia que tiene que recorrer para llegar al trabajo.	- Jefe y Jefes de Grupos a 5.4 Kms. de distancia. - Subjefes a 45.6 Kms. de distancia. - Operativos a 300.7 Kms. de distancia.	

6.3 Problemas detectados en la SDE (figura 70):

Niveles de registro	Descripción	Forma de presentación	Tipo de análisis
II. Problemas en la SDE.	Debilidades del personal.	- Temor a que los cambien de área de trabajo o inclusive de plaza. - Temor a que los cambien de área. - Temor a que los cambien de área o dependencia.	- Jefe y Jefes de Grupos. - Subjefes. - Operativos.

Niveles de registro	Descripción	Forma de presentación	Tipo de análisis
II. Problemas en la SDE.	Vulnerabilidad del personal.	Ha ser arrestados por un superior.	Jefes, Subjefes y Operativos.
	Amenazas del personal.	Ha ser castigados por un superior.	
	Conflictos del personal.	Ha hacer el trabajo de otra área o persona.	
		A quedarse de servicio más tiempo seguido.	
	Exclusión del personal.	A no asistir a la promoción para ascender por reprobación el examen médico.	Jefes, Subjefes y Operativos.
	Discriminación del personal.	Al ser considerado una carga para el grupo por el nivel de estudios.	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe y Jefes Licenciatura. - Subjefes 3 con Licenciatura y 2 con Secundaria. - Operativos 11 con Licenciatura, 1 con Preparatoria y 4 con Secundaria.
	Nivel socioeconómico del personal.	El sueldo de acuerdo a la jerarquía.	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe "D" y Jefes "C". - Subjefes "D+" - Operativos "D+", "D" y "E".
Violencia hacia el personal.		Quedarse más tiempo a trabajar a pesar de su voluntad.	Para hacer un trabajo extra-urgente, urgente o terminar un trabajo pendiente después de su horario de trabajo.
		Preferir quedarse a trabajar en lugar de asistir al servicio médico.	Para no ser considerado un empleado marrullero y tramposo. De seguir las cosas así el personal con mayor grado de estudios optará por salirse de la Organización.

6.4 Oportunidades en la SDE (figura 71):

Niveles de registro	Descripción	Forma de presentación	Tipo de análisis
III. Oportunidades en la SDE.	Seguridad Social del personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención médica en servicio activo y en el retiro. - Una pensión. - Pago de colegiaturas a hijos de militares en escuelas de nivel medio y superior (particulares o públicas.). - Becas de manutención a hijos de militares. - Préstamos Hipotecarios, Etc. 	<p>Todos los servicios son de primera calidad.</p> <p>La mayoría del personal solicita el pago de colegiaturas y becas para sus derechohabientes.</p> <p>Entre los beneficiarios a estos derechos están: Jefe y Jefes de Grupos. Subjefes y Operativos.</p>

Niveles de registro	Descripción	Forma de presentación	Tipo de análisis
III. Oportunidades en la SDE.	Ascensos.	Asistir a promoción.	De acuerdo a la antigüedad en grado y el tiempo de servicios y a sus condiciones físicas básicamente el personal puede participar.

6.5 Adecuación del área de trabajo en la SDE (figura 72):

Niveles de registro	Descripción	Forma de presentación	Tipo de análisis
IV. Adecuación del área de trabajo.	Exposición de cómo se encontraba el área de trabajo.	Material gráfico de antes y después de la infraestructura de la oficina.	Se busca beneficiar al personal de la SDE para que puedan tener un escritorio con silla y computadora personal para trabajar.
			El espacio en la oficina es indispensable para el desarrollo de las actividades del personal, ya que es lo mínimo que puede pedir un miembro para hacer su trabajo.
			El espacio era demasiado reducido para el personal, no había suficientes escritorios, sillas y computadoras para poder trabajar.
			Con el incremento del espacio en la oficina beneficio al personal porque podrá trabajar más cómodo y sin murmurar por no contar un espacio y muebles de oficina.

6.6 Consideraciones de tipo prospectivo.

Niveles de registro	Descripción	Forma de presentación	Tipo de análisis
V. Consideraciones de tipo prospectivo.	Escenarios que se pueden presentar en el personal de la SDE, al respecto a los problemas citados en el párrafo II.	Escenarios. - Catastrófico. Que el personal de licenciados solicite la baja del Ejército. - Indeseable posible. Que no haya en más personal de licenciados que quieran causar alta en el Ejército. - Deseable posible. Que se le de un grado de Oficial al personal de licenciados que cuenten con el título.	- Catastrófico. El personal de licenciados que cumpla 3 años de servicio, solicite la baja y que sus actividades y conocimientos no puedan ser cubiertos con personal militar. - Indeseable posible. Que no se cuente con los recursos humanos suficientes para cubrir las vacantes que se generen y que el trabajo se atrase. - Deseable Posible. Que el personal se sienta que su nivel escolar es tomando en cuenta en la Institución y que se ve reflejado en su jerarquía y sueldo, además podrá ser más productivo en su área de trabajo.

6.7 Consideraciones Finales y Conclusiones (figura 73):

Niveles de registro	Descripción	Forma de presentación	Tipo de análisis
VI. Consideraciones Finales y Conclusiones.	Balance de las oportunidades y alternativas de aplicar en la SDE.	- División y equidad en el trabajo. - Respeto por el horario de trabajo. - Solicitar ante los organismos correspondientes la apertura de vacantes de oficial para el personal de licenciados. Valoración del alcance.	Las estrategias y acciones que se pueden llevar a cabo son: - Revisión y actualización de los Manuales de procedimientos. - Capacitación del personal en la elaboración de documentación. Capacitar a el personal militar junto con los licenciados para que aprendan hacer el trabajo.

Niveles de registro	Descripción	Forma de presentación	Tipo de análisis
<p>VI. Consideraciones Finales y Conclusiones.</p>	<p>Balance de las oportunidades y alternativas de aplicar en la SDE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El personal tendrá la moral más alta para presentarse a laborar. - El personal terminará a tiempo su trabajo y de no ser así, se quedará por convicción. - El Director gestione la apertura de las vacantes de oficial Solicitando y argumentando la necesidad del citado personal de conformidad con el artículo 152 de la Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, ante los organismos correspondientes y en la S.H.C.P. 	<p>El impacto que tendrá a corto y mediano plazo sería:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con personal capacitado en la elaboración de documentación y en personal militar con conocimientos en los procesos que llevan a cabo los licenciados. - Contar personal de licenciados con un grado jerárquico que los distinga del personal de tropa. - Consciente de su situación, compromiso y responsabilidad con la organización, será posible que termine a tiempo su trabajo y de no ser así, se quedará a trabajar por convicción y no por impedimento. <p>¿Qué cambiaría y que permanecería?</p> <ul style="list-style-type: none"> - El trato que se le da al personal de licenciados por ser de tropa. Introduciría el discurso en la totalidad del personal de la DGCS, que "El personal de Licenciados por el simple hecho de serlos merecen las consideraciones necesarias por parte de sus superiores y no por el simple hecho de ser de tropa". - Dejaría la libertad de operar del personal de licenciados para que trabajar.

7 La teoría de la interacción comunicativa.

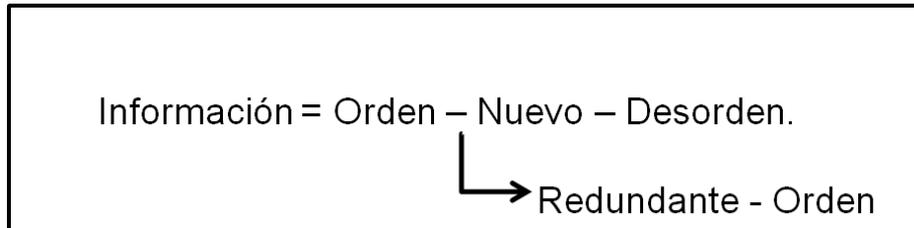
¿Cuáles son las posturas que se expresan en la organización?, la filosofía no había podido influir en las ciencias si no hubiera estado postrada en crisis, ya que puede entender el cierto tipo de cosas, la organización es perfecta, lástima que tenga al factor humano que la echa a perder. Para Luhmann “el ser humano es una caja negra que es impredecible”. Si no se cuenta con la voluntad del otro no se trabaja normal. ¿Cuál es la lógica de los seres humanos? y ¿De dónde viene la crisis de la ciencia?, viene representada por las cosas, niveles y aspectos que ha dejado fuera. Hubo seres humanos que se convirtieron en una comunidad científica que aceptaba o rechazaba ciertas teorías, por ejemplo Edgar Morín, decide hacer epistemología, descubre que la crisis científica viene de la ciencia del positivismo.

La ciencia ha tenido tres grandes revoluciones a lo largo de su historia, su mayor ciencia ha sido la física que se caracteriza por crear una cosmología (que está representada por un planisferio montado en el lomo de un elefante que cada pata tiene una tortuga que nada en el agua).

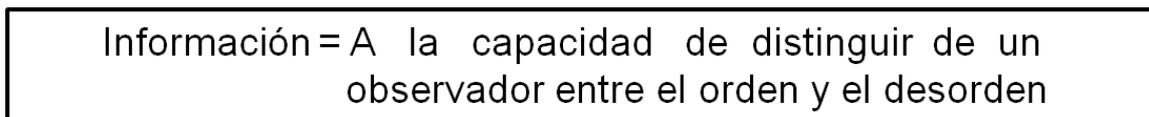
La primera con el concepto de universo de Isacc Newton, quien nos habla de un modelo perfectamente ordenado es decir “orden”, la segunda con Albert Einstein nos menciona como se mueve la luz en el mundo en forma curvatura y última con la mecánica cuántica de la necesidad de aplicar un modelo atómico. Es imposible que haya un modelo perfecto en el mundo, todo paradigma científico tiene un punto ciego siempre hay algo que no se puede ver, toda realidad está construida con ecuaciones y siempre llegara una ecuación que no se pueda resolver y si se intenta resolverla pone entredicho toda su teoría. “Una mente que piensa en una realidad, crea una realidad”.

Todo observador modifica lo que observa por el simple hecho de observarlo, crea la realidad o la modifica, porque vemos lo que queremos ver, porque no hay forma de comprobar lo que vemos. En la organización la manera de pensar de cada miembro la modifica.

Los antecedentes fuertes de las crisis: el primero fue la Teoría Matemáticas de la comunicación Sharon y Wiener, que trato de perfeccionar la comunicación telefónica en u Cuartel General en el frente de guerra, ellos descubrieron que información es igual a orden, que puede ser novedoso o conocido –redundante-; lo que más se usa debe ser lo más simple y lo que menos se usa lo más complicado (figura 74):

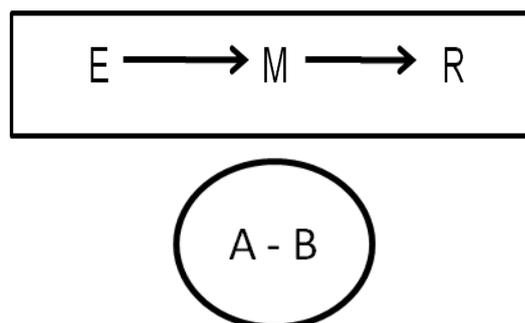


La primera Ley de la Termodinámica.- Nada se crea ni se destruye, sólo se transforma. Un sistema ente más complejo es más tiende a desinformarse ¿Qué es la información de un sistema?, el orden y si se inyecta información novedosa lo desordena. Introducir las innovaciones poco a poco para que no reviente el sistema (figura 75):



Lo que para ti es orden para mí es desorden, y no comprendemos que el otro tiene otro concepto.

El Segundo la Teoría del Caos de Ashley y el tercero la Teoría de las catástrofes de Rene Tohn. El padre fundador de la Cibernética es Norbert Wiener, el plantea el problema ¿Qué pasa si de repente somos atacados por sorpresa en nuestros campos aéreos? Queremos u sistema de Defensa Aérea. Wiener inventa la retroalimentación con el F.B. y le permite decir que “La Comunicación es un mecanismo automático de Auto hetero ajuste”. A partir de estos descubrimientos se pasa del modelo de comunicación del (figura 75):



Al de un círculo en donde hay 2 actores que interactúan en la comunicación A y B, la función fática de la comunicación es mantener el “Contacto”. Si se intercambian relaciones se puede llegar a algo nuevo.

7.1 ¿Qué es interaccionismo terapéutico y el comunicativo? La cibernética sentó las bases de las máquinas pero también a otros campos de la ciencia. Gregory Bateson escribe.

La escuela anglosajona donde los fundamentos de la cibernética de Wiener (1949), el desarrollo del interaccionismo de Bateson, Jackson y del austriaco Watzlawick, que, entre muchos otros representan otra formidable beta de reflexión comunicativa. La complejidad del tema, las múltiples aportaciones con que se ha tratado de dotar de coherencia a lo que conocemos como Teoría de la comunicación. Es sabido que la comunicación puede entenderse como la interacción mediante la que gran parte de los seres vivos acoplan sus respectivas conductas frente al entorno mediante la transmisión de mensajes, signos convenidos por el aprendizaje de códigos comunes.

La sociedad y la cultura deben su existencia a la comunicación. Es en la interacción comunicativa entre las personas donde, preferentemente, se manifiesta la cultura como principio organizador de la experiencia humana. La comunicación es un sistema abierto de interacciones inscriptas siempre en un contexto determinado. Para Marc y Piccard, el sistema obedece a tres principios:

- a) El principio de la totalidad, que implica que un sistema no es una simple suma de elementos sino que posee características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado.
- b) El principio de causalidad circular, que viene a decir que el comportamiento de cada una de las partes del sistema forman parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones.
- c) El principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas, convenciones. Estas reglas son las que, precisamente, permiten el equilibrio del sistema.

Los representantes de la llamada “Escuela de Palo Alto” conocida también como “Colegio Invisible”, procedentes de disciplinas como la antropología, la sociología, y la psiquiatría, el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente.

La comunicación fue estudiada, por tanto, como un proceso permanente y de carácter holístico, como un todo integrado, comprensible sin el contexto en el que tiene lugar.

Lo interesante de esta Escuela cuya propuesta es conocida como “Modelo orquestal de la comunicación” es que, pone en evidencia la importancia de retomar y de hacer observable la comunicación atendiendo a su significado primero: la puesta en común, el diálogo, la comunión.

La principal aportación de esta corriente es que el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente

7.2 Los planteamientos de Jackson y Bateson.

Una relación enferma nos enferma y una relación sana nos sana, ellos plantean tratar las relaciones humanas que inciden en el trastorno mental, ya que al sistema le convienen que haya un “chivo expiatorio”, es decir, el elemento débil es a la vez fuerte, debido a que no culpa a los demás y se culpa asimismo, si se va el elemento el sistema se destruye, es muy difícil cambiar las relaciones.

7.3 Hipótesis de Palo Alto.

“Si se cambian las relaciones se sana”, se etiqueta a la gente y la relacionamos a nuestros prejuicios. Don Jackson funda por primera vez en la psicología norteamericana “La terapia colectiva” para las relaciones y no para el individuo.

En una relación que enferma a los participantes, la matriz es la comunicación. La comunicación terapéutica, la conclusión a la llega Jackson es “Si no se puede mejorar la relación, busquemos una nueva”.

7.4 La teoría del “Modelo orquestal de la comunicación”.

Parte de un supuesto “Es imposible no comunicarse” Comunicación es = Conducta (figura 76):

ORQUESTACIÓN DE ACCIONES.		
P. Bird miste.	Verbal-Lingüística	Abstracto Digital
	Paralingüístico	
Kinesia	Gestual	Motivacional, Analogías, Impreciso, Auténtico
	Corporal	
Edmundo T. Holl	Proxémico: El uso significativo de los espacios y las distancias.	



El cuadro anterior muestra la cantidad de significados que se le puede dar a una expresión corporal, las expresiones verbales son imprecisas.

¿Cómo afecta una relación cultural este tipo de relaciones?, ¿Cómo afectan las relaciones humanas de acuerdo a las regiones, países y las diferentes culturas?

A partir del modelo digital orquestal.- la comunicación humana es fallida, ya que combina dos tipos de códigos diferentes: El código Lingüístico abstracto y digital. Las gesticulaciones n verbales sirven para anclar y dar sentido a lo que se dice verbalmente, la relaciones que se establecen en el signo-referente.

En lo digital el signo no tiene nada que ver con lo analógico, ya que lo digital es abstracto, arbitrario, convencional, etc. ¿Cuáles son las ventajas de los códigos digitales?, es su exactitud, es decir, son precisos, sólo que puedan ser engañosos no auténticos.

Lo analítico es impreciso y auténtico, los códigos digitales no dicen que:

- A. Lo exacto es preciso, puede ser inauténtico, parte digital.
- B. Lo impreciso puede ser auténtico, parte analógica.

Lo que se hace tiene valor informativo y no comunicativo. No hay relación sin conflicto, las diferencias generan conflictos, cuando se señalan los errores y las virtudes. Cuando se está en F.B. (+) un pequeño detalle puede tronar la relación y el F.B. (-) es más positivo, ya que un pequeño detalle puede mejorarlo.

7.5 Tipos de relaciones.

- A. Relaciones Simétricas o competitivas.- Cuando se relacionan dos personas que tienen diferencias, las dos compiten como retos y los triunfos se alternan.
- B. Relaciones Asimétricas o complementarias.- Son aquellas en las cuales quienes participan tienen buena relación de complemento. La desventaja genera dependencia.

El F.B. no puede ser ni sólo (+) ni (-), las relaciones no pueden ser pura novedad ni pura redundancia, ni tampoco competitivas ni complementarias sino combinadas, es decir, ni pura conservación ni pura innovación, ni puramente competitiva ni complementaria.

Una relación feliz consiste en relaciones de tres tipos:

- a. La primera el F.B. no es una relación sana en donde hay puro (+) o (-), debe haber equilibrio entre ambos F.B.
- b. La Segunda las relaciones simétricas y asimétricas, una sana relación entre competencia y complementariedad, de vez en cuando hay que competir o complementar la relación para que sea sana.
- c. La tercera las relaciones de conservación e innovación, dice un dicho “el matrimonio es la tumba del amor”, es decir, si se vuelve rutina; una relación sana debe tener equilibrio, orden y desorden (conservación e innovación), “el estado de orden perfecto es la muerte”.

Los terapeutas de Palo Alto buscaban un patrón de relación y la hipótesis fue que: Una relación tiene tres características es autopoietica, autorreferente y recursiva.

- a. **Autopoiesis.**- Fundado en que todo desorden genera orden, cuando alguien se conoce existen todas las posibilidades entre ellos y a partir de la 3/a. vez se establece un patrón. Una relación por si misma genera su propia lógica, su propio patrón, su forma de ser, porque involucra a la otra persona. Una relación es una cosa que entre los dos construyen. Las relaciones en algún momento son predecibles y llega el momento en que no se pueden predecir.
- b. **Autorreferente.**- Siempre existe un referente por medio del cual se comunica la pareja.
- c. **Recursiva.**- Es la manera en que se aprende a relacionarse la pareja, se repite hasta volverse un patrón recursivo, si se llega a niveles de certeza hasta que se desordena. La única referencia que tengo del mundo y de la realidad es mi forma de sentir (autorreferente), la diferencia nos permite tomar decisiones correctas.

La interacción de dos seres humanos por lo regular genera conflictos, la actitud que se asume ante el conflicto es la diferencia entre si hay o no conflicto en una relación. El conflicto se debe a la manera diferente que tiene de pautar A en relación con B, cuando no es capaz de ver la manera pautar se requiere la ayuda de un tercero C. La única manera de resolver un conflicto es llegar a un nivel Metacomunicativo, para ello es necesario el dialogo sobre lo que entendamos del conflicto es decir, ¿Qué pasa entre nosotros?

7.6 Las relaciones en la SDE.

Son equilibradas desde la parte orgánica de las jerarquías, y no así desde la parte ideológica del nivel académico, debido a lo que se mencionó anteriormente de la relación del personal de licenciados que ostentan el menor grado en el Instituto Armado.

El grado de F.B. (+) o (-) en la organización se tiene contemplado en las leyes y Reglamentos por lo que respecta al personal si se equivoca se hace acreedor a un castigo que consiste en un arresto de 24 horas a 15 días sin salir de las instalaciones, es importante mencionar que esta situación no se ha presentado en la SDE a pesar de que el personal comete errores considerables de un arresto, ésta situación ha provocado una relación competitiva y complementaria entre los licenciados el Jefe de la sección, ya que se hacen esfuerzos para que no se vean afectados moralmente.

Por lo que respecta a los premios en ocasiones se han elaborado oficios de reconocimiento firmados por el Secretario de la Defensa Nacional, debido a que los trabajos han salido bien y excelentes, dándose en éste caso las relaciones de ni tanta novedad ni redundancia.

8 La ética y mediación comunicativa y su relación con las organizaciones.

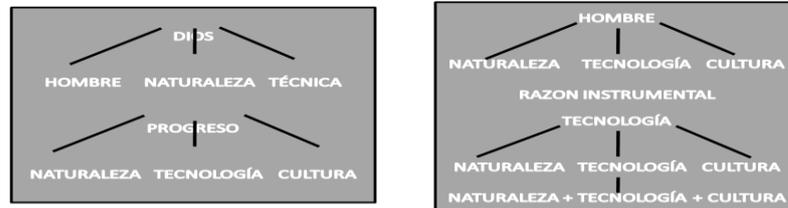
8.1 ¿Qué es la mediación?

Es el medio entre el mundo real y el irreal, un modelo mediador es el que introduce un orden en un conjunto de cosas lógicas. El modelo mediador entre un punto inicial una necesidad y un punto final un producto. Los componentes que integran un modelo mediador tienen sentido y fuera de ello no tienen una lógica de conjunto, para ello se debe entender a la organización en el conjunto y no en sus partes, se puede participar en manera individual pero sin perder en conjunto la totalidad.

8.2 ¿Qué hace la comunicación en el modelo mediador?

Nos aplica y nos da un modelo para entender la realidad. En un inicio la cultura griega construyó su modelo mediador y luego la Iglesia tomó el papel de mediador (época del oscurantismo) de manera contemplativa, es decir, éramos rehenes de la voluntad de dios. Posteriormente con la llegada del Renacimiento el mudo cambio del creer por el modelo de razonar. Lo que importaba era que el hombre pudiera hacer, aparece la ciencia y modifica lo natural.

En el siglo XVIII se modifica el progreso en el nombre de la razón y se explota lo natural en nombre del progreso. En el siglo XX cuando llegan las guerras mundiales, no necesariamente la tecnología trae el bienestar, el siguiente es el modelo mediador actual (figura 77):



Se puede observar que la tecnología paso a hacer el modelo mediador, por ser capaz de crear un modelo armónico entre la Naturaleza + Tecnología + Cultura. La tecnología nos permite tener una noción cognitiva de los que es la realidad, cada vez más sustituimos a lo natural por la tecnología. El actor necesita de una interpretación de lo que pasa, los modelos mediadores.

Los modelos mediadores siempre han funcionado a partir de explicar lo que pasa, es decir a partir de que tienen más información. En las organizaciones se olvida mediar y ponen en riesgo el concepto organizacional. La mediación tiene hoy en día la función de que nadie entienda lo que pasa. Hay que administrar la comunicación para que la organización este informada.

8.3 ¿Cómo tendríamos que pensar nuestra propuesta organizacional, es decir desde quién?

Para ello se debe pensar en:

- A. ¿Qué deben saber y qué no?
- B. ¿Qué necesitan saber cada quién o en grupo?
- C. ¿Se da la versión de qué conviene?
- D. ¿Si quiero que realmente entiendan, qué debo oír?

Las organizaciones tienen un modelo de difusión, un mensaje para todos y como va para todos, no va para nadie. Si me interesa que la gente haga esto y eso ¿Qué debo hacer?, para imponer un modelo de comunicación debemos tener un sistema de retroalimentación, es decir, tratemos de oír, entender al otro para saber ¿Qué es lo que necesita saber?

8.4 La teoría de los juegos.

El primer juego se llama “de gallina”, el ejemplo es: cuando dos automovilistas se encuentran en una calle estrecha avanzando en el mismo sentido, ¿Qué pasa si no ceden el paso? Pierden el juego y mueren, ¿Qué pasa si los dos son gallinas? Pierden el juego y salvan la vida.

Existen dos tipos de juegos, el 1/o. Es Suma 0 (cero) o tabla raza.- Es cualquier juego, es en donde uno gana y el otro pierde “A gana y B pierde” (todos los juegos se plantean de esta forma), ¿Qué pasa cuando en el juego siempre gana uno y el otro siempre pierde? El juego se acaba.

El 2/o. Es no suma 0 (cero), es el de la posición de dos delincuentes en un interrogatorio, el juego es que ninguno de ellos confiese y con ello pierda el policía, es un juego de poder a poder o de confianza a confianza.

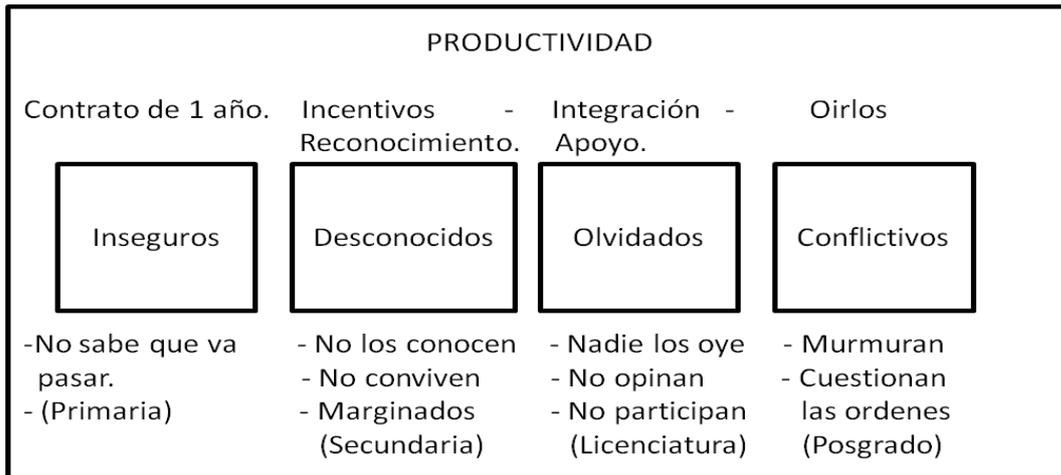
En las organizaciones se nos pone los unos con los otros para que se peleen las migajas (figura 78):

PIERDO GANA	GANA PIERDE
GANA GANA	PIERDE PIERDE

En los juegos se observa ¿cómo se va a ganar?, en la medida que se pierde se gana la continuidad del juego y la confianza del otro. Saber negociar es saber ceder, es decir, yo no le puedo imponer al otro una condición sin saber ceder.

8.5 La negociación.

La mediación es una especie de “negociación simbólica” ¿Cómo se convierte la posibilidad de convertir sus necesidades en una posibilidad de negociación simbólica?, para ello se de trabajar en un discurso de la productividad a favor de la organización, en el caso de que se encuentren cuatro tipos de grupos o subculturas se debe elaborar un discurso, (figura 79)



8.6 ¿Qué se hace para mediar con las cuatro subculturas?

- A. Al primer grupo “Inseguros”, se le ofrece un contrato de más tiempo de tres meses a un año, para que sean o se sientan más seguros, debido a que la gente que siente seguro su empleo es más productiva.
- B. Al segundo grupo “Desconocidos”, se le ofrece un reconocimiento, ya que la gente que se le reconoce su desempeño es más productiva, a partir de los resultados, se le va entregar un reconocimiento.
- C. Al tercer grupo “Olvidados”, se le ofrece solidaridad, ver que quieren, que les gusta, ya que los equipos más integrados son más productivos.
- D. Al cuarto grupo “Conflictivo”, se les ofrece oírlos, y serán los mejores aliados para la organización, porque debido a su postura crítica, van a decir como son las situaciones en la organización que ésta no ve.

8.7 Para desarrollar el discurso.

Una manera de realizarlo es por ejemplo que de acuerdo al grado de estudios se haga lo siguiente:

- A. Con los de nivel de primaria se elabora un comic.
- B. Con los de nivel de secundaria se hace un video.
- C. Con los de nivel licenciatura se realiza una presentación.
- D. Con los de posgrado se produce una multimedia.

De acuerdo con los resultados que arroje la técnica cualitativa se tendría que entender por donde podría ir la propuesta comunicativa ya sea para:

- A. La información a emplear.
- B. Los grupos a los que se dirigirá de acuerdo a la manera en que se relacionan. formal e informalmente.
- C. Con que oportunidades.
- D. Qué contenido del mensaje nos dan ellos para poder emplear.
- E. Con que medio les podemos llegar.

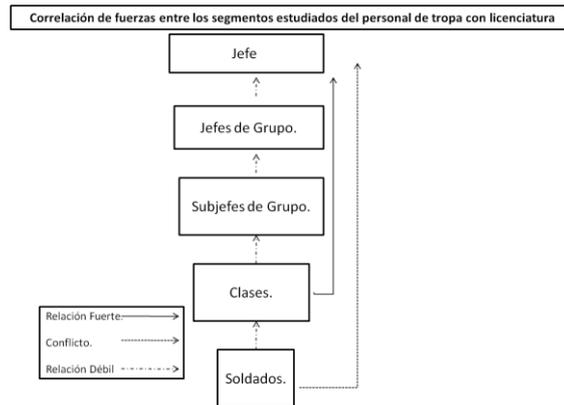
El mediador es un ente objetivo que este en medio de todos los grupos y subculturas, que conoce y escucha la problemática de éstos, se articula por medio de las representaciones de uno u otro y para integrar el ¿Qué? y luego ¿Cómo se lo digo a uno y a otro?, entre las soluciones de integración se pueden proponer reuniones para celebrar conmemoraciones de cumpleaños y de antigüedad en el empleo, en donde se reconozca a la organización y se exponga el éxito de la misma.

9 **La cultura formal y las subculturas encontradas (caracterización).**

Las relaciones detectadas en la cultura formal y las subculturas en la SDE, fue a través de una tercera lectura de los resultados obtenidos en el punto 8 del encuadre del reporte de resultados de la aplicación de la técnica flash ethnography.

El primer grupo o subcultura que se detectó debido al vínculo del conflicto entre el descontento por parte del personal de licenciados por no tener un mayor grado por su condición educativa tiene que ver con la estructura organiza de la organización y lo constituyen los actores, a quienes, dentro de la SDE, les corresponde asumir rol de subordinados ante personal de mayor jerarquía que cuenta con secundaria y reaccionar ante esta situación con descontento y baja productividad. Son precisamente sus diferentes miradas y sus diversos comportamientos los que perfilan a que la DGCS gestione su condición laboral para que se les de grado jerárquico que les corresponde, por lo que el entramado de la respuesta organizacional ante la situación se encuentra pautando una transformación de la condición de desventaja de los mandos medios, su entorno, de sus espacios, sus relaciones, hábitos y procesos de trabajo.

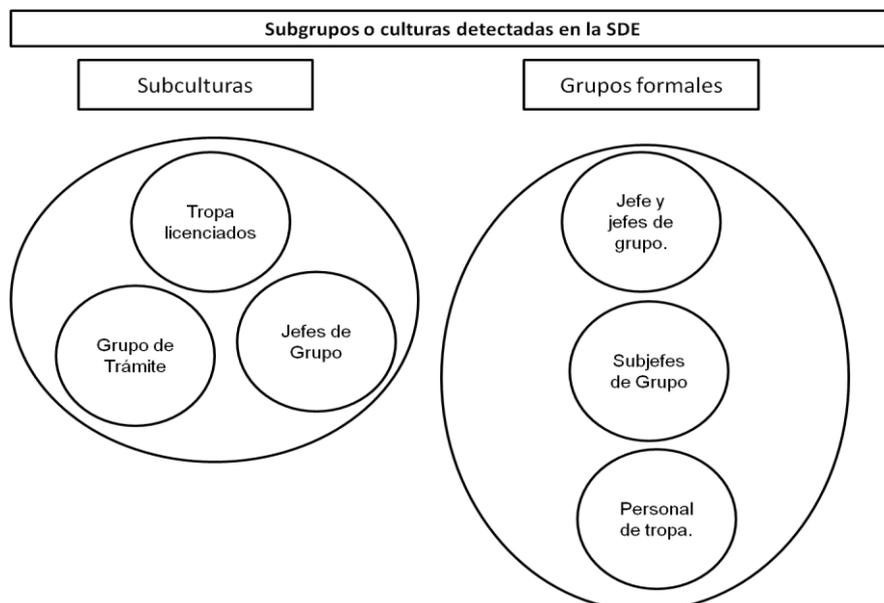
Precisamente para entender las entrañas de este conflicto, la diversidad y la complejidad de la conformación de la SDE, se consideró pertinente usar el concepto (o si se prefiere, el instrumento) de mapa organizacional, que consistió inicialmente en un diagrama para identificar las correlación de fuerzas ante su situación laboral por parte personal de clases y soldados con licenciatura (figura 80):



Lo anterior fue el reflejo del sentir de las manifestaciones de las opiniones no individuales sino colectivas ya que forman un subgrupo subcultura dentro de la SDE, como reflejo de las verdaderas corrientes de opinión y percepciones colectivas de segmentos y grupo representativo de la organización.

El segundo grupo o subcultura que se detectó es la del grupo de trámite desde su Jefe de hasta el personal de menor grado jerárquico, ya que la postura del jefe de grupo es el rechazó al trabajo que se les encomienda dentro de la SDE y la postura del personal subordinados porque son 5 elementos entran de servicio de 24 horas (inclusive de 2 a 3 veces por semana) más seguido que el Grupo de P.P. y R. P. en donde son 15 elementos (inclusive de 2 a 3 veces al mes).

El tercer grupo es el de los Jefes de Grupo casualmente integrado por el de P.P.y R.P. y el de Producción, a este grupo no se consideró el de trámite, por sus diferencias de opinión hacia el interior de la organización, éste grupo por trabajar en conjunto, no sé contemplo como conflictivo (figura 81):



10 Propuestas de mediación para los conflictos encontrados.

Al primer grupo “Licenciados”, se le ofrece un gestor ante la instancia correspondiente el ascenso al grado jerárquico de subteniente el personal que cuente con título profesional de conformidad con el artículo 152 de la Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, que a la letra dice: “El personal Profesionista y Técnico que requiera el activo de los Servicios del EFA de cuyas especialidades no existan Escuelas o Cursos Militares de Formación, podrá proceder: I. De los militares de Arma y de Servicio que lo soliciten y que acrediten con Título Profesional, Diploma o Certificado, según corresponda, los conocimientos respectivos. Estos militares cubrirán las vacantes existentes con la jerarquía que ostenten o cuando deban tener una superior de acuerdo con la presente Ley, con esta última jerarquía. II. Reclutándolo de los egresados de las Escuelas y Universidades civiles, que acrediten con Título Profesional, Diploma o Certificado, según corresponda, los conocimientos respectivos. Causarán alta en los Servicios con el carácter de militares auxiliares, con la jerarquía inicial que para su Especialidad establece esta Ley y deberán efectuar el Curso de Capacitación Militar correspondiente. III. En todos los casos los militares tendrán preferencia para ocupar las plazas de que se trata; para que el personal civil se sientan más seguros en su relación laboral con el resto del personal militar, debido a que la gente que es reconocida por su grado de estudios jerárquicamente y por ende económicamente, es más productiva.

A. Al segundo grupo “Trámite”, se le ofrece que el personal de tropa que se encuentre de servicio de 24 horas, en lugar de entrar a las 07:30 horas, llegue a las 14:00 horas, trabajando únicamente 17:30 horas, ya que la gente que entra de servicio más seguido, pero con menos horas de trabajo, se desempeña mejor laboralmente por tener un menor desgaste físico y mental.

B. Al jefe del grupo de trámite se le informará que al personal de licenciados se les capacitará en la elaboración de documentación militar para que el trabajo se distribuya en forma equitativa en el área de P.P. y R.P. y haya equidad para que no se cargue en el grupo de trámite.

C. Al tercer grupo “Jefes de grupos”, se le ofrece, capacitación al personal de licenciados en la elaboración de documentación militar para que haya solidaridad con otros grupos, para hacerles ver que los equipos más integrados son más productivos.

D. Al cuarto grupo que no se consideró pero que existe, es el del personal que cuenta con grado de secundaria y preparatoria, invitarlos y darles las facilidades para que terminen un nivel más de sus grado escolar, para que les permita desarrollarse mejor como personas y miembros de la organización

E. A todos los grupos formales e informales, se les invitará para que participen en la revisión, propuestas y actualización de los Manuales de organización y funcionamiento y el de procedimientos para dividir el trabajo equitativamente.

11 Para desarrollar el discurso.

Una manera de realizarlo es por ejemplo que de acuerdo al grado de estudios se haga lo siguiente:

- A. Con los de nivel de secundaria se hace un video.
- B. Con los de nivel licenciatura se realiza una presentación.

De acuerdo con los resultados que arroje la técnica cualitativa se tendría que entender por donde podría ir la propuesta comunicativa ya sea para:

- a. La información a emplear para el primer grupo:
 - La Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos en su artículo 152 dice: “El personal Profesionista y Técnico que requiera el activo de los Servicios del Ejército y Fuerza Aérea, de cuyas especialidades no existan Escuelas o Cursos Militares de Formación, podrá proceder: I. De los militares de Arma y de Servicio que lo soliciten y que acrediten con Título Profesional, Diploma o Certificado, según corresponda, los conocimientos respectivos. Estos militares cubrirán las vacantes existentes con la jerarquía que ostenten o cuando deban tener una superior de acuerdo con la presente Ley, contemplándose el ascenso para el personal de licenciados en la SDE.
 - El personal tendrá un lugar privilegiado en el escalafón militar.
 - La remuneración económica será mayor.
 - La Dirección pondrá todo su empeño y dedicación conforme a la Ley para que se les de el grado que merecen.
- b. La información a emplear para el segundo grupo.
 - Trabajar menos horas en los días que sean de 24 horas.
 - Reducir la fatiga física y emocional del personal.
 - El personal más descansado rinde más.

- c. La información a emplear para el Jefe del grupo de Trámite.
 - Capacitación al personal.
 - Revisión, propuestas y actualización de los Manuales de Organización y Funcionamiento y de Procedimientos.
 - Distribución equitativa del trabajo.
 - Solidaridad.

- d. La información a emplear para el tercer grupo
 - Capacitación al personal.
 - Revisión, propuestas y actualización de los Manuales de Organización y Funcionamiento y de Procedimientos.
 - Distribución equitativa del trabajo.
 - Solidaridad.

- e. La información a emplear para el cuarto grupo
 - Oportunidad de salir temprano para que terminen su preparatoria o licenciatura.
 - Mayores oportunidades para participar en la Promoción.
 - Ampliación de conocimientos.
 - Mejor participación en la organización.

- f. La información a emplear para los grupos formales.
 - Participación en la revisión, propuestas y actualización de los Manuales de organización y funcionamiento y el de procedimientos.
 - Oportunidad de conocer el trabajo que se hace en toda la SDE.
 - División del trabajo equitativamente.
 - Compromiso y responsabilidad con la organización.

- g. Los grupos a los que se dirigirá de acuerdo a la manera en que se relacionan. formal e informalmente.
 - Trámite.
 - Planeación, Programación y Relaciones Públicas.
 - Jefe del Grupo de Trámite.
 - Jefes de grupo.
 - Personal con secundaria y preparatoria.
 - Grupos formales.

- h. Con que oportunidades.
 - Reconocimiento por su nivel escolar.
 - Menor fatiga en los servicios de 24 horas.
 - Capacitación del personal.
 - Distribución equitativa del trabajo.
 - Participación en la revisión, propuestas y actualización de los Manuales de organización y funcionamiento y de procedimiento.
 - Concluir un nivel más de estudios.

- i. Qué contenido del mensaje nos dan ellos para poder emplear (léxias).
 - “No me reconocen mi nivel de estudios”.
 - “Trabajo más días seguidos de 24 horas y siempre ando cansado”.
 - “Siempre nos dan trabajo, a pesar de no ser de nuestra área”.
 - “Es que no se hacerlo”.
 - “Este trabajo no me corresponde”.
 - “Que el personal tenga un grado de estudios mayor”.
 - “No se que hacen los demás”.

- j. Con que medio les podemos llegar.
 - Una presentación.
 - Un video motivacional.
 - Reuniones fuera del trabajo.
 - Reconocimientos individuales,
 - Reconocimientos grupales.
 - El día sábado de descanso cada 15 días.
 - Respeto al horario de trabajo.

12 Conclusiones.

A través de la aplicación de la técnica flash ethnography, se pudo observar las representaciones que manifestaron los integrantes de la SDE, con lo cual se distinguieron las diferentes corrientes de opinión que imperan en la organización, permitiendo ubicar a los grupos o subcultura encontrados.

Lo anterior, permitió que se le diera un nombre y se representaran en un mapa coyuntural de fuerzas, como una radiografía de los grupos, además, se pudo constatar la posición de cada uno de ellos al interior de la SDE con ello se abordó un discurso para solucionar las relaciones del personal y que se especifica en el siguiente capítulo.

Con la localización de léxias que emitieron los integrantes de la SDE, se cotejo su congruencia o incongruencia con lo que dicen y hacen, dándonos una postura de cómo piensan, a través de esa lectura, se pudo conocer la posición de cada uno de los actores, ¿Cómo se llevan entre ellos? Se hizo una distinción de los grupos formales e informales si el personal coincidía en una corriente de opinión se le agrupaba (mapa de grupos y subculturas encontradas), ya que no debemos perder de vista que la esencia de la organización se encuentra en lo informal y no en lo formal.

Con los datos plasmados en los cuadros de información, se distinguieron las propuestas de los actores, permitiendo abordar lo que hacen, de tal forma que se comprenda y se entienda el ¿Por qué lo hacen?

Una vez evaluada y después de tres lecturas echas a la información cualitativa obtenida, se abordó el tema de la “Mediación” (Serrano, M. 1978), habiéndose realizado un análisis contextual, para poder explicar los conflictos existentes y sus posibles soluciones, permitiendo conocer el papel que juega la comunicación en los procesos de ajuste de los actores en el ambiente laboral y su implicación en el proceso de producción en la organización.

Se realizó la traducción de las demandas y sugerencias de los actores sin perder de vista lo complejo del ser humano y el mundo en donde se mueve, entendiéndose mejor a la organización, se tomo en cuenta algunas variables de los actores como son el grado de estudios, el nivel socioeconómico, distancia del domicilio al trabajo, entre otros, conforme se indica en el punto 4.2 “Guía de observación” para deducir el ¿Por qué de las acciones de los actores? ya que, el nivel educativo, los problemas económicos, la distancia en el traslado al trabajo, nos deduce que los actores no se puedan concentrar al 100% en el trabajo.

Lo anterior, se enlaza con el dicho de que a la organización no comprende, no le interesa ¿Quiénes trabajen?, ni sus problemas, debido a que no quiere ver o intervenir en los problemas de cada uno de sus miembros, si no que prefiere pensar que el ser humano deje de serlo para cumplir con su función de trabajador, entrando en el camino de una paradoja, por lo complicado del ser humano.

Por último, se hizo un modelo comunicativo para disminuir los conflictos al interior de la organización, a través del diseño de un discurso que permita invocar a cada uno de los actores en la solución de sus demandas y con ello obtener el compromiso con la organización, ya que se necesita comprender al trabajador en su mundo complejo y abordar la negociación de sus necesidades y por ende demandas para haya posibilidad de se comprometa más con los objetivos de la SDE.

Capítulo V.

La organización como parte de la cultura en la
SDE.

La cultura organizacional en la actualidad ha dejado ser un aspecto superficial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito. En el presente capítulo se desarrollaron estrategias y acciones comunicativas de humanización que intervengan en la cultura para el bienestar generalizado del personal de la SDE.

Se puede definir una estrategia como una serie sistemática y bien planificada de acciones que combinan diferentes métodos, técnicas y herramientas, para lograr un cambio concreto u objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado.

Igualmente, una estrategia de comunicación es una serie de acciones bien planificadas que se propone lograr ciertos objetivos a través del uso de métodos, técnicas y enfoques de comunicación. De esta definición se puede deducir que antes de empezar a pensar en la estrategia de comunicación se deben tener en cuenta objetivos muy claros. Estos objetivos ayudan a determinar el ¿Cómo enfrentar la solución de los problemas?, los objetivos son la base de la estrategia. Una vez que los objetivos están definidos, es necesario evaluar los recursos disponibles para perfeccionar la estrategia de comunicación.

Le metodología consistió en la aplicación del diagnóstico cultural y la elaboración de estrategias comunicacionales que resolvieran los problemas detectados en las conclusiones del reporte de resultados del capítulo IV, como fueron las relaciones detectadas en la cultura formal y las subculturas en la SDE, también se tomó en cuenta que fueran viables en relación a los recursos disponibles, a un tiempo determinado y efectivas, es decir, hacer el mejor uso de los recursos disponibles para lograr todos los objetivos.

La reflexión sobre los resultados obtenidos en los diagnósticos aplicados en los capítulos anteriores, permitieron buscar estrategias comunicacionales que alienten al personal de la SDE a lograr: autoconfianza, confianza en el otro, credibilidad, desarrollo laboral, profesional y educativo, es decir, volverse un ciudadano de la organización y conseguir el bienestar generalizado como en una comunidad, para lo cual fue necesario partir de la idea de humanización.

La ausencia de independencia emocional en el personal de la SDE fue una buena oportunidad para aplicar las estrategias comunicacionales en la organización, de tal forma que el personal se vea envuelto y se involucre verdaderamente en este tema de humanizar las relaciones y los procesos de trabajo, es por ello que las citadas estrategias tuvieron que ver con el beneficio de las personas y los grupos vulnerables de la SDE.

La importancia del diseño de las estrategias de comunicación en la SDE, tuvieron que ver con el desarrollo de los fines y principios, para lo cual fue necesario presentar una descripción general de los aspectos importantes detectados en los diagnósticos aplicados en capítulos anteriores con respecto al entorno, la estructura, el funcionamiento, grupos, actores y la comunicación en la SDE desde un enfoque cultural.

La descripción FODA fue el inicio del desarrollo de las estrategias comunicacionales, las costumbres, valores y el significado que tienen en los grupos, áreas y las formas en que se utiliza la comunicación en la SDE. Se mencionan los conceptos generales de las estrategias comunicacionales de la identidad y cultura.

Por último, de acuerdo a la situación detectada se propusieron las propuestas de intervención comunicativa en la SDE.

1. **Desde un enfoque cultural la descripción e interpretación general de los problemas encontrados en la SDE en los diagnósticos aplicados en los módulos anteriores.**

La cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina su comportamiento. Representa una percepción común de los miembros que influyen en su conducta, empleamos ese término para referirnos a un sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distinguen a esta de otras organizaciones, al igual que las culturas tribales tienen reglas y tabúes que dictan la forma en que los miembros deben actuar unos con otros y frente a los extraños, las organizaciones tienen culturas que gobiernan el modo en que sus miembros deben comportarse.

En toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo. Esos valores compartidos determinan, en gran medida la visión que tienen los empleados de su propio mundo y la forma en que reaccionan ante él. Al enfrentarse a un problema la cultura organizacional restringe las posibilidades de acción de los empleados porque les sugiere la forma correcta, es decir, “el modo como se hacen las cosas en este lugar”, de conceptualizar, definir, analizar y resolver dicho problema.

La definición de cultura implica varias cosas. Primero, la cultura es una percepción, los individuos perciben la cultura de la organización en función de lo que ven o escuchan dentro de ella. Aun cuando los individuos pueden tener diferentes antecedentes o trabajar en distintos niveles de la organización, tienen a distinguir la cultura en términos similares. Esto constituye un aspecto compartido de la cultura. En segundo lugar la cultura organizacional es un término descriptivo. Se refiere a la forma en que los miembros perciben a la organización, si esta les agrada o no. Se trata de una descripción, no de una evaluación.

- 1.1 **Ambiente relevante primario:** Como parte de éste entorno específico se encontró aquellos elementos del medio relevante para el logro de los objetivos de la organización como es el personal especializado en comunicación que se ha contratado en la SDE que tienen un contrato de tres años y al término del cual ya no quieren reanudar.
- 1.2 **Ambiente relevante secundario:** Desde el punto de vista del entorno general formado por el conjunto de condiciones que afectan la totalidad de la organización y que son potencialmente relevantes se puede mencionar el presupuesto en el gasto de comunicación que autoriza la Secretaría de Gobernación y que proporciona la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de las partidas presupuestales correspondientes y que debido a que si disminuye, no se lograrían las metas y objetivos trazados en la DGCS, pudiendo inclusive ocasionar la reducción del personal de la SDE.
- 1.3 **Costo de Producción:** De 32.5 horas laborables en el grupo de relaciones públicas, se tuvo que disponer de 14.00 horas para atender la elaboración o corrección de la documentación complementaria para la firma de los contratos que elabora la Sección de Control Financiero, con un costo de \$6,400.80

Se deduce que aproximadamente más de un ½ del tiempo que utiliza el área de relaciones públicas es para elaborar o corregir la documentación complementaria para la firma de los contratos que elabora la sección de control financiero. Se puede decir que el grupo se encuentra demasiado atrasado en sus actividades laborales.
- 1.4 **Se detectaron los grupos formales e informales** que tienden a relacionarse por intereses propios y puntos de vista (El grupo conformado por Relaciones Públicas, Planeación y Programación y Planeación de Difusión; Diseño, Producción y Trámite).

- 1.5 **La comunicación es de forma vertical siempre debido que la organización es jerárquica**, la mayoría de las órdenes a los grupos la dicta el Jefe de la SDE, dejando fuera de la información algunas veces al personal de jefes de área y subjefes.
- 1.6 **Fortalezas del personal de la SDE.**
 - 1.6.1 Tener personal con grado escolar de licenciatura.
 - 1.6.2 Desarrollar mejor el trabajo.
 - 1.6.3 Toma de decisiones.
 - 1.6.4 Una sección más unida y organizada.
 - 1.6.5 Relaciones personales más unidas.
- 1.7 **Oportunidades del personal de la SDE.**
 - 1.7.1 Hacer de un trabajo una profesión de carrera a largo plazo.
 - 1.7.2 Habilidad y conocimientos de las actividades que se desarrollan en la SDE.
 - 1.7.3 Participar en las decisiones que influyan en la SDE.
 - 1.7.4 Confianza y lazos de amistad laboral.
 - 1.7.5 Yo estoy bien, tu estas bien, la organización también.
- 1.8 **Debilidades en el personal de la SDE.**
 - 1.8.1 Temor a que los cambien de área de trabajo o inclusive de plaza.
 - 1.8.2 Castigo a ser arrestado por insubordinación.
 - 1.8.3 Temor entrar más seguido de servicio.
 - 1.8.4 Quedarse más tiempo de servicio a sacar el trabajo atrasado.
 - 1.8.5 Que se le imponga un capataz para que supervise que trabaje.
- 1.9 **Amenazas en el personal de la SDE.**
 - 1.9.1 Que el personal de licenciados solicite su baja.
 - 1.9.2 Que no haya personal capacitado que pueda realizar el trabajo que desempeñan los licenciados.
 - 1.9.3 Que el personal pueda ser procesado por insubordinación.
 - 1.9.4 Que el personal sea rotado en las diferentes secciones de la Dirección.
 - 1.9.5 Que el personal continúe trabajo “apaga fuegos” o “bomberazos”.

2. **Costumbres, valores y significados detectados en la SDE desde un enfoque cultural.**

Todas las organizaciones cuentan con una larga tradición basada principalmente en su historia, cultura, costumbres y valores, esto crea en ellas rasgos particulares que los identifican de otras organizaciones.

Estos rasgos particulares (historia, cultura, costumbres y valores), son los que originan la identidad y crean la conciencia laboral en el personal, lo que les da el sentido de pertenencia en la organización.

Como costumbres se puede mencionar la hora de entrada a laborar en la oficina, por lo regular después de pasar la lista de control de las 07:30 horas en la Dirección, el personal femenino con licenciatura en lugar de dirigirse a la oficina pasa a su gabinete por su desayuno y aproximadamente a las 08:00 horas ingresa a la oficina, entre las 08:00 y las 09:00 horas desayunan y comienzan a trabajar a las 09:00 horas, entre las horas laborables, es muy común escuchar que la gente habla de cómo les fue durante el día anterior o el fin de semana, una comunicación que permite la interacción de ciertos individuos y sus grupos.

Los días lunes el jefe de la sección reúne al personal en la sala de juntas y expone los trabajos pendientes, el avance y designa los nuevos proyectos, es una forma de que el personal se comprometa en los objetivos que busca la sección, aunque únicamente el personal involucrado es quien toma nota de la información que se genera en la sala y los demás solamente están como asistentes presenciales y no se involucran en los temas, situación que demuestra la apatía, el individualismo y la negatividad de la gente, debido a la complejidad de las personas por no comprometerse con el trabajo.

Se festeja el cumpleaños del personal pero únicamente de aquellos a quienes consideran dentro del grupo o que tienen algo en común con el ambiente de trabajo y de los otros que no son considerados, fingen que se les olvida, por lo que esas reuniones son solamente para matar el momento y comer un pedazo de pastel, pero más allá de que sea con el objeto de convivir y tener una fraternidad, no es así.

Actualmente la situación que presentan las interacciones en las relaciones de los grupos en la SDE, ha tomado una importancia relevante, por ello, es indispensable la búsqueda de mensajes eficaces que alienten a los grupos informales detectados que se encuentran sujetos a leyes, reglamentos y normas a ser escuchados a través del diálogo para descubrir cuáles son sus alcances y limitaciones que les permitan ser ciudadanos dentro de la organización. Se debe partir de la elaboración de discursos creíbles e impactantes que puedan llegar a solucionar los problemas comunicacionales detectados.

- 2.1 **Descontento por parte del personal de tropa que tiene un grado de licenciatura o que es pasante**, en relación con el grado inferior que ostenta en la escala jerárquica del Instituto Armado, lo que ocasiona su baja productividad.
- 2.2 **Desconfianza por parte del grupo de trámite desde su Jefe hasta el personal de menor grado jerárquico**, ya que la postura es el rechazó al trabajo que se les encomienda dentro de la SDE debido a que tienen mucho trabajo y su grupo es el menor (5 personas) de los dos grupos formales de la SDE, en comparación con el grupo de P.P. y R. P. en donde son 3 veces mayor (15 personas).
- 2.3 **El jefe del grupo de trámite está inconforme con los trabajos que se le encomiendan**, ya que considera que es demasiado y que el grupo de P.P. y R.P. también puede desarrollarlo.
- 2.4 **“Jefes de grupos”, se quejan de que el personal de licenciados no sabe elaborar documentación militar**, ocasionando retraso en la revisión y corrección de la misma.
- 2.5 **Al personal que cuenta con grado de secundaria y preparatoria, se siente menos preparados en comparación con el personal de licenciatura.**

De lo anterior, se elaboraron estrategias basadas en metas, que permitan obtener resultados y para ello fue necesario saber si el personal es consciente:

- 2.5.1 ¿Su situación dentro de la organización?
- 2.5.2 ¿Qué tanto le afecta esa situación?
- 2.5.3 ¿Si está interesado en participar en un dialogo?
- 2.5.4 ¿Si está interesado en organizarse para tomar decisiones?
- 2.5.5 ¿Si está interesado en organizarse para designar o integrarse como un representante?
- 2.5.6 ¿Si está interesado en organizarse para pedir una explicación de lo que ocurre en la organización?
- 2.5.7 ¿Si está interesado en organizarse para emitir propuestas que mejoren a la organización?

Con estos datos se desarrolla la información, comunicación y actuación, que nos permita en la organización el bienestar ciudadano y con ello obtener la mejora laboral, profesional, educativa, un mejor salario, una mejor moral y emotividad, es decir convertir al personal en ciudadano de la organización para conseguir el bienestar generalizado.

2.6 La organización y/o su área en lo general.

“...Uno de los activos más importantes del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos es, sin duda alguna, el sistema de valores que guían el pensamiento y acción del personal militar. Este sistema comprende, fundamentalmente: el honor, la honradez, el espíritu de cuerpo, la disciplina, el valor, la abnegación, la lealtad y el amor a la patria. Los valores son el mejor legado de las antiguas generaciones de militares que, con su ejemplo y constancia, construyeron paso a paso la moderna institución armada; el sistema educativo militar, el adiestramiento y la doctrina militar, son los responsables de generar, cuidar y engrandecer este concepto de vida y de trabajo, que es la divisa del quehacer militar...”
Manual de ética, valores y virtudes militares. SEDENA.

La SDE cuenta con condiciones inadecuadas para el desarrollo del trabajo, tan sólo el área operativa es una 1/3 parte del total de la oficina, sin embargo, constantemente se encuentra en modificación la infraestructura del lugar para poder brindar mejores condiciones para al personal. Para darnos cuenta de las costumbres, valores y sus significados entre el personal se menciona las siguientes características:

- 2.6.1 El 17% (4) son el Jefe y Jefes de grupos, 21% (5) son los Subjefes de grupo y el 62% (15) es el personal operativo.
- 2.6.2 El 79% (19) tiene nivel de licenciatura, 4% (1) tiene nivel de preparatoria y 17% (4) tiene nivel de secundaria.
- 2.6.3 El 54% (13) son hombres y 46% (11) son mujeres.
- 2.6.4 El 37.50% (9) son casados, 37.50% (9) son solteros y 25% (6) viven en unión libre.
- 2.6.5 El 33% (8) son originarios del Distrito Federal, 21% (5) Estado de México, 17% (4) Veracruz, 13% (3) Puebla, 4% (1) Guanajuato, 4% (1) Michoacán, 4% (1) Chiapas y 4% (1) Tamaulipas.
- 2.6.6 El 5% (1) tiene un nivel socioeconómico de nivel “C” que representa el 17% de la población en México y se caracteriza por haber alcanzado un nivel de practicidad adecuado; el 40% (12) “D+” este es el segmento más grande y representativo de la sociedad mexicana, representa el 36.40% de la población; el 50% (10) “D” este es el segmento poblacional es el segundo más pobre de México, representa el 15% de la población y el 5% (1) tiene un nivel socioeconómico de nivel “E” que representa el segmento poblacional más pobre del país, con el 10% de la población.

Para llevar a cabo estrategias comunicacionales basadas en la eticidad, se deben considerar algunas de las barreras que obstaculizan el flujo de información, como son las generadas por la sobrecarga de mensajes (órdenes en forma descendente por ejemplo), o la escasez de información, la incertidumbre del proceso de decisión, acción o en la misma transmisión. La sobrecarga de mensajes, por ejemplo, produce respuestas fuera de plazo, omisiones, errores, descuidos y/o filtrado de mensajes.

El feedback ascendente y descendente es fundamental en el funcionamiento de la comunicación en la organización, si no funciona, repercute en efectos negativos: falta de eficiencia en la comunicación que produce ruidos, retarda las correcciones o modificación de decisiones sobre la marcha en los procesos, incremento del número de errores, reducción de la productividad y de la satisfacción, surgimiento de barreras, distorsiones y rumores. Muchas veces los logros se asocian con los incrementos en los intercambios de mensajes (comunicación fluida) y los fracasos con su disminución.

La falta de coordinación, información y de claridad en los mensajes se traducen en “ruidos” que dificultan el desarrollo de las tareas. La utilización de prácticas comunicativas basadas en la “retroalimentación en el desempeño”, permite que cada uno del personal conozca qué opinan sus superiores sobre su desempeño y de este modo realizar ajustes en su tarea que le permitan lograr los objetivos de su área. La contracara de esta actitud proactiva son los jefes nunca demuestran abiertamente aprobación o desaprobación a la tarea de las personas a su cargo.

Cuando se le comunica al personal el modo en que se está trabajando se consigue un mejor clima laboral. Asimismo, favorecer la circulación de información abre la participación y permite generar intercambios, lo cual sirve para motivar al personal. Se trata de priorizar una verdadera comunicación en el trabajo que no esté limitada al concepto de información. La información es unidireccional, es decir que se produce en un solo sentido, del emisor al receptor. La comunicación, en cambio, se produce en varios sentidos, estableciendo una corriente dinámica entre los actores, ya que alternativamente, cada emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor del proceso comunicacional. Desde esta perspectiva la comunicación es acción y es un medio de motivación y estrategia (por lo tanto, un paliativo ante la desmotivación y la falta de reconocimiento).

2.7 Las personas y los grupos de la organización y/o de su área.

El personal de la SDE de mayor nivel jerárquico busca mantenerse en esa posición y por ello presiona al personal subordinado para que haga su trabajo como lo marca las Leyes y reglamentos del Instituto Armado, el personal en sí se mantiene leal con su grupo y pocas veces con el resto de los demás grupos lo que demuestra una individualidad; en la SDE se cuenta con un Jefe, 3 Jefes de grupos, 5 Subjefes de grupo (en ocasiones fungen también como operativos) y 15 operativos de los cuales 12 tienen licenciatura; es importante observar la equitativo del género; la mayoría del personal tiene una pareja estable (casados y/o se encuentran en unión libre), el personal es originario de diversas partes de la República Mexicana eso nos da una idea de la diversidad étnica en la organización que se manifiesta por el trato que reciben el personal al expresarse algunos como “paisanos”; el nivel económico que cada uno de los integrantes es diverso como se observo anteriormente, curiosamente hay personal que cuenta nivel licenciatura que cobra el sueldo mínimo en el Instituto Armado.

Las características anteriores hay originado diversos grupos, entre ellos podemos mencionar al grupo de acuerdo a su escala jerarquía, al personal femenino o masculino, al personal con licenciatura o con un grado escolar menor, al grupo de casados o el de solteros, el grupo que se identifica por ser originario de cierto estado de la república, a continuación las subculturas encontradas.

2.7.1 Personal de tropa con licenciatura terminada.

2.7.2 Personal del grupo de trámite.

2.7.3 Personal de jefes de grupo.

2.8 Las formas en cómo se utiliza la comunicación.

2.8.1 La comunicación en la SDE entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de in formación.

2.8.2 La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la organización.

- 2.8.3 La comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y proyectos en la organización, necesidades, sugerencias, etc.
- 2.8.4 La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.
- 2.8.5 En la comunicación vertical predomina el intercambio de información de naturaleza más formal; mientras que la comunicación lateral y horizontal tiende más a lo informal. La frecuencia y el volumen del flujo de mensajes está determinado no sólo por factores estructurales, sino que están mediados por factores psicológicos. La situación interna de la organización puede dar origen a comunicaciones defensivas, en las cuales las personas evitan el feedback, distorsionan la información, crean rumores, etc., detectándose en ocasiones la inconformidad del personal que en ocasiones no lo manifiesta abiertamente porque puede ser arrestado por murmurar sobre alguna orden.
- 2.8.6 Aunque la comunicación en el Instituto Armado es muy evidente su verticalidad como se muestra a continuación en la Ley de Disciplina del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos capítulo II "...Artículo 13.- El militar aceptará dignamente y con satisfacción las obligaciones que le imponga su servicio, sin oponer dificultades, pero cuando menoscabe su jerarquía militar, tendrá derecho de representar ante la superioridad..." y capítulo V "...Artículo 42.- El militar que tenga alguna queja en relación con las disposiciones superiores o las obligaciones que le impone el servicio, podrá acudir ante el superior inmediato para la solución de sus demandas y, en caso de no ser debidamente atendido, podrá llegar por rigurosa escala, hasta el Presidente de la República, si es necesario...", en ocasiones en la SDE se permite la comunicación sin necesidad de que tenga que pasar la información necesariamente por el inmediato superior.

3. **Conceptos de estrategias de comunicación, identidad y cultura.**

El fin de diseñar una estrategia de comunicación es tratar y resolver los problemas existentes en la organización pensando en una comunidad, para lo cual se utilizarán las conclusiones obtenidas en el diagnóstico flash ethnography del capítulo IV, en donde se detectaron conflictos y problemas comunicativos importantes entre los miembros y grupos de trabajo y con ello proponer soluciones, tomando en cuenta que las estrategias deben hacerse con el personal, no solo para el personal.

Después de realizado la técnica del flash ethnography en la SDE se revisan las conclusiones, se comparan las percepciones y el diagnóstico del proyecto con las percepciones y el diagnóstico de la organización, lo cual nos lleva a una nueva mirada o al menos a una mirada diferente de los problemas principales y de sus causas, todo lo cual estará dentro de los límites del alcance del proyecto y sus objetivos. En algunos casos este podría ser un tema delicado, sea porque la organización tiene una percepción diferente o porque las soluciones se imponen. Cualquiera que sea el caso, será siempre una posición difícil para el investigador, la de escoger entre los puntos de vista del personal (que debe ser siempre la prioridad) y los de la dirección de la organización. Se tuvo que utilizar el mejor juicio para conciliar ambas posiciones, de acuerdo a la teoría del seminario.

El factor crítico que para darle forma a la estrategia, fue el análisis de una nueva mirada del problema. Se dibujó un nuevo árbol de problemas para identificar de los factores más relevantes que están causando el problema principal, los cuales son de vital importancia para el desarrollo de una estrategia efectiva. Estos factores son los llamados "problemas centrales". Los problemas centrales identificados deben estar sujetos a un análisis específico de causa-efecto, con el fin de identificar y evaluar las áreas posibles de intervención de la comunicación.

Antes de comenzar con el diseño actual de la estrategia de comunicación, se deben revisar los principios guías del proceso. Lo primero que es necesario investigar son las Necesidades, las Oportunidades, los Problemas y las Soluciones del personal. Las necesidades, las oportunidades, los problemas y las soluciones de la comunidad, los resultados de la línea de base y el análisis de problemas servirán para determinar la raíz de los problemas mejor conocidos como los problemas centrales y que son los causantes de una situación negativa. A partir de este punto, la estrategia de comunicación adquirirá su forma.

A continuación las bases de las propuestas para el desarrollo de las estrategias de comunicación planteadas:

- 3.1 **Si se piensa que el futuro es adverso, se debe convocar para que cada colaborador establezca su concepto de futuro** y sus características, debido a que las organizaciones sólo piensan en el presente, y es necesario que se enfoquen también en el futuro, ya que, el único tiempo posible para tomar buenas decisiones es el futuro.
- 3.2 **Generar las posibilidades de conocimiento de los colaboradores y comprender por qué son así** y no de otra manera y también entender las resistencias sobre quién no quiere, es importante reconocer que no solamente el personal operativo asume responsabilidades sino que todo el personal debe hacerse responsable de sus actividades en la organización, de esta forma comprender el ¿Por qué se comportan así y no de otra manera? Entender quiénes son (personal con mala actitud que no esté de acuerdo con los procesos de trabajo) para establecer ciertos tipos de relación entre ellos, que nos permita conocer y/o entender su dinámica de trabajo.
- 3.3 **Acercar información rápida y completa de lo que hace la empresa y sobre el mismo trabajo**, entre estos aspectos conocer el curso que lleva la organización, la estabilidad laboral, la transparencia de lo que se hace con los recursos. Es importante que las organizaciones digan con claridad las metas y proyectos que tienen planeado para desmentir al personal de aquellos que tienen el mando y manejan la información a su antojo y conveniencia, con ello el personal tendrá estabilidad laboral, además que con una buena transparencia de los recursos la gente se sentirá que es tomada en cuenta y que realmente forma parte del equipo de trabajo en la organización.
- 3.4 **Generar insumos o piezas informativas con un lenguaje que los colaboradores entiendan** y que le sirvan para autocomprenderse y comprender su trabajo. Explicar los procesos de trabajo que se desarrollan en la organización y que el personal que no los entienda se le explique cuantas veces sea necesario hasta que le permita adoptarlos como parte de su cultura laboral.

- 3.5 **Desarrollar frentes comunes de defensa solidaria entre los miembros de la organización**, es decir, compartir conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada uno en lo individual y/o colectivo para la ayuda mutua. Con ello se fomentará la dinámica de protección del personal en la organización.
- 3.6 **Establecer procesos de formación humana donde no sólo se trabajará la capacitación para el trabajo**, sino un constante desarrollo de la personalidad y de los valores de los colaboradores y de la organización misma para que el trabajo se haga con gusto, ética, responsabilidad y compromiso consigo mismo y con los demás, con ello se dará sentido al trabajo. Esto se hace para lograr: autoconfianza, confianza en el otro, credibilidad, desarrollo laboral, profesional y educativo, es decir, volverse un ciudadano de las organizaciones y conseguir bienestar generalizado.
- 3.7 **Concepto de identidad como la cultura que establece Larraín, Jorge (No. 21, agosto de 2003)**, "El concepto de identidad", Revista FAMECOS de Porto Alegre, no indica que poseen un carácter simbólico, de allí la dificultad de establecer cuáles son las características esenciales de cada uno de ellos, y, asimismo, establecer las diferencias entre ambos conceptos, aunque el lenguaje parece ser el principal elemento constitutivo al dotar de pensamiento a los seres humanos. Mientras que en la identidad el lenguaje se expresa como "lengua", en la cultura este se manifiesta como "habla". Ambos conceptos, si bien están relacionados, no son sinónimos, advierte Larraín, lo que podría inducir a confusión y por consiguiente generar aún más dudas sobre los aspectos constitutivos esenciales de las sociedades latinoamericanas, enfatizando en la distinción entre el "yo" y el "tú", y de la definición del "sí mismo" en relación al proceso de identificación que experimenta un ser humano cuando se comunica con un "otro", en correspondencia a los efectos producidos por la globalización y al discurso del postmodernismo.

La identidad, dice Larraín, " implica una referencia a los "otros" en dos sentidos, primero, los otros son aquellos cuyas opiniones acerca de nosotros internalizamos, cuyas expectativas se transforman en nuestras propias autoexpectativas " (p. 32), Pero también son aquellos con respecto a los cuales queremos diferenciarnos. Ya sea "cara a cara" (es decir, un tipo de relación frontal) o aquellas construcciones de identidades mediadas. No así la cultura, que se refiere a la alta manifestación del espíritu o al modo de vida de la gente.

3.8 **Concepto de cultura es más permeable que la identidad;** cambia más rápido y es más general que la identidad. Esta, además, no es algo inherente con lo cual se nace, sino que se constituye en la medida en que la persona interactúe con otros seres humanos mediante una interacción simbólica, tanto con los semejantes o con aquellos que son diferentes.

En la construcción de la identidad opera un trabajo reflexivo, y por lo tanto menos voluble que las simbologías culturales que operan con ritmos distintos. Asimismo, Larraín se detiene a analizar la mediatización de la cultura moderna para exponer la creciente importancia que ha adquirido la televisión en tanto esta moldea la manera como las formas simbólicas son producidas, transmitidas y recibidas por las sociedades modernas. Este fenómeno de mediatización de la cultura, que pone de relieve la importancia de los medios de comunicación masiva para controlar el contenido de las transmisiones, está acompañada por una creciente mercantilización de las formas simbólicas, lo que ha generado un enorme impacto en la polaridad de la cultura como arte y expresión intelectual y, por otro lado, en el modo de vida de la gente común y en las expresiones discursivas y musicales.

El concepto de identidad en para el presente módulo y debido al tipo de organización, se puede entender como aquella denominada como identidad militar que se define como el conjunto de valores, virtudes, conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos por el militar a través de su formación militar y que lo identifican del resto de la sociedad.

Por cultura se debe tomar en cuenta que la actividad militar es una profesión, que se destaca por el amor a la patria, por rendir culto a sus símbolos patrios y por el respeto a su pueblo, sus derechos fundamentales, sus tradiciones, historia y valores. Para lograr lo anterior, se requiere de un proceso de formación militar, entendiéndose este como la transformación continua, mediante el cual se adquieren, progresivamente, conocimientos, habilidades y destrezas. Este proceso de formación tiene como propósito fundamental, educar y generar, militares útiles a la patria, con un acendrado espíritu de servicio, patriotismo, honor, valor, disciplina, abnegación, honradez y lealtad a las instituciones, que les permita cumplir eficazmente sus misiones generales.

Además de lo anterior, es necesario destacar que ninguna otra profesión como la militar, exige llevar el cumplimiento del deber hasta el sacrificio o anteponer al interés personal, la soberanía de la nación, la lealtad a las instituciones y el honor del ejército. Todo esto en su conjunto es lo que distingue y da sentido de pertenencia al militar, las fuerzas armadas, constituyen el máximo exponente de la identidad y defensa nacional.

4. **Propuestas de intervención comunicativa.**

Identificación de subculturas, nombres, implementación, beneficios, factibilidad y desarrollo de las estrategias comunicativas, cambio cultural que se pretende lograr y el tiempo estimado para la materialización.

4.1 **El primer grupo o subcultura que se detectó** debido al vínculo del conflicto entre el descontento por parte del **personal de licenciados** por no tener un mayor grado por su condición educativa tiene que ver con la estructura de la organización y lo constituyen los actores, a quienes, dentro de la SDE, les corresponde asumir rol de subordinados ante personal de mayor jerarquía que cuenta con secundaria y reaccionar ante esta situación con descontento y baja productividad. Son precisamente sus diferentes miradas y sus diversos comportamientos los que perfilan a que la DGCS gestione su condición laboral para que se les otorgue el grado jerárquico que les corresponde, por lo que el entramado de la respuesta organizacional ante la situación se encuentra pautando una transformación de la condición de desventaja de los mandos medios, su entorno, de sus espacios, sus relaciones, hábitos y procesos de trabajo.

4.2 **El segundo grupo o subcultura que se detectó es el personal que cuenta con un grado escolar de secundaria y preparatoria**, que ha tomado la postura de sentirse inferior con el resto del personal que cuenta con licenciatura, pero no así en su postura jerárquica, lo que ocasiona desacuerdos en algunas actividades propias del grado jerárquico.

4.3 **El tercer grupo o subcultura que se detectó es la del grupo de trámite** desde su Jefe de hasta el personal de menor grado jerárquico, ya que la postura del jefe de grupo es el rechazó al trabajo que se les encomienda dentro de la SDE y la postura del personal subordinado porque son 5 elementos entran de servicio de 24 horas (inclusive de 2 a 3 veces por semana) más seguido que el Grupo de P.P. y R. P. en donde son 15 elementos (inclusive de 2 a 3 veces al mes).

4.4 **El cuarto grupo es el de P.P.y R.P. y el de Producción** por la inconformidad del grupo de trámite que manifiesta que no trabaja igual y muchas tareas no las hace.

4.5 Nombres de las estrategias de comunicación para los conflictos encontrados.

4.5.1 Reconocimiento y valorización del personal por su nivel académico.

4.5.2 Mayor grado escolar para una mejor cultura laboral.

4.5.3 Equidad en el personal de la SDE que entra de servicio de 24 horas.

4.5.4 Capacitar para una equidad laboral.

4.6 **Implementación de las estrategias en la SDE.**

4.6.1 Al primer grupo “Licenciados”, se le ofrece un gestionar ante la instancia correspondiente el ascenso al grado jerárquico de subteniente el personal que cuente con título profesional.

De conformidad con el artículo 152 de la Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, que a la letra dice: “El personal Profesionista y Técnico que requiera el activo de los Servicios del Ejército y Fuerza Aérea, de cuyas especialidades no existan Escuelas o Cursos Militares de Formación, podrá proceder: I. De los militares de Arma y de Servicio que lo soliciten y que acrediten con Título Profesional, Diploma o Certificado, según corresponda, los conocimientos respectivos.

Estos militares cubrirán las vacantes existentes con la jerarquía que ostenten o cuando deban tener una superior de acuerdo con la presente Ley, con esta última jerarquía. II. Reclutándolo de los egresados de las Escuelas y Universidades civiles, que acrediten con Título Profesional, Diploma o Certificado, según corresponda, los conocimientos respectivos. Causarán alta en los Servicios con el carácter de militares auxiliares, con la jerarquía inicial que para su Especialidad establece esta Ley y deberán efectuar el Curso de Capacitación Militar correspondiente. III. En todos los casos los militares tendrán preferencia para ocupar las plazas de que se trata.

4.6.2 Al segundo grupo se le invitará para que pueda concluir un grado de estudios mayor, para que éstos militares con una mayor antigüedad puedan cubrir las vacantes que pudieran originar el personal de licenciados cuando quieran causar baja, ya que el personal podrá tener un grado escolar mayor y al mismo tiempo una mejor remuneración económica, además de que podrán hacer carrera militar dentro de la Dirección.

4.6.3 Al tercer grupo "Trámite", se le ofrece que el personal de tropa que se encuentre de servicio de 24 horas, en lugar de entrar a las 07:30 horas, llegue a las 14:00 horas, trabajando únicamente 17:30 horas.

4.6.4 Al cuarto grupo se le informará que al personal de licenciados se les capacitará en la elaboración de documentación militar para que el trabajo se distribuya en forma equitativa en el área de P.P. y R.P. y haya equidad para que no se cargue solo en el grupo de trámite.

4.7 **Beneficios de la implementación de las estrategias en la SDE.**

4.7.1 Al primero grupo para que el personal civil se sienta más seguro en su relación laboral e interacción con el resto del personal militar, debido a que la gente que es reconocida por su grado de estudios, jerárquicamente y por ende económicamente, es más productiva.

El personal de licenciados podrá ejercer su profesión de manera más libre y responsable, sin presiones por parte del personal que tiene un grado escolar menor al de éste grupo.

El personal de menor grado renacerá a éste personal no solo por el grado sino también por los conocimientos, habrá menos discriminación y más reconocimiento.

- 4.7.2 Al segundo grupo se verá beneficiado tanto físicamente como moralmente, ya que la gente que entra de servicio más seguido, pero con menos horas de trabajo, se podrá desempeñar mejor laboralmente al tener un menor desgaste físico y mental.

4.8 **Para el desarrollo las estrategias se propone.**

- 4.8.1 Concientizar al personal de licenciados de la importancia que reviste el trabajar a favor de la organización y que se puede convivir en comunidad al hacer más habitable la oficina, además de que es posible que puedan obtener un ascenso y un mejor sueldo, para ello se tendría que informar al grupo a través de una presentación que contendría la siguiente información:

- La Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos en su artículo 152 dice: “El personal Profesionista y Técnico que requiera el activo de los Servicios del Ejército y Fuerza Aérea, de cuyas especialidades no existan Escuelas o Cursos Militares de Formación, podrá proceder: I. De los militares de Arma y de Servicio que lo soliciten y que acrediten con Título Profesional, Diploma o Certificado, según corresponda, los conocimientos respectivos. Estos militares cubrirán las vacantes existentes con la jerarquía que ostenten o cuando deban tener una superior de acuerdo con la presente Ley, contemplándose el ascenso para el personal de licenciados en la SDE.
- El personal tendrá un lugar privilegiado en el escalafón militar.
- La remuneración económica será mayor.

- La Dirección pondrá todo su empeño y dedicación conforme a la Ley para que se les de el grado que merecen.

Con lo anterior, se obtendría la confianza de este grupo al verse beneficiado con la estrategia y por ende trabajaría a favor de la organización.

4.8.2 Como principal paso para materializar la estrategia se elaborará una tarjeta estudio para atención del Alto Mando (Secretario de la Defensa Nacional), en donde se expondrán los siguientes puntos:

- Cantidad de personal con grado de licenciatura en comunicación en la DGCS.
- Necesidad de crecimiento del personal de licenciados en comunicación.
- Grado jerárquico que se le da a éste personal (soldado).
- Sueldo que tiene un soldado.
- Sueldo que recibe un licenciado.
- Actividades que desarrolla un licenciado en comunicación.
- Actividades que desarrolla un soldado de conformidad con la Ley Orgánica del Ejto. Y F.A.M.
- Expectativas de ascenso a futuro del personal de licenciados en la Dirección (de conformidad con la Ley de Ascensos y Recompensas).
- La creación de las oficinas de voceros en las doce Regiones Militares del país.
- Amenazas que originaria que el personal de licenciados cause baja del Instituto Armado (No contar con personal especialista que continúe realizando las actividades y tener que incluir personal que no tenga los conocimientos en comunicación).

4.8.3 Para implementar la estrategia al segundo grupo, el personal deberá estar convencido de la importancia que reviste el continuar estudiando en su propio beneficio, de su familia y del Instituto Armado, incluyendo la oportunidad de salir temprano para que terminen su preparatoria o licenciatura; mayores oportunidades para participar en la promoción para ascender y la ampliación de conocimientos y con ello una mejor participación dentro de la organización.

Para lo cual deberá solicitar por escrito su solicitud para que pueda estudiar, inclusive el día que se encuentre de servicio se le permita asistir a clases, regresando al término de las mismas.

4.8.4 Para concientizar al personal del tercer grupo se realizaría una plática en donde se expondría:

- Trabajar menos horas en los días que sean de 24 horas.
- Reducir la fatiga física y emocional del personal.
- El personal más descansado rinde más.

4.8.5 Para concientizar al personal del cuarto grupo se realizaría una actividad de capacitación en la elaboración de la documentación militar:

Se le ofrece, capacitación al personal de licenciados para que el personal amplíe sus conocimientos, y que a su vez le sirvan de base para los exámenes de ascenso; además para que haya solidaridad con otros grupos, ya que los grupos más integrados son más productivos.

La capacitación sería de las 08:00 a las 08:30 horas de lunes a viernes y sería impartido en la sala de juntas de la SDE por el personal de oficiales oficinistas.

4.9 **El cambio cultural que se pretende desarrollar y su factibilidad de ejecutarse.**

4.9.1 En el primero grupo que sea más participativo y ponga todo su empeño y dedicación en sacar el trabajo oportunamente, que se sienta incluido en la organización es decir, que se identifique con la misma.

Lo anterior, es posible debido a que se cuenta con la Ley de ascensos y recompensas que contempla ésta situación, y debido a que antes del incremento en el gasto de comunicación social no se tenía contemplado el incremento del personal, ahora es posible por el perfil que pide la DGCS para que el personal civil con esta licenciatura cause alta en el Instituto Armado.

El personal a lo largo de los dos últimos años ha implementado sus propias actividades con lo cual le permitirán que la planilla orgánica se genere dentro de la Orgánica del Ejto. Y F.A.M. y se creen los escalafones correspondientes como ha sucedido con otras disciplinas.

- 4.9.2 Con el segundo grupo se pretende que aumente su nivel escolar para que pueda participar equitativamente con el personal profesional en beneficio propio y de la organización.

Lo anterior es posible debido a la apertura de la Institución de autorizar permisos para el personal que quiera estudiar.

- 4.9.3 Con el tercer grupo se pretende que se deje de quejar por que entra de servicio más seguido que el grupo de P.P.y R.P. y podrá descansar más cuando entre de servicio de 24 horas al realizar únicamente 17:30 horas.

Lo anterior es posible ya que otras secciones de la Dirección se implementado este horario laboral para el personal que se encuentra de servicio de 24 horas.

- 4.9.4 Con el cuarto grupo se pretende que el personal se familiarice con las actividades militares y en particular con la documentación con lo cual podrá desarrollar cualquier tipo de documento que contenga referencias con terminología militar y con ello ayudar al grupo de trámite.

Lo anterior es posible ya que en ese horario casi el personal de realiza actividad alguna por ser un horario de desayuno, el cual pueden realizarlo al termino de la lista de presente, es decir, de las 07:35 a las 08:00 horas.

4.10 **Tiempo estimado para lograr los objetivos de las estrategias.**

- 4.10.1 Reconocimiento y valorización del personal por su nivel académico, se considera aproximadamente 6 meses, debido a que la primera instancia en solicitarlo sería la DGCS al Alto mando, ahí a la S-4 (LOG.) E.M.D.N. la Dirección General de Administración, luego la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y posteriormente la Secretaría de Gobernación a través del Diario Oficial de la Federación.

- 4.10.2 Mayor grado escolar para una mejor cultura laboral, sería relativo de acuerdo al grado escolar que cuente y el sistema escolarizado que elija el personal.
- 4.10.3 Equidad en el personal de la SDE que entra de servicio de 24 horas, de forma inmediata.
- 4.10.4 Capacitar para una equidad laboral, se necesitaría mínimo seis meses y máximo nueve meses.

5. Conclusiones.

A través de las propuestas de intervención comunicativa se desarrollaron las estrategias de comunicación, que permitieron identificar la fuente de la cultura en la SDE, las costumbres actuales de la organización, sus tradiciones y su forma general de hacer las cosas, han sido resultado en gran parte de las actividades anteriores y el grado de éxito que han tenido en dichas actividades. La fuente original de la cultura de SDE refleja de ordinario la visión o sentido de misión de sus fundadores, es decir el personal militar, puesto que los fundadores conciben la idea original, también pueden tener sus propias inclinaciones sobre la forma de ponerla en práctica.

Ellos no están restringidos por costumbres o aproximaciones anteriores. Los fundadores establecen la cultura inicial al proyectar una imagen de lo que la organización debe ser. El hecho de que la mayoría de organizaciones sean pequeñas ayuda también a que sus fundadores inculquen su visión en todos los miembros de la organización.

El choque de culturas a raíz del incremento en el número de personal con licenciatura en comunicación en la SDE, se demostró en la inducción de los empleados a comportarse de una manera determinada sin necesidad de una estrecha supervisión u otros. La mayoría de las personas les gusta sentir que pertenecen a un grupo, a una organización; que encajan en una cultura y actúan de acuerdo a ella porque, de esta manera, son aceptados por los demás. Por el contrario, cuando incumplen y no actúan según las normas culturales, perciben como se genera una presión social para que sigan las reglas; así, los individuos se alientan con lo que la cultura espera de ellos o, de lo contrario caen en el ostracismo y en la crítica por parte de sus semejantes. La mayoría de este proceso ocurre de una manera no especificada o informal, sustituyendo los vacíos que dejan los sistemas de control tradicionales en la organización, como las relaciones de supervisión y las descripciones de puestos de trabajo.

Con las propuestas de estrategias de comunicación se pretende que la cultura de la organización genere un sentido de identidad compartida, facilitando la generación de compromiso con los objetivos e intereses comunes de la DGCS, además la implementación permitirá que se de una cultura que satisfaga las necesidades humanas esenciales como la seguridad, certeza y bienestar, suavizando o reduciendo el estrés causado por proyectos que cambian de la noche a la mañana, por cambios repentinos de equipo de trabajo y de supervisor, y sobre todo por las frecuentes modificaciones de los procesos y métodos de trabajo.

6. Conclusiones y reflexiones finales.

En el capítulo I se describieron los factores del entorno organizacional como son el contexto histórico ubicando a la SDE tres etapas en el tiempo como es el inicio, el desarrollo y el momento actual; se realizó un análisis sistémico y describió el suprasistema, el sistema y los subsistemas de la DGCS de la SEDENA, de manera sencilla se explicó el ciclo de eventos (entrada-proceso-salida) en relación con una actividad que es la creación de campañas comunicacionales, para ello, se describió el entorno relevante, consistente en describir algunos de los conceptos de: mercado, proveedores, clientes, competencia y socios; ámbito, actores/agentes y servicios, habiéndose ajustado a algunos de los conceptos en virtud de ser una dependencia pública, también se realizó el análisis contingente detectándose los problemas recurrentes, las coyunturas, oportunidades y retos, mecanismos de retroalimentación, como es la búsqueda de información, que la SEDENA tiene bien definida y realiza a diario y a primera hora del día.

Se descubrió que la SEDENA por ser una Dependencia del Ejecutivo Federal que tiene bien definidas sus funciones, no tiene competencia con ninguna otra Secretaría, sin embargo, se puede considerar que las Secretarías de Marina y de Seguridad Pública, la Policía Federal Preventiva y por último la Procuraduría General de la República, serían organismos que deben competencia por las actividades de apoyo y coordinación que lleva a cabo la SEDENA con esas dependencias.

En el capítulo II, se desglosó la estructura organizacional de la SDE en su forma ideal y real, con ello se tomó en cuenta una actividad que se realiza en la sección en el grupo de Relaciones Públicas, a través de una técnica se encontraron los cuellos de botella que impiden que el trabajo tenga la fluidez necesaria para ser eficiente y con ello se contabilizó el costo económico que representa para la SEDENA el continuar tolerando ese tipo de problemas operativos.

Además la estructura y los manuales de procedimientos de la SDE son inoperantes, el personal no se apega a ellos y desarrollan su trabajo a “bomberazos” y no siguen un método y por ello, no se cuenta con constancia de los procedimientos, argumentando el personal que el trabajo no se detiene y que tienen que terminarlo, eso es un síntoma de egoísmo de cierto personal que con el esconder la información, pretenden ser indispensables para la organización y que no los cambien de área.

En el capítulo III, fue más laborioso que los anteriores módulos, sin embargo el aprendizaje fue mayor al aplicar una de las técnicas cuantitativas de investigación propuestas, para analizar un problema concreto en la estructura y funcionamiento de la SDE y con ello se obtuvo el diagnóstico comunicativo, que permitió reconocer la incidencia de los actores y los grupos, en la manera de transmitir la información o girar las ordenes correspondientes y como los actores se encuentran involucrados con esa información. Detectándose que la información en una organización no fluye ni llega a donde debe llegar, debido en ocasiones por el descuido, negligencia o el desinterés del personal por no querer comprometerse con el trabajo y fingen no saber, ya que hay un dicho muy común el medio “Lo mataron porque sabia demasiado”.

Con la técnica de auditoria comunicativa se evaluó el papel que desarrolla la comunicación entre los individuos y los grupos de la SDE, además se descubrió que existen grupos fuera de la estructura orgánica de la SDE que se forman de manera natural y clandestina, debido a los intereses y afinidades de las personas, también se calificó a los actores que integran esos grupos, a través de la personalidad de cada uno de los integrantes de la SDE.

En el capítulo IV, con los conceptos y herramientas de investigación cualitativa en comunicación organizacional, se detectó, diagnosticó y se propusieron soluciones a los conflictos y problemas comunicativos existentes en la SDE; por medio del análisis de la interacción y de la mediación se pudo diagnosticar los problemas comunicativos identificados entro de la organización.

<

Con las posiciones diferentes del personal en la organización y las acciones comunicativas pertinentes consideradas por el suscrito, se propusieron soluciones viables que pueden ayudar a mediar o a resolver la problemática diagnosticada en la SDE, por medio de discursos enfocados a los grupos detectados que tienen desventajas en el sistema laboral y en su forma de relacionarse con sus compañeros, jefes y el trabajo.

El último capítulo, se desarrollaron algunas de las propuestas de estrategias de comunicación citadas en el capítulo IV, con las cuales se intervino de forma estratégica en el desarrollo de una cultura de comunicación para la creación del bienestar generalizado dentro de la SDE, pretendiendo que la cultura de la organización genere un sentido de identidad compartida, facilitando la generación de compromiso con los objetivos e intereses comunes de la DGCS.

Reflexión final.

El haber asistido al seminario de Organización, Comunicación y Cultura número XX para iniciar mi recorrido por el camino académico para poder titularme, siento que fue muy gratificante en lo personal, ya que me tocó un grupo de profesores demasiado profesionales y experimentados con los temas que impartían, de mi parte puse todo mi empeño y dedicación en asistir y poner atención a las clases, tuve dos faltas en día miércoles y sólo salí 3 horas antes de que terminará la clase en día sábado, ninguno de los profesores tuvo alguna falta, siempre fueron puntuales.

Siempre entregue los trabajos en tiempo y forma, claro con algunos detalles que por falta de tiempo no pude corregir en su momento, todos éstos fueron aprobatorios, aunque por mi cuenta y con más tiempo disponible pude mejorarlos e integrarlos en un solo compendio como es el presente trabajo.

Si hubo carencias en algunas ocasiones para comprender ciertos conceptos, en gran parte se debió al seminarista, que por falta de conocimientos y preparación los desconocía y tampoco sabía como aplicarlos en su trabajo modular, las técnicas vistas durante el seminario, consideró que fueron laboriosas pero no por eso se dejaron de hacer y sin embargo, aprendí el método de cómo aplicar las diversas técnicas cuantitativas y cualitativas para diagnosticar a una organización.

Antes de ingresar al seminario, mi concepto de la relación laboral era distinta a la que adquirí, al término del mismo, creó que me volví más humanista, solidario, comprensivo y considerado con la situación de cada uno de los miembros de la SDE.

Si tuviera la oportunidad de volverlo a tomar el OCC, lo haría gustoso, ya que con los conocimientos adquiridos, me sería mucho más provechoso repasar el seminario, debido a que cuando ingrese mi comprensión era del 30% sobre los temas y ahora es de 80%

En relación con la bibliografía propuesta en cada uno de los módulos, me gustaría que se sintetice, ya que el programa del OCC es muy corto en tiempo de clase y demasiado extenso en las lecturas y por el desarrollo de la clase en muchas ocasiones, no fue posible que se vieran o explicaran todos los textos programados, generando un vacío en el seguimiento de los temas.

Sugiero que continúe impartándose el seminario y si algún día existirá la posibilidad de participar en las clases, con gusto ayudaría.

Bibliografía:

Ávila, G, (2004) Nuevos Modelos de Comunicación Organizacional. Versión Mimeo. Inédito. FES. Acatlán. UNAM. México.

Ávila, R. Crítica de la Comunicación Organizacional, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Posgrado, UNAM-Posgrado/CONEICC, 2004.

Ávila, X. De la cibernética a la organización comunicante, México, Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, UNAM, FES Acatlán, 2006.

Bartoli, A. (1992) Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Paidós, México.

Bridges, W. (2003) El Carácter de las Organizaciones. Panorama, México.

Conferencia “La Comunicación Social en el Ejército y F.A.M.” (2012). DGCS de la SEDENA.

Cornejo, A. (2004). Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI, Ediciones Castillo, México, D.F.

Encuesta de vivienda a nivel nacional (2011). Posicionamiento Público del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos. Noviembre 2011. BGC.

El Reglamento Interior de la SEDENA. (2008). Publicado en el Diario oficial, Primera Sección. 29 Dic. 2008.

Etzioni, Amitai, Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986 (1)

Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989

Félix, H. (2012). Capacitación a funcionarios municipales para la formación de agentes comunitarios, SEDESOL, México, D.F.

Flament, C. (1977) Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo, Nueva Visión, Buenos Aires.

Goldhaber, G. (1994) Comunicación Organizacional, Diana, México.

Ley de Disciplina del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.

Ley del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas. (2008). Publicado en el Diario Oficial 20 Nov. 2008.

Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos. (2009). Publicado en el Diario Oficial 12 Jun. 2009.

Luhmann, N. (1993) Sistemas Sociales. Alianza/UIA, México.

Manual de Organización y Funcionamiento de la DGCS, de la SEDENA.

Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a

Moles, A. y Rohmer, E. (1983) Teoría Estructural de la Comunicación y la Sociedad, Trillas, México.

Morgan, G. (1998) Imágenes de la organización, Alfa - Omega, México.

Pérez G. & González A. (2012). Antología. El entorno organizacional. Seminario Taller Extracurricular. FES. Acatlan. Copilación, México.

Pérez, D. (2000).13 Rasgos Organizacionales de algunas Empresas e Instituciones Mexicanas, Inédito, México.

Plan Nacional de Desarrollo (2007). Presidencia de la República.

Programa Sectorial de Defensa Nacional 2007-2012. (2007). SEDENA.

Reglamento de la Ley de Ascensos y Recompensas del Ejército y Fuerza Área Mexicanos.

Reglamento General de Deberes Militares, del Ejército y Fuerza Área Mexicanos.

Ruiz, J.I. (1995) Sociología de las Organizaciones, Universidad de Deusto, Bilbao.

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

Serrano, M. (1992) Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia. UNAM ENEP. Acatlán. . México.

Serrano, R., Et al. (2001). La Organización Habitable. Comunicaciones, México.

Verdú, V. (2009). El capitalismo funeral. La crisis o la tercera guerra mundial, Anagrama, Barcelona, España.

<http://www.memoriaspoliticademexico.org/Biografias/CRL95.h>

<http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>.

<http://revistaselectronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3211/2476>.

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/index/html/>.