



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Estudios Superiores Acatlán

“Diagnóstico de comunicación del Departamento de Difusión de la Secretaría de  
Cultura de Michoacán entre marzo y octubre de 2021”.

Reporte de investigación para obtener el título de Licenciada en  
Periodismo y Comunicación Colectiva en la opción de

Seminario-Taller Extracurricular  
“Organización, Comunicación y Cultura”.

Presenta

María Cecilia Pontes Gutiérrez.

Asesor

Mtro. José Arturo Salcedo Mena.

Santa Cruz Acatlán, Estado de México

Febrero de 2022.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## Agradecimientos

A DIOS, por darme las fuerzas, la decisión y la valentía para culminar este ciclo en mi formación profesional.

A Rosa María y Joaquín Alonso, mis queridos padres, por la educación que me dieron y por inculcarme con el ejemplo principios y valores que me han permitido llegar hasta aquí.

A Víctor Andrés, Víctor Alonso y Carlos Alejandro, mi familia, por apoyarme siempre en cada paso de este proyecto. Gracias infinitas.

A mis familiares quienes tuvieron conocimiento de este trabajo y me alentaron a continuar, siempre con la confianza de que alcanzaría esta meta.

A mis amigos y compañeros de la Secretaría de Cultura de Michoacán quienes participaron en esta investigación, mi agradecimiento más profundo, pues sin ellos esto no hubiera sido posible.

A los maestros del seminario a quienes agradezco con todo mi corazón su paciencia, orientación y consideración. Gracias mil.

A Lourdes Ramos Gutiérrez, mi querida “Luly”, por su gran apoyo en la recta final de este proyecto, por siempre gracias.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, y a mi Alma Mater, la Facultad de Estudios Superiores Acatlán; instituciones en las que me formé y que, por lo mismo, han sido muy importantes en mi vida personal, académica y profesional.

## Índice

Introducción .....	6
Capítulo 1: ¿En qué entorno se desenvuelve la Secretaría de Cultura de Michoacán?.....	9
1.1 Descripción de los factores del entorno organizacional. Contexto histórico: génesis, desarrollo y momento actual .....	10
1.1.1 La SECUM y sus orígenes .....	10
1.1.2 Análisis sistémico .....	11
1.1.3 Ciclo de eventos (Entrada, proceso, salida) .....	14
1.1.4 ¿Con qué entidades se interrelaciona la SECUM? .....	16
1.1.5 Análisis contingente ¿A qué problemas y retos se enfrenta el Departamento de Difusión para realizar su trabajo? .....	18
1.1.6 Ciclo de vida (Entrada-proceso-salida) de la información .....	18
1.2 Análisis del entorno organizacional .....	20
1.2.1 Implicaciones sociales, políticas, históricas, económicas, culturales .....	20
1.2.2 Implicaciones ecológico-organizacionales .....	21
1.2.3 La coyuntura. ¿Cómo ha adaptado la SECUM sus procesos de trabajo ante la pandemia? .....	22
1.2.4 Dado el entorno ¿Cuál es el futuro deseable y el futuro posible de la organización? .....	23
Diagnóstico .....	24
Capítulo 2: Teoría y práctica de la organización, (o lo que es lo mismo, del dicho al hecho, hay mucho trecho).....	26
2.1 ¿Cómo se integra el Departamento de Difusión? .....	26
2.1.1 Nombre, razón social y giro .....	26
2.1.2 ¿Qué es lo que la SECUM tiene para ofrecer? .....	27
2.2 Análisis de la estructura organizacional. ....	27
2.2.1 Historia del Departamento de Difusión de la SECUM. ....	28
2.2.1.1 Sus orígenes. ....	28
2.2.1.2 Crecimiento y transformación del Departamento de Difusión. ....	29
2.2.1.3 Momento actual y expectativas. ....	31
2.3 ¿Cuál es el ideario que da vida a la SECUM? .....	33
2.4 Estructura formal. ....	36
2.4.1 Organigrama .....	38

Reflexión .....	42
2.4.2 Miembros .....	42
2.4.3 Reclutamiento y selección de personal, y perfiles de puestos .....	44
2.4.4 Proceso formal de trabajo (diagrama de flujo) .....	46
2.4.5 Perfiles de puesto .....	46
2.4.6 Inventario de recursos tecnológicos. ....	47
2.5 Estructura formal vs estructura funcional.....	48
2.5.1 Estructura funcional .....	48
2.5.2 Proceso de trabajo funcional. Diagrama de flujo .....	49
2.5.3 Diagrama de flujo ideal / Diagrama de flujo real .....	50
2.5.4 Detección de problemas operativos .....	51
2.5.5 Cuellos de botella .....	52
2.5.6 Análisis costo/beneficio .....	52
2.6 Áreas problemáticas (Técnicas de diagnóstico) .....	52
2.6.1 Diagrama causa efecto o Diagrama de Ishikawa .....	53
2.6.2 Hoja de inspección .....	54
2.6.3 Diagrama de Pareto .....	56
2.6.4 Lluvia de ideas .....	59
2.7 Diagnóstico .....	60
2.7.1 De la estructura formal .....	60
2.7.2 Del funcionamiento .....	60
2.8 Catálogo de problemas en los dos niveles .....	60
2.9 Problemas a solucionar a través de la comunicación .....	61
Líneas de análisis .....	61
Capítulo 3: Funcionamiento, grupos y actores .....	62
3.1 El comportamiento organizacional y su estudio a través de diferentes teorías .....	62
3.2 Técnicas de diagnóstico del clima comunicativo .....	64
3.2.1 Incidentes críticos de comunicación .....	65
3.2.2 Encuesta de satisfacción .....	66
3.2.3 Medidas de discrepancia .....	73
3.3 Teoría de los actos .....	78

3.4 Los grupos en la Secretaría de Cultura de Michoacán .....	79
3.5 ¿De qué podría estar enferma la SECUM? .....	81
Diagnóstico .....	86
Capítulo 4: La Comunicación Organizacional. ....	87
4.1 ¿Qué tan importante debería ser la Comunicación Organizacional para la SECUM? .....	87
4.1.1 El Gobierno del Estado de Michoacán y su identidad corporativa .....	88
Líneas de análisis .....	93
4.1.2 ¿Cuál es la imagen que emite la SECUM? Análisis desde los 13 axiomas .....	93
4.2 El salario moral como motivador laboral en la organización .....	96
Líneas de análisis.....	97
4.3 ¿La misión, visión y valores de la SECUM reflejan su verdadera esencia? .....	98
4.4 Liderazgo y comunicación como elementos esenciales en toda organización .....	100
4.4.1 La comunicación entre los integrantes del Departamento de Difusión .....	100
Diagnóstico .....	108
4.4.2 El liderazgo como factor de cohesión, dirección y seguridad .....	109
Diagnóstico .....	116
Capítulo 5: Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo: triada inseparable en toda organización.....	117
5.1 La cultura organizacional .....	117
5.1.1 La esencia de la Secretaría de Cultura de Michoacán .....	117
5.1.2 ¿De qué se nutre la cultura organizacional de la SECUM? .....	118
5.1.3 Las subculturas en la SECUM .....	120
5.1.4 ¿Existe un proceso de socialización al interior de la dependencia? .....	121
5.2 Intervenciones en Desarrollo Organizacional .....	123
5.3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Departamento de Difusión .....	127
5.4 ¿En qué niveles se puede realizar una intervención? .....	128
5.5 ¿El Departamento de Difusión es equipo o grupo de trabajo? .....	129
5.6 Propuesta de intervención comunicativa al interior de la SECUM .....	133
Conclusiones .....	140
Referencias .....	141

## Introducción

Como siempre y hoy en mayor medida ante la contingencia sanitaria surgida a nivel mundial a finales de 2019 y que ha permanecido hasta este momento por la COVID-19, las organizaciones de todo tipo, llámense empresas, gobiernos e instituciones, entre ellas la Secretaría de Cultura de Michoacán, que en adelante será mencionada como SECUM, se han visto obligadas a adaptarse a los cambios rápidos de su entorno, so pena de ser vencidos por sus competidores, perder el contacto con sus públicos, -en este caso con la ciudadanía-, a quienes ofrecen sus productos, bienes o servicios, y a la larga desaparecer al no demostrar su competitividad, su pertinencia, y su razón de ser.

Entre dichas adaptaciones se encuentra el uso de los adelantos tecnológicos, los cuales han servido para que la dependencia se mantenga en contacto con el público como uno de sus objetivos. Sin embargo, en su interior en ningún momento de su existencia paradójicamente se ha analizado la forma como los factores de su entorno pueden influir en el manejo oportuno y eficiente de la información. Tampoco se ha evaluado la relevancia y calidad de ésta, y los intentos por mejorar la comunicación institucional no han fructificado, por lo que se siguen reproduciendo prácticas con una visión limitada que no aprovecha al máximo la experiencia y conocimientos de sus integrantes para robustecer la cultura organizacional.

Por tal razón, el trabajo se centrará en analizar cómo se realiza o desarrolla la comunicación entre el Departamento de Difusión y las demás áreas de la dependencia, con el fin de detectar posibles problemáticas y proponer una intervención a nivel comunicativo.

Por ello, se considera conveniente que la SECUM se someta a este tipo de análisis tomando como base la Teoría de Sistemas, sobre todo hoy en día cuando el estudio de la comunicación en general, y de la comunicación organizacional en particular, incorpora la visión de otras disciplinas que han enriquecido sus propuestas, para ofrecer más amplias perspectivas en su abordaje, retomando a los sujetos y sus interacciones como su punto medular.

El interés por desarrollar este trabajo es de carácter profesional, y surgió al detectar el poco tiempo que el Departamento de Difusión tiene para procesar la información recibida por parte de las otras áreas, a las cuales brinda sus servicios, para promover sus actividades y proyectos, lo que llega, en ocasiones, a generar un ambiente de tensión.

En cuanto a la metodología seleccionada, se utilizaron técnicas como la entrevista, la aplicación de encuestas, y la observación participante. No debe perderse de vista que ante la pandemia, los colaboradores desarrollaron su trabajo desde casa en la medida que les fue posible, pero se trató de que tanto colaboradores como directivos se vieran incluidos y fueran tomados en cuenta al momento de aplicar dichos instrumentos.

Es importante mencionar que, como dependencia, de gobierno, la Secretaría de Cultura de Michoacán tiene como propósito gestionar y manejar recursos económicos que se destinan para el apoyo de artistas, artesanos, protección del patrimonio histórico, y conservación de las tradiciones y de las culturas indígenas.

Sobre el tema, el entorno organizacional puede definirse como “un conjunto de factores generales y específicos, externos a la organización que son percibidos como especialmente relevantes en el decidir de la misma” (Ahumada, 2005, p.18).

En cuanto a la comunicación, puede entenderse como “una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales” (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila y Revilla, 2001, p.53).

Al citar a Wilden, Serrano et. al, (2001, p.39) explican que toda organización puede considerarse organizacionalmente cerrada pero informacionalmente abierta, en donde ocurren más situaciones y acciones de las que se supondría.

En este contexto, este reporte de investigación tiene como propósito analizar los elementos que pueden influir en el desarrollo de la comunicación entre el Departamento de Difusión y el resto de las áreas o subsistemas de la dependencia, para proponer estrategias de mejora.

Para el análisis teórico, la SECUM será observada entonces como un sistema abierto, el cual mantiene características muy particulares con su entorno, con el que forma una unidad y sin el cual no puede existir (Luhman, 1998, p. 115).

Para ello se utilizarán las herramientas teóricas y metodológicas proporcionadas en los cinco módulos del Seminario-Taller Extracurricular “Comunicación, Organización y Cultura”, surgido en 1992 y que es impartido por investigadores de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Desde una Teoría de Sistemas, el Seminario permitirá “desmenuzar” cada uno de los elementos, dimensiones y niveles que conforman a la SECUM en general y su Departamento de Difusión en particular, y apreciar cómo sus integrantes se relacionan en un complejo y profundo entramado, también influido o trastocado por otras organizaciones, en un imparable caminar.

Protagonista e impulsor de los procesos comunicativos, el sujeto y su conducta dentro de la cultura organizacional será uno de los puntos a analizar como parte de este proyecto, que tiene como propósito que los integrantes de la SECUM se involucren, se comprometan y cuenten con un ambiente más amigable a partir de la posible implementación de estrategias.

Sobre la distribución de los diversos temas en la estructura del trabajo, el reporte se dividirá de la siguiente forma:

En el capítulo 1 se describirá la génesis de la dependencia, y los motivos para los que fue creada. Para ello como parte de la metodología se consultarán documentos y se utilizará la técnica de observación participante.

El marco teórico permitirá determinar las características del entorno en que la SECUM se desarrolla. La dependencia se planteará como un sistema, dentro del cual el Departamento de Difusión funciona y se relaciona con los otros subsistemas a los cuales presta sus servicios. Se abordarán las coyunturas o momentos relevantes en su vida, y el momento por el que el atraviesa actualmente.

En el capítulo 2 se hablará sobre la estructura interna y se diagnosticarán los procesos de comunicación de la dependencia, partiendo del Departamento de Difusión -cuyos integrantes son los responsables de buscar, recibir, procesar y emitir la información hacia el interior y el exterior-, para detectar los problemas que pueden obstaculizar o afectar dichos procesos. En este apartado se realizarán entrevistas con varios de los colaboradores, se utilizará la observación participante, y se

aplicarán herramientas para determinar factores que influyen en los procesos de trabajo del Departamento.

El Capítulo 3 estará dedicado a aplicar técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, entre ellas la encuesta, y a efectuar una Auditoría Comunicativa a un problema específico en la estructura y funcionamiento de la SECUM-Departamento de Difusión, para realizar un diagnóstico comunicativo que permita reconocer la incidencia de actores y grupos.

En el Capítulo 4 se desarrollarán estrategias de investigación cualitativa como encuestas y entrevistas a los integrantes del Departamento de Difusión, a empleados que cuenten con diferentes años de antigüedad, entre ellos también a quienes hayan ocupado una dirección o jefatura de Departamento, y a ex jefes del Departamento de Difusión, lo que permitirá detectar los problemas y conflictos comunicativos y culturales que se han venido presentando con el paso de los años, e interpretar su dimensión y características.

El capítulo 5 dará cuenta de la intervención en la cultura y la comunicación de la dependencia para producir o fomentar, desde el Departamento de Difusión, propuestas para aplicarse en situaciones muy específicas.

Es importante mencionar que, por considerarlas vigentes y pertinentes, en este trabajo de investigación se retomarán las propuestas resultado del Taller de Comunicación Institucional llevado a cabo en el año 2015 al interior de la SECUM, el cual planteaba entre otras cosas a la información como un recurso estratégico más de la dependencia.

Análisis del entorno de la Secretaría de Cultura de Michoacán, entre marzo y octubre de 2021.

### **1.1 Descripción de los factores del entorno organizacional. Contexto histórico: génesis, desarrollo y momento actual.**

La SECUM se ha mantenido en constante cambio. Desde su creación hasta la fecha su estructura interna, su plantilla laboral, y el número de organizaciones con las cuales se involucra para alcanzar sus objetivos se han vuelto complejas, de ahí la necesidad de estudiar por primera vez la forma y efectividad de sus procesos comunicativos.

Al ambiente en que la SECUM se encuentra sumergida se suma la aparición a nivel mundial, desde diciembre de 2019, de la pandemia por COVID-19; considerada una contingencia sanitaria que ha influido en el diseño e implementación de nuevas prácticas laborales, y además, en el 2021, habría que agregar las elecciones a celebrarse en Michoacán en el mes de junio, lo que también implica un manejo especial de la información ante la veda electoral.

#### **1.1.1 La SECUM y sus orígenes.**

Se trata de una de las 17 secretarías que conforman el gabinete legal del Gobierno del Estado. La dependencia fue creada en 2004 durante la administración de Lázaro Cárdenas Batel, con el fin de “promover y fomentar las artes, estimular la producción artística local, elaborar programas de apoyo a la creatividad, preservar las tradiciones y lenguas indígenas, así como contribuir a fortalecer el patrimonio cultural de los municipios del Estado” (Gobierno Constitucional de Michoacán de Ocampo, 2019). Tiene como su antecedente al Instituto Michoacano de Cultura (IMC), creado el 10 de noviembre de 1980, como un organismo público descentralizado, al cual por primera vez se le asignan recursos económicos, determinando programas y objetivos a seguir, fijando políticas generales y dando coherencia y sentido armónico al quehacer cultural.

A su vez el IMC tuvo como su antecesor a la Coordinación de Asuntos Culturales y Turísticos del Gobierno del Estado, creada entre 1974 y 1975. Antes de ella, el órgano oficial del Estado encargado de promover y difundir la cultura en Michoacán era el Departamento de Promoción Cultural,

prácticamente reducido al Museo de Arte Contemporáneo, creado en ese tiempo, y el Teatro Ocampo, ambos ubicados en Morelia.

En aquella época, la actividad cultural en la entidad era poco sustancial e irrelevante, el ámbito de acción del Departamento de Promoción Cultural no iba más allá de la ciudad de Morelia y algunas acciones realizadas en salas y pequeños museos arqueológicos del interior del Estado, según se detalla en el Periódico Oficial del Estado de Michoacán (Gobierno, 2019), en el que se informa que con la Coordinación de Asuntos Culturales y Artísticos, si bien hay un incremento notable en las actividades y eventos culturales que se organizan, se carecía de una programación y definición en cuanto a los objetivos que se perseguían, y a las políticas culturales de interés para Michoacán.

La situación arriba referida ha cambiado totalmente. Ahora la dependencia debe cumplir con una veintena de atribuciones, muchas de ellas unidas a la tarea de difusión, y satisfacer las demandas que en la materia se registran en los 113 municipios del territorio michoacano, cada uno poseedor de una riqueza y variedad en tradiciones y expresiones artísticas y artesanales, atendiendo a un Programa Sectorial de Cultura, y a la Ley de Desarrollo Cultural; documento en el que se establecen las bases que garantizan el derecho a la cultura de los michoacanos.

En este momento las condiciones sanitarias que prevalecen ante la COVID-19 han llevado a la institución a cerrar sus recintos y suspender actividades presenciales, obligándola a fortalecer su presencia en los medios digitales, a donde ha migrado sus contenidos.

También es importante mencionar que, a nivel político, durante los últimos 19 años la SECUM ha formado parte de 7 diferentes gobiernos estatales, tres de ellos priistas, igual número de perredistas y uno independiente.

## **1.2 Análisis sistémico.**

Con base en la técnica de observación participante, es posible inferir que, desde su creación, debido a la situación económica por la que ha atravesado y por no contar en este momento con un inmueble propio, en diferentes momentos la institución ha tenido que cambiar de domicilio, con la consiguiente separación de sus colaboradores, quienes en diferentes reuniones han manifestado su opinión y malestar al respecto con los representantes de la Delegación Administrativa.

Previo a la llegada de la contingencia sanitaria, el proceso de comunicación interna y su operatividad ya se veían alterados, pues el manejo de la documentación oficial se hacía a través de un mensajero. Además, los empleados debían trasladarse desde el edificio de su adscripción hacia las oficinas centrales para atender asuntos laborales y personales, con el consecuente gasto de tiempo y dinero, sin mencionar el posible riesgo al que se exponían al salir de su espacio de trabajo.

Hoy en día, los 477 colaboradores de la dependencia (Gobierno de Michoacán, s.f.) se encuentran distribuidos en los siguientes edificios (Gobierno del Estado de Michoacán, s.f.):

En Morelia, en Ignacio Zaragoza 143 colonia Centro, se ubican las oficinas del Secretario, la Secretaría Técnica, las oficinas de los asesores, el Departamento de Difusión, el Departamento de Relaciones Públicas y las oficinas del Director de Promoción y Fomento. En esa misma calle, pero en el número 247 se encuentran los departamentos de Danza, Música, Teatro y Literatura, que también pertenecen a la Dirección de Promoción y Fomento; instancia que también incluye al Departamento de Artes Visuales que se localiza al interior de la Casa Taller Alfredo Zalce ubicada en Periférico Paseo de la República 409, en la colonia Félix Ireta. Como todos los inmuebles que administra la SECUM, dicho espacio cobra suma importancia ya que fue ahí donde el muralista patzcuarense Alfredo Zalce Torres residió, tuvo su estudio y atendía a sus estudiantes. Durante la administración de Claudio Méndez como titular de la SECUM, el inmueble retomó sus actividades como espacio cultural para ofrecer exposiciones, talleres y presentaciones de libros.

En el Centro Histórico de la capital michoacana la SECUM administra el Teatro Ocampo, sede de la Orquesta Sinfónica de Michoacán, y la Casa de la Cultura de Morelia, que alberga a la Dirección de Formación y Educación. También se encuentran los museos Casa Natal de Morelos, de Arte Contemporáneo Alfredo Zalce, del Estado, de Arte Colonial, y el Centro Cultural Clavijero. Éste último alberga a la Dirección de Producción Artística y Desarrollo Cultural, al Centro de Documentación e Investigación de las Artes, y a la Biblioteca Bosch-Vargaslugó.

La Delegación Administrativa, el Departamento de Recursos Humanos, las direcciones de Vinculación e Integración Cultural, y de Patrimonio, Protección y Conservación de Monumentos y Sitios Históricos tienen su domicilio en Santos Degollado 753, colonia Nueva Chapultepec. A este edificio se le conoce como “Las oficinas centrales”.

La dependencia también apoya las acciones realizadas por la Unidad Regional de Culturas Populares, Indígenas y Urbanas de Michoacán, dependiente del Gobierno de México.

Además, la institución administra los centros Cultural Antiguo Colegio Jesuita y el Dramático de Michoacán, ubicados en Pátzcuaro, y el Regional de las Artes de Michoacán, que se encuentra en Zamora.

Se presenta dicho desglose ya que además de su valor e importancia histórica y arquitectónica, muchos de estos edificios resguardan un importante acervo cultural propiedad del Estado que es dado a conocer a la ciudadanía, entre la que también se cuentan los empleados de la dependencia, quienes de igual manera y si así lo desean, disfrutan y son consumidores de los bienes y productos culturales por ellos mismos creados, es decir son *prosumidores* como se citó en el taller de comunicación institucional ofrecido en 2015.

La diversidad de espacios también habla de la complejidad de las relaciones de trabajo que se generan al interior de la organización, lo que se podría traducir en una afectación a la productividad final. En este punto es pertinente tomar en cuenta las variables o estados posibles de un sistema, ya que está expuesto a una gran variedad de perturbaciones (Beer, 1977).

También habría que diferenciar entre el entorno organizacional interno, que comprende los objetivos, el clima y la cultura organizacional, y el externo a la organización, que abarcaría las condiciones sociales, políticas y económicas (Duncan 1972, p.16-17, citado por Ahumada 2005).

En cuanto a las características del entorno de la organización, Baptista (2012) refiere que pueden presentarse turbulencias, ambientes hostiles, diversidad, variables en el grado de organización y abundancia o pobreza de recursos humanos y materiales, lo cual forma la ecología de la organización, por lo que de su manejo y administración dependerá su supervivencia.

Por su importancia para la institución y por lo arriba descrito, se considera que dichas características deben detectarse, para evaluar de qué manera podrían afectar el desempeño y el sentir de los colaboradores.

También, para una mejor comprensión de este análisis habría que entender al suprasistema como el entorno que aglutina a la misma SECUM y las organizaciones con las cuales trabaja, mientras que la dependencia, entonces, debe ser vista como un sistema, integrado a su vez por diferentes subsistemas, que vendrían siendo las direcciones y sus respectivos departamentos, entre ellos el de Difusión, así como los centros culturales y los museos. Dichos subsistemas, de acuerdo con Martín Serrano (2007), le dan sentido y refuerzan las bases de la estructura del sistema.

Sobre el tema, Méndez con base en Harle (1978), indica que el sistema se integra por elementos unidos entre sí, forma parte de un entorno y se adapta y evoluciona continuamente (p ).

### **1.3 Ciclo de eventos (entrada, proceso, salida).**

Como es sabido, toda empresa debe contar con una serie de elementos para lograr su cometido. Méndez (1993), precisa que las organizaciones están constituidas por una serie de fuerzas a factores (físicos, sociales, económicos, culturales y políticos), que influyen en mayor o menor grado a través de una interrelación. También recibe insumos (personas, materias primas, energía, información) que procesa, y al terminar de transformarlos entrega productos, bienes y servicios. Debe entenderse por productos tanto los materiales como los inmateriales.

Sobre el concepto de transformación, Fernández (1991), indica que se trata del proceso en el que los insumos se convierten en productos y sucede desde que los recursos ingresan a la organización hasta que salen de ella.

Sobre este punto, se puede observar que el Departamento de Difusión trabaja con la información que recibe de las otras áreas de la SECUM. El proceso consiste en recibir textos e imágenes que se manipulan y transforman en boletines y material de diseño gráfico. Es importante mencionar que, durante 2020, dicha área emitió 485 comunicados que dieron cuenta de las acciones realizadas por la dependencia.

¿Qué y cómo se comunican hoy el Departamento de Difusión y la SECUM?

Con base en la observación participante se puede afirmar que al interior, ante la situación inédita de contingencia sanitaria que prevalece, la SECUM como sucede con el resto de las dependencias de gobierno, atiende las observaciones obligatorias en materia de salud expedidas por la Comisión Estatal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios de Michoacán (COEPRIS), y la Comisión Central de Seguridad e Higiene, relativas al seguimiento del protocolo en los centros de trabajo para disminuir el número de contagios. Dicha información se transmite a los trabajadores mediante circulares mensuales manejadas vía *WhatsApp*. La comunicación se realiza en varios niveles, ya que además de permanecer en contacto con sus superiores, los empleados de base también se mantienen comunicados con su representante sindical, quien comparte información sobre las medidas sanitarias que se deben seguir y sobre los procesos de trabajo internos propios del organismo. Lo anterior ha permitido que la información llegue hasta los colaboradores por diversos canales.

Por lo que toca a los integrantes del Departamento de Difusión y al ciclo de eventos, en el periodo observado se aprecia que, aunque de forma intermitente, reciben de manera digital audios, imágenes, y textos útiles para dar continuidad al desarrollo de su trabajo. Si bien estas herramientas electrónicas ya se utilizaban años atrás, pudo observarse que la pandemia aceleró el proceso por medio del cual ahora se han convertido en elementos fundamentales en el campo laboral ante la necesidad de desempeñar el trabajo en casa.

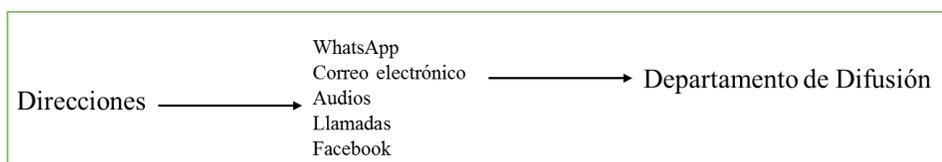


Ilustración 1

*Medios por los cuales el Departamento de Difusión recibe la información*

Concretamente el Departamento de Difusión está integrado por una jefa o enlace con la Coordinación General de Comunicación Social (CGCS), una secretaria, una reportera y un responsable de apoyar en cuestiones de sistemas y técnicas de la información; un camarógrafo y fotógrafo, un diseñador gráfico, y una persona responsable del manejo de redes sociales.

A nivel externo, la SECUM comparte sus actividades y busca mantenerse en contacto con el público a través de su canal de *Youtube* y su cuenta de *Facebook*. Además, creó “Club Ch’anani”; plataforma

con contenido sobre temas recreativos, artísticos, deportivos y científicos, dirigido al público infantil y juvenil. La propuesta está abierta para que los artistas en general puedan participar produciendo y enviando sus propias cápsulas, lo que de manera adicional les permite dar a conocer su trabajo. Además, a nivel particular cada responsable de área promueve y difunde en redes sociales como *Facebook* las actividades que lleva a cabo, ampliando así la posibilidad de que la información llegue a mayor cantidad de personas o “contactos”.

#### **1.4 ¿Con qué entidades se interrelaciona la SECUM?**

La Secretaría se encuentra íntimamente ligada a los elementos de su entorno con los cuales articula, planea y proyecta, pero a los que también brinda sus acciones. Sobre la visión sistémica de las organizaciones, Estrada y Monroy (2000), detallan que en nuestro contexto nacional se llega por primera cuenta a distinguir dos grandes conjuntos de elementos con sus respectivos sistemas, uno de ellos el entorno nacional, dónde destacan los sistemas tecnológicos, naturales-ecológicos, más directamente relacionados con esta realidad, los diferentes niveles de gobierno implantando las políticas públicas, las organizaciones civiles y sociales, las empresas públicas y privadas, de capital nacional e internacional, de diferentes sectores económicos y diferentes tamaños, la población y los consumidores, todos ellos conformando sistemas de los que también se debe generar conocimiento, para poder buscar la mejor manera de interacción armónica (p.162-163).

Lo anterior queda plasmado en la existencia de la dependencia estatal, ya que, como parte de su entorno, articula sus estrategias y planes de acción y por consiguiente entabla *conversación* con la Secretaría de Cultura del Gobierno de México, la cual *inyecta* sus recursos económicos y materializa sus acciones a través de la infraestructura y los recursos humanos y materiales de su similar michoacana. La SECUM también se articula con otros organismos del mismo gobierno del Estado de Michoacán, entre ellos la Coordinación General de Comunicación Social (CGCS), las secretarías de Finanzas y Administración, de Turismo, de Educación, de Igualdad Sustantiva y Desarrollo de las Mujeres Michoacanas, y el Parque Zoológico Benito Juárez ubicado en Morelia, a fin de sumar sus recursos y lograr una sinergia, para extender la cobertura de sus servicios al público.

En la medida de lo posible y tomando en cuenta la infraestructura con que se cuenta al interior del Estado, la organización realiza tareas en conjunto con las casas de Cultura y centros culturales de los 113 ayuntamientos, e instituciones educativas como las universidades Nacional Autónoma de

México a través de la Escuela Nacional de Estudios Superiores y del Centro Cultural UNAM, ambos ubicados en Morelia; la Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, y el Conservatorio de las Rosas, por mencionar algunas. Además de proporcionar apoyo económico, la SECUM también puede facilitarles los espacios que administra para la realización de actividades.

Otro organismo desconcentrado que se agrega a su ambiente es la Orquesta Sinfónica de Michoacán, cuyos conciertos en línea también son divulgados por el Departamento de Difusión, que coordina conferencias de prensa, entrevistas y emite boletines dirigidos a los representantes de los medios de comunicación.

Los colectivos y grupos artísticos que solicitan apoyo y resultan beneficiarios en alguna convocatoria, los proveedores y el público en general, también forman parte del entorno de la SECUM, la cual también debe mantener contacto con los representantes del Sindicato de Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo, (STASPE).

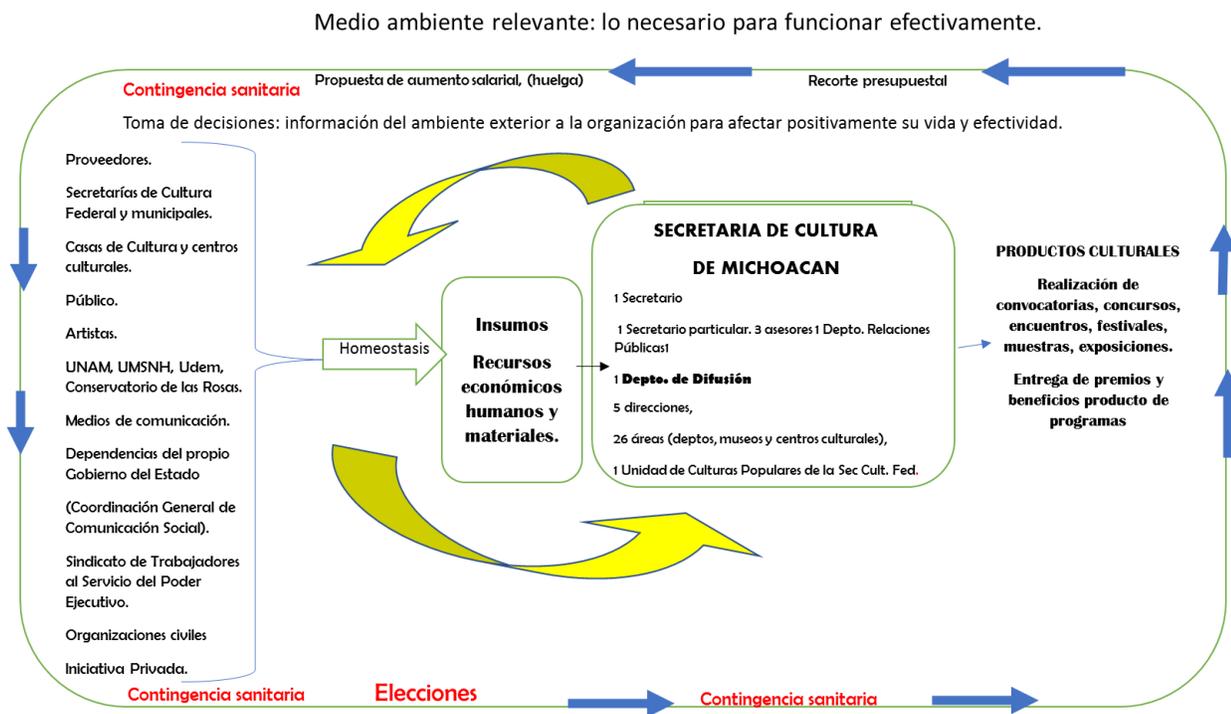


Ilustración 2

*El entorno relevante de la SECUM*

Se infiere entonces que la situación de la SECUM se refleja en lo dicho por Baptista (2012, p.7), quien señala que “las empresas no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones”.

### **1.5 Análisis contingente ¿A qué problemas y retos se enfrenta el Departamento de Difusión para realizar su trabajo?**

Entre las teorías que estudian a la comunicación organizacional se encuentra la del análisis contingente, que se refiere a la importancia de que la organización cuente con herramientas que le permitan prever posibles situaciones a fin de contrarrestar o evitar, en la medida de lo posible, que afecten su eficiencia y su capacidad de adaptación.

Es en este punto donde la información y su manejo oportuno se vuelve fundamental para evitar la incertidumbre ante los posibles cambios del entorno, como refiere Baptista (2012).

Inmersa en una serie de relaciones ante las cuales busca el equilibrio frente a los cambios externos, para llevar a cabo sus planes, además de requerir recursos económicos, la SECUM necesita de la información que los sistemas de su entorno le proporcionan, pasando primero por las direcciones como responsables de recibirla, para llegar finalmente al Departamento de Difusión.

Al concebir dicha información como materia prima, es necesario detallar los pasos que se siguen al interior del Departamento de Difusión, que cobra un papel decisivo al convertirse en receptor/depositario/procesador/productor/emisor de la misma.

#### **1.5.1 Ciclo de vida (entrada-proceso-salida) de la información.**

Se puede considerar que el flujo de la información se construye principalmente de manera descendente. Primeramente, se reciben las solicitudes de apoyo por parte de la Dirección interesada. La petición puede partir de proyectos específicos de las áreas de la organización incluidos en los planes anuales, o bien venir desde el exterior, la cual debe dirigirse previamente a la oficina del Secretario en turno. Dependiendo de su naturaleza se turna a alguna de las direcciones y su correspondiente jefatura. Se espera que el documento se acompañe de toda la información necesaria para que los miembros del Departamento de Difusión puedan hacer el trabajo y entregarlo en tiempo

y forma. En caso contrario el trabajo se rezaga y acumula, ya que también se debe enviar para visto bueno de la CGCS, que brinda su anuencia o bien puede hacer observaciones, ocupando más tiempo en el proceso de producción.

Concretamente el ciclo de vida de la información interior de la SECUM pasa por la oficina del Secretario, el área administrativa, las direcciones y jefaturas, para llegar finalmente al Departamento de Difusión, el cual, como área de servicio al exterior, da a conocer y promueve todas las acciones y obras desarrolladas a través de la producción de videos, boletines de prensa, de la cartelera cultural considerada el órgano informativo oficial que se distribuye de manera digital, y el material creado por el diseñador gráfico responsable de elaborar convocatorias, carteles, *e-cards*, y programas de mano. Es importante mencionar que de una sola actividad puede desprenderse la elaboración de varios materiales o “aplicaciones”, con el consiguiente aumento de trabajo para el único diseñador que trabaja en el Departamento de Difusión.

Con el propósito de garantizar la inclusión y la participación de los grupos indígenas asentados en Michoacán, y de acuerdo a las políticas de gobierno, hay ocasiones en que las convocatorias, programas de mano y demás publicaciones incluyen textos en lenguas purépecha, mazahua, otomí, y náhuatl, que también deben hacerse llegar al diseñador.

Actualmente se cuenta con un Manual de Identidad Gráfica proporcionado por la CGCS, útil en la elaboración de material impreso, y se trabajaba en un documento sobre la recepción de oficios; sin embargo, se carece de un documento interno que establezca lineamientos sobre el tiempo límite de recepción y la naturaleza de la información, lo cual sería útil para elaborar con anticipación boletines y carpetas que se entregan a los reporteros en las ruedas de prensa.

Si bien el factor económico es vital para la subsistencia de la Secretaría, también debería de serlo la Comunicación Organizacional por medio de la incorporación-sustitución de formas nuevas montadas sobre las antiguas, como señala Serrano y otros autores (2001), quienes refieren que existe una lógica financiera y administrativa que atraviesa a las organizaciones.

Aunado a lo anterior, la ausencia de una estrategia que englobe o unifique las acciones de difusión de las actividades también ha propiciado que la información se “filtre” o maneje en las redes sociales

por parte de los mismos directivos, sin contar con autorización del responsable del Departamento de Difusión, lo que habla de la carencia de control al respecto, diluyendo el impacto que dichas acciones podrían tener si se articularan dentro de un plan integral que englobara la emisión de boletines, entrevistas y giras de medios.

## **1.2 Análisis del entorno organizacional.**

### **1.2.1 Implicaciones sociales, políticas, históricas, económicas y culturales.**

Al dejar de ser Instituto en marzo de 2004 durante la administración de Lázaro Cárdenas Batel, la nueva SECUM tuvo como su propósito ampliar los apoyos culturales y artísticos en el Estado, por lo que contrajo nuevas responsabilidades y en su estructura interna sufrió modificaciones.

Isabel Gálvez Vizcaíno, quien labora desde hace 32 años en la dependencia y se desempeña actualmente como secretaria en el Departamento de Difusión, explicó que uno de estos cambios derivó en la eliminación de la Subdirección de Planeación que dependía del director del extinto IMC. La Subdirección era la encargada de hacer llegar el material informativo al entonces Departamento de Prensa luego de haberlo ordenado y depurado. Dicha área también tenía entre sus funciones coordinarse con los departamentos para evitar que las actividades se llevaran a cabo en un mismo horario, logrando que los medios de comunicación y el público centraran su atención en una sola actividad a la vez.

Lo anterior permite inferir que anteriormente había un trabajo organizado de manera diferente entre los subsistemas de la dependencia.

Otro cambio importante para el Departamento de Difusión se registró al pasar de depender de la Dirección de Comunicación y Publicaciones, a estar subordinada a la Oficina del Secretario, según explicó en entrevista Froylán Rogelio Melchor Rodríguez, entonces titular de la mencionada Dirección.

Con base en la técnica de la observación participante es posible afirmar que otro evento que pudo haber cambiado el rumbo del Departamento de Difusión, organizacional y comunicativamente hablando, fue el sucedido en enero de 2015. Por iniciativa de la jefa en turno del Departamento de Difusión Eduwiges Franco Estrada, se llevó a cabo el taller “Comunicación Institucional. Sistema

de Información Institucional”, impartido por el licenciado en Comunicación Colectiva Víctor E. Rodríguez Méndez, en el que se hizo énfasis en el valor de implementar una comunicación interna, y en el que el ponente indicó “es un desafío porque implica (re) configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización en la dependencia”.

En ese taller se destacaba la necesidad de trabajar a partir de las personas y no de las herramientas, centrar el esfuerzo en lograr mensajes perdurables, acciones creíbles, conversaciones confiables, bienestar y satisfacción laboral y personal, y seguir siendo personas que se comunican con personas.

El ponente mencionó la importancia de hablar de temas relativos a la comunicación interna, como modelos de organización, estructuras de poder, arquitecturas de difusión, políticas de interacción, cultura organizacional, y Ego.

El taller se llevó a cabo en Isidro Huarte 545, en donde se ubicaban las oficinas centrales de la SECUM. Las sesiones estuvieron abiertas a la asistencia y participación de todo el personal de la institución, entre ellos los directores y jefes de Departamento por ser ellos quienes tenían el poder de decisión y de proponer alguna mejora en el proceso de trabajo, para compartir la información de una manera más eficiente. Sin embargo, con base en los resultados se puede concluir que ninguna de las propuestas planteadas para alcanzar una nueva dinámica de comunicación fructificaron, por lo que se siguen reproduciendo los mismo patrones, sin tomar en cuenta la importancia de la prevención y la planeación a futuro.

### **1.2.2 Implicaciones ecológico-organizacionales.**

Se puede considerar que la ausencia de una forma de comunicarse organizacionalmente hablando, ha afectado las relaciones entre los mismos integrantes de la SECUM, en especial entre quienes toman las decisiones, ante la falta de elementos como el liderazgo, para mantener integrado al grupo para llevarlo al cumplimiento de sus objetivos.

Por lo que toca a la comunicación que se mantiene con el exterior, la Secretaría tiene contacto con su público objetivo a través de las redes sociales, principalmente *Facebook*, manejadas por el Departamento de Difusión, que también hace llegar boletines e información a los medios de comunicación, coordina entrevistas y organiza ruedas de prensa, tanto presenciales como virtuales.

Además, como parte de una estrategia implementada desde la Coordinación General de Comunicación Social, área encargada del manejo de la imagen institucional del Gobierno michoacano, el Departamento de Difusión tiene el encargo de transmitir las ruedas de prensa encabezadas por el Gobernador, y difundir videos y convocatorias de otras áreas de la administración, ampliando el espectro informativo y ofreciendo a su público objetivo la posibilidad de conocer los planes y acciones de otros sectores gubernamentales sobre temas que son de su interés.

### **1.2.3 La coyuntura ¿Cómo ha adaptado la SECUM sus procesos de trabajo ante la pandemia?**

En la medida de lo posible, la dependencia ha proseguido con su plan anual, trabajando de manera conjunta con otros sistemas que integran su entorno, como el económico con la Secretaría de Finanzas, el educativo a través del desarrollo de proyectos con las universidades Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, de Morelia, y Nacional Autónoma de México, y el Conservatorio de las Rosas, y el social, cumpliendo los compromisos adquiridos con los gremios artísticos locales que integran su entorno, los cuales, a nivel nacional, estatal, municipal y local, desarrollan sus propios procesos, deben ser vistos como sistemas autónomos y también deben considerarse como actores con características, posibilidades, tiempos y propósitos propios. (Estrada, 2002).

Por lo que se refiere al Departamento de Difusión, su manera de trabajo y el manejo de la información sigue dependiendo de los requerimientos de los otros subsistemas, que trabajan sus procesos internos a diferentes ritmos atendiendo diversas necesidades a un mismo tiempo, por ejemplo, dando seguimiento a una convocatoria, planeando un festival artístico y entregando los informes del Programa Operativo Anual.

Además, aunado a la nueva normalidad que impone cumplir con protocolos sanitarios y reducir el aforo en los espacios que administra, para cumplir con las políticas de austeridad establecidas por el gobierno estatal del cual forma parte, que representa un elemento de su entorno y también del suprasistema, la SECUM se enfrenta a un momento de coyuntura, representada por la necesidad de reubicar a parte de su personal dentro de los mismos centros culturales, con el fin de liberar espacios

que ha venido rentando para ahorrar recursos que se destinarían a proyectos artísticos y apoyo a creadores. Ello le significaría -y ya le significa-, la crítica por parte de algunos medios de comunicación y del público, que no admite que dichos espacios se conviertan en oficinas, cuando originalmente deben destinarse a la realización de talleres, cursos, y presentación de actividades culturales.

#### **1.2.4 Dado el entorno, ¿Cuál es el futuro deseable y el futuro posible de la organización?**

En este apartado se ha hablado sobre el entorno en que la dependencia se ha desenvuelto, principalmente tomando en cuenta la existencia constante de la COVID 19, que ha permeado sus procesos de trabajo, llevándola a implementar medidas de seguridad e higiene para proteger a sus colaboradores y a su público, y que ha afectado a todas las instituciones con las cuales se relaciona, sin que ello signifique el hacer una pausa o un alto total.

Se ha hablado también de lo que la organización hizo y hace, pero a largo plazo, con base en las experiencias e historia acumuladas, y ante las rápidas transformaciones tecnológicas, laborales, en materia de salud, y económicas, sería necesario que se planteara una idea sobre su existencia a futuro, sobre cómo le gustaría verse en 10 o 15 años, tal como lo sugiere la prospectiva, que como sostiene Miklos (2016), es la visión de largo plazo que ayuda en la toma de mejores decisiones con base en la implementación de cambios en las prácticas actuales, a fin de sembrar una “semilla” en materia de prevención, anticipándose a los hechos, preparándose para ellos, imaginando los diferentes escenarios posibles, comparándolos para establecer posibles líneas de acción para tratar de alcanzar lo “futurible” (p. 11); término que el autor retoma de la escuela europea y que significa “el mejor de los escenarios posibles”.

Con base en la prospectiva, este cambio de mentalidad y de paradigmas tradicionales, es decir el cambio en la forma de hacer las cosas, conllevaría el desarrollo de una metodología para establecer innovaciones integrales, articulando diferentes disciplinas.

Sobre la metodología que se debe aplicar, Miklos y Tello (2007), consideran que se debe tener una visión holística para estudiar las partes de un todo y la manera como se influyen mutuamente. También debe considerar a la creatividad plasmada en la creación y la innovación, para elaborar una

estrategia que sea valiosa, con la participación y cohesión de los colaboradores y directivos, quienes toman las decisiones. (p. 70-74).

### **Diagnóstico.**

Con base en los datos recopilados tomados a manera de diagnóstico, se aprecia la complejidad del entorno de la SECUM, destacando la relación que sostiene con las Secretaría de Finanzas y Administración que establece ciertas reglas a nivel económico, y con la Coordinación General de Comunicación Social, como el organismo que supervisa y regula las características y tiempos de difusión de la información dentro del Gobierno del Estado de Michoacán.

También se observa que el Departamento de Difusión debe contar y hacer valer herramientas que le permitan “acompañar” a las direcciones, jefaturas, museos y centros culturales, en cuanto a la selección, producción y distribución de la información, desde la planeación de los proyectos, hasta su cristalización. Esto daría certeza y seguridad a los empleados del Departamento, que sabrían hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

Estas acciones deberían ser conocidas y seguidas por todos los subsistemas por igual, ya que el Departamento de Difusión inevitablemente se nutrirá de la información generada por ellas para cumplir su cometido, lo que se traducirá en brindarles un buen servicio, completando así un círculo virtuoso.

La experiencia constata que, dentro de una organización, llámese como se llame, no hay área que se sustraiga al ámbito comunicativo, partiendo desde su misma entraña para extenderse por diferentes canales.

A largo plazo podría verse como algo positivo dentro del proceso de la comunicación, que en la toma de decisiones también se incluyera la opinión, la experiencia y el conocimiento de los colaboradores, quienes se sentirían reconocidos más allá de la retribución económica, lo que también fortalecería su sentido de *identidad*, y *arraigo* para con la dependencia: se sentirían más *identificados* con ella y más *parte* de ella. Esta petición supondría un cambio en la forma de pensar y de relacionarse, en especial por parte de los directivos, quienes toman las decisiones y por lo mismo, deben percatarse de la importancia de compartir la información de manera puntual y

continuada con sus equipos de trabajo. Lo anteriormente dicho podría resumirse en el compromiso de compartir la filosofía global.

Se tiene claro que los cambios que podrían sugerirse como resultado de la propuesta de intervención resultado de este trabajo, no se conseguirán de un día para otro, y si existiera la viabilidad de hacerlo así podría ser contraproducente. Las rutinas, hábitos y patrones se adoptan paulatina y naturalmente hasta que se vuelven actividades que se dan de manera fluida para convertirse en una necesidad; necesidad de mantenerse comunicados, de compartir la información, de saber qué es lo que el otro va a hacer a corto, mediano y largo plazo, para poder actuar en consecuencia.

Luego de haber transitado por la epidermis/entorno de la SECUM/organismo vivo, se reconoce la vida y potencial que fluye en ella y lo noble que pueden ser sus objetivos, pero también se tiene conciencia de las fuerzas que se mueven en su exterior y en su interior; fuerzas que la desequilibran, que se apaciguan para volverse a equilibrar y para alcanzar, aunque de manera momentánea, la adaptación y la estabilidad, a fin de buscar autorregularse.

Lo que queda claro es que una comunicación organizada debe diseñarse, decidirse y ejecutarse, tal como refiere Serrano et al. (2001).

A manera de conclusión se puede observar que, para operar sus proyectos, la SECUM mantiene cierta dependencia con otros organismos de su entorno, lo que finalmente repercute en el tiempo que el Departamento de Difusión tiene para procesar y dar a conocer las actividades de la dependencia.

También se aprecia que la carencia de comunicación y de un espacio o edificio propio es un tema que preocupa a los colaboradores, y que ha sido una demanda no resuelta por parte de los directivos.

## **Capítulo 2: Teoría y práctica de la organización, (o lo que es lo mismo, del dicho al hecho, hay mucho trecho).**

“La forma en que nos comunicamos con otros y con nosotros mismos, determina la calidad de nuestras vidas”

Anthony Robbins.

En el capítulo anterior se habló sobre los elementos del entorno con los cuales la SECUM y su Departamento de Difusión interactúan, para cumplir con su trabajo y brindar un buen servicio.

En el presente capítulo se analizará la estructura y funcionamiento de la organización, con énfasis en el Departamento de Difusión, desde su nacimiento como área de Prensa del Instituto Michoacano de Cultura, su crecimiento y consolidación dentro de la creada Secretaría de Cultura de Michoacán, hasta lo que es hoy en día, retomando el papel que la comunicación organizacional ha jugado dentro del Departamento.

El análisis incluye la misión, visión y valores que dan razón de ser a la SECUM. También se analizará el tipo de organigrama bajo el cual se establece la división de tareas, y los procesos formal e informal de trabajo. Lo anterior permitirá contrastar la estructura formal y real para detectar problemas operativos concretos.

### **2.1 ¿Cómo se integra el Departamento de Difusión?**

#### **2.1.1 Nombre, razón social y giro.**

Se trata del Departamento de Difusión de la SECUM, integrada de acuerdo con información proporcionada por su Departamento de Recursos Humanos, por 7 de los 400 empleados de la dependencia, que a su vez forma parte del Gobierno del Estado, como un organismo público descentralizado.

La SECUM surgió como tal en marzo de 2004, con el objetivo promover y fomentar la cultura y las artes en todas sus expresiones, así como estimular la producción, difusión y formación artística local, ofrecer apoyo a la creatividad, preservar las tradiciones y lenguas indígenas y la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible del Estado,

También tiene como propósito contribuir a fortalecer el patrimonio cultural de los municipios de la Entidad.

Con base en Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo, el Departamento de Difusión tiene entre sus atribuciones dar a conocer las acciones y obras planeadas, coordinadas, y ejecutadas por la Secretaría, lo que se traduce en la promoción y cobertura de convocatorias y actividades relativas al arte y la cultura y las tradiciones propias del Estado. El Departamento está integrado por un jefe, una secretaria, un diseñador gráfico, un camarógrafo, un reportero, un responsable de redes sociales y un responsable de apoyo en cuestiones administrativas.

### **2.1.2 ¿Qué es lo que la SECUM tiene para ofrecer?**

La SECUM pertenece al sector económico de Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, por ofrecer servicios de carácter cultural. En el año 2021 cuenta con un presupuesto de 200 millones de pesos. Trabaja con recursos federales y estatales. Actualmente se ha venido trabajando de manera híbrida a través de la realización de guardias. Las personas que pertenecen a los grupos vulnerables se han mantenido en resguardo en sus casas. Ante la pandemia la mayoría de las actividades se ofrecen de manera virtual a través de diversas plataformas y recursos tecnológicos.

### **2.2 Análisis de la estructura organizacional.**

A lo largo de su historia, para responder a las necesidades motivadas desde su entorno que incluye el sistema social, político, educativo y económico, la SECUM ha sufrido modificaciones en su estructura, para convertirse en una entidad con procesos más complejos, sujetos a controles que garantizan su eficacia.

Pero ¿qué debemos entender por organización?

Tal como las define Bobbitt en Ruiz (1995, p. 71), la organización es “una entidad conscientemente coordinada, con una frontera identificable que funciona sobre una base relativamente continua, para alcanzar uno o varios objetivos”, cuyos esquemas de interacción son sumamente necesarios. Dicho concepto se enlaza con la noción de estructura, entendida como la manera en que se ubican,

relacionan y trabajan los colaboradores de la organización siguiendo una serie de normas y planes establecidos, y sobre lo cual versará el presente capítulo.

## **2.2.1 Historia del Departamento de Difusión de la SECUM.**

### **2.2.1.1 Sus orígenes.**

Si bien existen documentos que hablan de la estructura general, las leyes y los planes que rigen a la Secretaría de Cultura de Michoacán, a nivel más específico no se cuenta con un archivo histórico sobre el crecimiento y transformación que el Departamento de Difusión ha experimentado con los años. Por lo anterior, ese apartado se reconstruyó a partir de la entrevista a Eduwiges Franco Estrada, quien ingresó a la organización en 1985, fue fundadora y jefa del Departamento de Prensa del IMC, y del Departamento de Difusión de la Secretaría de Cultura de Michoacán. (E. Franco, entrevista telefónica, 14 de abril de 2021).

La historia se remonta a 1980, con la creación del IMC, a iniciativa del gobernador Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano. En ese entonces la organización contaba con un área que difundía sus actividades, pero no figuraba en su organigrama.

Eran Fernando Covián Mendoza, entonces responsable del área, y Eduwiges Franco Estrada, quienes colaboraban en dicha área. Las actividades se hacían de manera rudimentaria; la cartelera cultural en un principio era mimeografiada y para su creación el machote o plantilla debía llevarse a la Dirección de Prensa de Gobierno.

En 1987, Fernando Covián Mendoza es postulado para ocupar la única subdirección que había en el IMC, por lo que Franco Estrada se queda como encargada, y propone al entonces secretario de Gobierno Jorge Mendoza Álvarez, se creara de manera formal el Departamento de Prensa.

La propuesta es aceptada, y el Departamento se convierte en el primero en su tipo, de todas las dependencias del Gobierno del Estado, dando muestras de crecimiento, por lo que para septiembre de 1985 ya contaba con el programa “Esta semana en la cultura” que se transmitió por 10 años de manera ininterrumpida por Radio Nicolaita; emisora de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Posteriormente el proyecto desapareció por cambios imputables a la misma estación de radio.

Como otro de los logros obtenidos en 1986, se encuentra la transmisión de los programas de radio “Cantera rosa”, y de televisión “Cartelera cultural”, ambos en el Sistema Michoacano de Radio y Televisión; organismo de comunicación del Gobierno del Estado.

Todo lo anterior se concretó mediante la firma de convenios entre las organizaciones involucradas. A través de los programas que se presentaban, cada uno de manera semanal, el IMC tuvo la posibilidad de difundir todas sus actividades, y lo que acontecía en el ámbito del arte y la cultura en los municipios michoacanos, lo cual también se hacía en otras estaciones de televisión y radio particulares, que invitaban a los directivos del Instituto para ser entrevistados.

Además, se procuró avanzar e innovar al introducir nuevos elementos de comunicación. Paulatinamente, las actividades de difusión se fueron ampliando, por lo que el Departamento de Publicaciones del IMC, además de editar de libros, comenzó a diseñar carteles.

En aquella época, como medios impresos estatales existían los periódicos “La Voz de Michoacán”, y “El Sol de Morelia”. También se abrieron espacios en medios electrónicos locales, entre ellos en las estaciones de Radio Acir, Cadena Rasa, Radio Ranchito y la XEI.

#### **2.2.1.2 Crecimiento y transformación del Departamento de Difusión.**

Más adelante al surgir el proyecto para que el IMC se convirtiera en SECUM, Eduwiges Franco participa con la propuesta para crear la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas; proyecto que cristalizó durante la administración de Luis Jaime Cortez en 2004 al frente de la organización, convirtiéndose en la primera jefa al frente del Departamento de Difusión, que tuvo entre sus atribuciones brindar atención a medios impresos y electrónicos.

De esta manera, el Departamento de Difusión también pasó a formar parte del organigrama de la organización al integrarse a la citada Dirección, junto con los departamentos de Relaciones Públicas y el de Publicaciones, el cual tenía entre sus funciones la elaboración de carteles, programas de mano y postales, es decir los productos que el Departamento de Difusión utilizaba para difundir las acciones de la dependencia.

Con los cambios de gobierno, y con el fin de lograr un adelgazamiento de la Secretaría, para 2008 se eliminó la figura de la Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas; sin embargo, los departamentos que la conformaban siguieron en funcionamiento.

El Departamento de Difusión continuó con sus propuestas, entre ellas la coordinación de giras, consistentes en llevar a los reporteros de diferentes medios para que cubrieran las actividades

efectuadas fuera de Morelia, en otros estados de México e inclusive en otros países. Lo anterior facilitaba a los representantes de los medios de comunicación realizar entrevistas y reseñas sobre las actividades, y garantizaba que las acciones efectuadas por la SECUM se difundieran ante la ciudadanía.

Fue así que también se generó un espacio para la cultura en los medios informativos, que abrieron segmentos dedicados exclusivamente a dicha fuente, y se logró consolidar las relaciones con medios públicos y privados para difundir las actividades estatales de la organización, entre las que se contaban el Festival de la Mariposa Monarca y el Concurso de la Raza Purépecha por mencionar algunos, y los de carácter internacional como el Torneo Internacional “Ciudad de Linares – Morelia”, de Ajedrez, las extensiones del Festival Cervantino, el Encuentro de Poetas del Mundo Latino y el Encuentro de Escritores, que llegó a contar con la presencia de plumas como José Saramago y Jorge Luis Borges. Se entendía entonces que el beneficio era mutuo, ya que si una estación no tenía sección cultural estaba “perdiendo” a un público.

En la entrevista con Eduwiges Franco se establece que, en aquel entonces, el Departamento de Difusión no manejaba convenios monetarios con ningún medio de comunicación, aunque si era necesario, se contrataban espacios para anunciar de manera específica algunas de las actividades. Fue hasta después que se suscribió un convenio con el periódico “La Jornada” como medio privado, para lo cual, según lo dicho por Eduwiges Franco, se tuvo que convencer a los encargados de la Delegación Administrativa y hacerles ver que era necesario invertir en publicidad.

El Departamento de Difusión también se dio a la tarea de promover las actividades realizadas en las casas de Cultura dependientes de la SECUM, ubicadas en el interior del Estado.

A decir de Eduwiges Franco, un gran reto para la institución fue el cambio de IMC a Secretaría, ya que implicaba un trabajo de reestructuración. A nivel económico también resultó un desafío, ya que como IMC contaba con patrimonio y recursos económicos propios, mientras que al convertirse en SECUM dejó de contar con ellos.

Además, recordó que durante la existencia del IMC se cobraba al público por el acceso a los eventos y el dinero ingresaba directamente al instituto, mientras que, ya como Secretaría, las actividades se

ofrecían en su mayoría, de manera gratuita, por lo que el presupuesto que se le asignaba era administrado por la Secretaría de Finanzas, como sucede hasta ahora, perdiendo su autonomía económica.

Tras recordar que durante la administración de Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano como gobernador de Michoacán entre 1980 y 1986 se le dedicó mucha atención a la cultura, Eduwiges Franco expresó que otro de los retos alcanzados entre 1985 y 2004 por el Departamento de Difusión fue el fortalecimiento de su infraestructura, a través de la adquisición de equipamiento (cámaras, micrófonos y grabadoras). El equipo fue útil en la grabación de actividades, la elaboración de programas televisivos y en la generación de imágenes que se proporcionaban a las televisoras. Posteriormente el presupuesto del Departamento de Difusión fue disminuyendo, por lo que ya no se contaba con recursos para invertir en publicidad en los medios de comunicación.

En cuanto a la situación que guardaba la comunicación organizacional, se pugnó porque al interior del IMC existiera una normativa al respecto, organizándose un taller sobre el tema, del cual se generaron los primeros lineamientos del Departamento que en 2004 se integraron en el decreto de creación de la SECUM. Sin embargo, entre 2012 y 2015 se registraron problemas que no se pudieron resolver, ya que diferentes áreas manejaban su información sin articularse con el Departamento de Difusión, y sin respetar la normativa establecida, especialmente los relativos a la producción de materiales. Cada producto promocional de un evento tenía sus tiempos, lo que no se entendía en algunas direcciones.

Lo anterior propició que se organizara un segundo taller de comunicación institucional con el propósito de que los colaboradores y directivos estuvieran en la misma sintonía, para cuidar la imagen institucional y para informar al público en tiempo y forma, dando el mismo peso a todas las áreas, tal y como se concibe dentro de los parámetros de la Comunicación Organizacional. Finalmente, los lineamientos se fueron relajando y diluyendo con el paso del tiempo.

### **2.2.1.3 Momento actual y expectativas.**

En esencia, todas las organizaciones tienen como finalidad producir ya sea un bien, un producto o un servicio, cuya elaboración se ve determinada o afectada por diversos elementos externos.

En este sentido, factores del entorno como la presencia de la COVID-19, la veda enmarcada en el proceso electoral a celebrarse el 6 de junio de 2021, y la participación de artistas y autoridades de los gobiernos municipales influyen en la manera como la SECUM y el Departamento de Difusión actualmente realizan y ofrecen sus actividades.

Al respecto en entrevista, Andrea Martínez Bravo, jefa del Departamento de Difusión, calificó de buena, en términos generales, la comunicación que se registra entre sus integrantes, pero en relación con las otras áreas de la Secretaría argumentó que presenta deficiencias, ya que el material no llega a tiempo para darle seguimiento de forma adecuada, lo que obstaculiza el trabajo. (A. Martínez, entrevista telefónica, 19 de abril de 2021).

Comparativamente hablando, expresó que en época normal de trabajo se deben producir dos comunicados y seis “posteos” de información relevante al día en las redes sociales, lo que no sucede ante la reducción de exposiciones y presentaciones artísticas limitadas por la pandemia.

Sobre las expectativas que tiene sobre el Departamento en un futuro, comentó que al interior del área se podrían hacer más eficientes algunos puestos y tareas, en específico en el área administrativa al no contar con partida presupuestal, por lo que las tareas de naturaleza informativa asignadas a dicho puesto, consistentes en la elaboración de la síntesis digital, podrían ser asignadas al reportero, al responsable de redes sociales o a la secretaria.

Del servicio que el Departamento brinda a las direcciones y jefaturas, consideró que en algunos casos puede resultar deficiente, al depender de la aprobación de la Coordinación General de Comunicación Social (CGCS), organismo que, dijo, tarda hasta un mes en dar respuesta a las solicitudes.

Opinó también que, a futuro, el Departamento podría tener muchas áreas de oportunidad que no se han explotado. Al respecto agregó: “informamos desde una institución. El plan de Gobierno y de la CGCS es muy restrictivo y me parece que es a veces poco amable con el público que visita la página *web*, que también presenta problemas y no sirve bien. Aunque nosotros podamos comunicar muy bien en redes sociales y en prensa, si no tienes una página *web* de buena calidad y fácil acceso, es

difícil que la información llegue a todo el mundo cuando la consultan en *Google*, que es el primer canal en donde buscas algo”.

Finalizó la entrevista diciendo que “sin presupuesto y sin el diseño de un verdadero plan interno y externo de comunicación que también sea aprobado por la CGCS es muy complicado darle seguimiento a este tipo de tareas”.

## **2.3 ¿Cuál es el ideario que da vida a la SECUM?**

### **2.3.1 Filosofía.**

Como dependencia de gobierno, la Secretaría de Cultura de Michoacán tiene el propósito de beneficiar a los artistas, gestores y promotores culturales a través de las acciones que realiza, así como al público que recibe los productos que resultan de dichas iniciativas; sin embargo, no se establece que la organización cuente con una filosofía como tal.

Todas las organizaciones tienen un objetivo a alcanzar, el cual se desglosa y se plasma en una serie de enunciados, que atraviesan y sirven de base en todo su funcionamiento.

Al respecto, Etzioni (1979, p.8), señala que “los fines de la organización proporcionan orientación para describir un futuro estado de los asuntos que la organización intenta realizar, pero también constituyen una fuente de legitimidad que justifica sus actividades”.

### **2.3.2 Misión.**

En este sentido, en su página electrónica consultada el 20 de abril, la Dirección de Transparencia y Acceso a la Información del Poder Ejecutivo del Estado especifica que la Secretaría de Cultura de Michoacán tiene como misión propiciar la unidad, el reconocimiento, formación y consenso de los gremios artísticos, dotarlos de más y mejores apoyos y estimular la participación de la sociedad. También tiene la misión de promover y apoyar el conocimiento, y recuperar, conservar y divulgar el patrimonio cultural tangible e intangible.

En su página de *Facebook*, la dependencia establece que tiene entre sus atribuciones promover la creación y otorgar reconocimientos y estímulos al mérito de los creadores artísticos, investigadores, intérpretes y promotores culturales mediante evaluaciones sustentadas en los principios de imparcialidad y equidad, además de fomentar y difundir el desarrollo pluricultural regional,

procurando la preservación de sus tradiciones, usos y costumbres originarias, así como el respeto a las distintas formas de vida de los michoacanos. <https://cultura.michoacan.gob.mx/atribuciones/>

### **2.3.3 Visión.**

En cuanto a su visión, la organización a futuro percibe un Michoacán donde los gremios culturales están unidos y tienen un reconocimiento, formación y consenso, con la participación de la sociedad michoacana. Donde sus programas son en igualdad de oportunidades con mejores estímulos tanto a creadores, investigadores, intérpretes y promotores, con base en una participación social activa, respaldando su valoración en el principio de equidad e imparcialidad; donde la diversidad de los michoacanos y su patrimonio tangible e intangible son reconocidos, valorados, respetados y donde el desarrollo pluricultural regional en sus tradiciones, usos y costumbres son preservados.

### **2.3.4 Valores.**

Al interior de la organización se debe promover el respeto a las diferentes formas de vida, la tolerancia social, la honestidad y la igualdad de oportunidades.

### **2.3.5 Políticas.**

Como dependencia de gobierno, la SECUM está obligada a informar al público sobre las actividades que realiza y la manera como ejerce los recursos económicos. Dicha información se da a conocer a través del Portal de Acceso a la Información Pública del Poder Ejecutivo del Estado.

A nivel general, se detalla que la dependencia se rige por el Programa Sectorial de Cultura 2015-2021, en el cual se desglosan las acciones dirigidas a la sociedad en general, con énfasis en la niñez y la juventud, así como en los grupos indígenas y comunidades marginadas.

El documento se plantea en el ámbito normativo federal y estatal tomando en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Especial de Cultura y Arte de la federación, y en el Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán.

También ofrece un diagnóstico sectorial, y delimita programas y proyectos por categoría cultural.

En el ámbito político, la cultura ha sido un elemento de cambio al que el Gobierno estatal apuesta para transformar las condiciones de vida de la población, restaurar el tejido social y tratar de subsanar los efectos de fenómenos como el narcotráfico, la delincuencia y el desempleo, los cuales, de manera prioritaria, deberían ser atendidos por otras instancias gubernamentales, como se puede apreciar en la página 10 del citado Plan de Desarrollo Integral del Estado de Michoacán, en el que se menciona que

“La dimensión cultural debe asumirse como uno de los pilares básicos en la construcción de políticas para el desarrollo dentro de un nuevo contrato social, orientado a superar los retos de falta de cohesión, desintegración y marginación que hoy nos caracterizan y que, en nuestro contexto, tendría que contribuir con la necesidad incontrovertible de ampliar las oportunidades de trabajo y bienestar económico, erradicar la violencia e inseguridad y reducir las brechas que se hacen extremas y alarmantes entre cada vez mayores segmentos de la población debido a las condiciones de marginalidad y pobreza crecientes”.

Por su parte, el Departamento de Difusión diseña y se rige por un Plan Anual de Comunicación Social, el cual cuenta con el visto bueno y aprobación tanto del Secretario de Cultura, como de la Coordinación General de Comunicación Social.

El Plan incluye indicadores como el número de comunicados que se realizarán a lo largo del año, los temas primordiales que se abarcarán y las fechas estimadas en que se efectuarán las actividades que la SECUM llevará a cabo.

De manera paralela, mensualmente el Departamento de Difusión envía un informe a la Secretaría Técnica reportando las metas cubiertas.

Es importante mencionar que el Departamento no cuenta con presupuesto para desarrollar algún proyecto. La contratación de espacios para promover las actividades se lleva a cabo a través de la CGCS.

### **2.3.6 Objetivos.**

Puede decirse que los objetivos de la Secretaría se centran en el reconocimiento, la formación, la promoción y la difusión de la cultura, de los artistas y su trabajo. También persigue que la población tenga acceso, pues así es su derecho, al disfrute de dichos productos artísticos y culturales. Para ello se traza una serie de metas anuales que debe cumplir y reportar periódicamente.

En cuanto a los programas desarrollados, de manera trimestral en el Programa Anual se detallan los objetivos y metas institucionales de la dependencia al ejercicio 2021. Se contabilizan 59 metas y se especifica la denominación de área, es decir, la dirección responsable de su ejecución. También se cita el hipervínculo al documento del o los programas operativos, los datos presupuestarios y sectoriales, y la fecha de inicio y término del proyecto.

Renate Mayntz (1990), clasifica a las organizaciones con base en sus objetivos. Una de estas categorías se basa en el logro de ciertos resultados o una acción “hacia afuera”, como sería el caso de la dependencia, en la que sus integrantes ganan su sustento a través de ella, y no necesariamente buscan para ellos los bienes (culturales), que producen (p.78).

Al hablar de esta categoría, Mayntz añade que esta clase de organizaciones cuenta con una estructura autoritaria jerarquizada, con poder de mando de arriba a abajo (p.79). También expone que el objetivo de la organización se preserva cuando constantemente se traduce en decisiones, y las actividades se dirigen nuevamente al mismo objetivo, sin que esto signifique mantener una rutina ni actuar de manera rígida, sino evaluar las actividades y la forma como se realizan a través de la libertad de expresión y decisión por parte de sus miembros, quienes así demuestran sentirse vinculados a la organización y a los objetivos que persigue. (p.84).

#### **2.4 Estructura formal.**

Internamente, las organizaciones deben contar con una serie de lineamientos que delimiten y guíen el actuar de sus miembros.

Sobre el tema, Ruiz (1995) explica que

La estructura debe entenderse como una combinación que articula la división y coordinación del trabajo [...] y cómo el conjunto de normas y mecanismos que orientan, enmarcan, canalizan y delimitan las decisiones que cada persona debe adoptar al ser parte de una organización (p.76).

Ahora bien, frente a la estructura formal que establece la manera ideal como los procedimientos deberían realizarse se encuentra otra, la informal, que consiste en la forma real como éstos se llevan a cabo.

Ruiz expresa que las organizaciones burocráticas hacen de la razón y de la disciplina sus dos formas fundamentales de comportamiento (p.76).

Sobre la estructura orgánica de la SECUM, es posible obtener información en el portal de la Dirección de Transparencia y Acceso a la Información del Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán, que ofrece indicadores que incluyen el periodo del ejercicio, su fecha de inicio y término, la denominación del área y del puesto, el área de adscripción inmediata superior, la denominación de la norma que establece atribuciones, responsabilidades y/o funciones, y su fundamento legal.

También se especifican las atribuciones, responsabilidades y/o funciones, según sea el caso; y aparece el hipervínculo o liga al perfil, y/o requerimientos del puesto o cargo. En este caso por tratarse de un sujeto obligado de transparentar su información al ser parte del gobierno estatal, se agregan las áreas responsables que la generan, poseen, publican y actualizan. De igual forma, se citan las facultades de cada área y se especifica la liga que lleva a los documentos oficiales que señalan las facultades de las mismas.

Al observar la información proporcionada se aprecia que, si bien existe una plataforma electrónica, se deben seguir muchos pasos para llegar a los datos, los cuales además no se encuentran actualizado, ya que se reporta hasta mayo de 2016.

En cuanto al Manual de Organización de la dependencia, existe un apartado que contiene una liga electrónica, la cual lleva a la apertura del documento legal emitido el 23 de enero de 2008.

También se brinda un apartado destinado al Manual de Procedimientos, sin embargo, se aclara que éste “Se encuentra en elaboración y actualización, para posteriormente enviarlo a la Secretaría de Finanzas y Administración para su revisión y aprobación. En atención a su homologación con el

Reglamento Interior de la Administración Pública Centralizada del Estado de Michoacán de Ocampo de 18 de abril de 2016”. Lo anterior permite observar que no se emite información de manera actualizada, suficiente y eficaz.

Por lo que toca a las atribuciones del Departamento de Difusión, en dicho portal se menciona que debe elaborar, en coordinación con las unidades administrativas correspondientes, el Programa Anual de Comunicación Social de la Secretaría y presentarlo al Secretario, para su revisión y posterior envío a la Coordinación General de Comunicación Social, para su aprobación.

También debe dirigir la elaboración de estudios y proyectos de difusión y oferta de los eventos y servicios culturales de la Secretaría, procurando que lleguen a todas las regiones del Estado; recabar, procesar y distribuir hacia los medios de comunicación, la información generada a partir de cada uno de los programas que ejecuten las unidades administrativas de la Secretaría, y lo relacionado con el desarrollo cultural del Estado.

Otras de sus obligaciones se enfocan en el diseño de campañas de publicidad y productos promocionales de las actividades y acciones que realice la SECUM; fomentar y mantener relaciones con los diversos medios de comunicación locales, estatales, nacionales e internacionales; organizar y dirigir conferencias de prensa y entrevistas con el Secretario y servidores públicos de la Secretaría, y analizar y emitir opinión de los contenidos de los convenios que, eventualmente puedan suscribirse con los medios de comunicación.

De lo anterior se infiere que el Departamento de Difusión y el resto de las áreas de la dependencia deberían trabajar de manera estrecha y continua, apegados al Programa Anual de Comunicación Social.

#### **2.4.1 Organigrama.**

Las jerarquías, tareas y responsabilidades de una organización se definen, clasifican y muestran de manera gráfica a través del organigrama, el cual también permite identificar la forma y sentido de la comunicación entre sus integrantes.

Ruiz refiere que la estructura es un instrumento formal de reparto de poder, simbolizado en el organigrama, mientras que Bartolli (1992) explica que organizar una empresa implica distribuir tareas y misiones, es decir organizar el trabajo, por lo que se requiere de una estructura global, que se manifiesta en el organigrama (p.53).

La autora también habla sobre las diferentes maneras de organizar las tareas ya sea, dividiéndolas, - como sería en el caso de la SECUM - . rotándolas, ampliándolas, enriqueciéndolas, o a través de equipos semiautomáticos.

En cuanto a la división de tareas, Bartolli expresa que esta forma parte de las concepciones tayloristas, que involucra el proceso de fabricación y sus etapas, así como las tareas a ejecutar.

Dicha concepción establece que, cuando una misión se le encarga a una única persona, la comunicación se ve limitada, ya que la información fluye de manera descendente a través de los directivos, aunque haya necesidad de intercambiar información de manera horizontal.

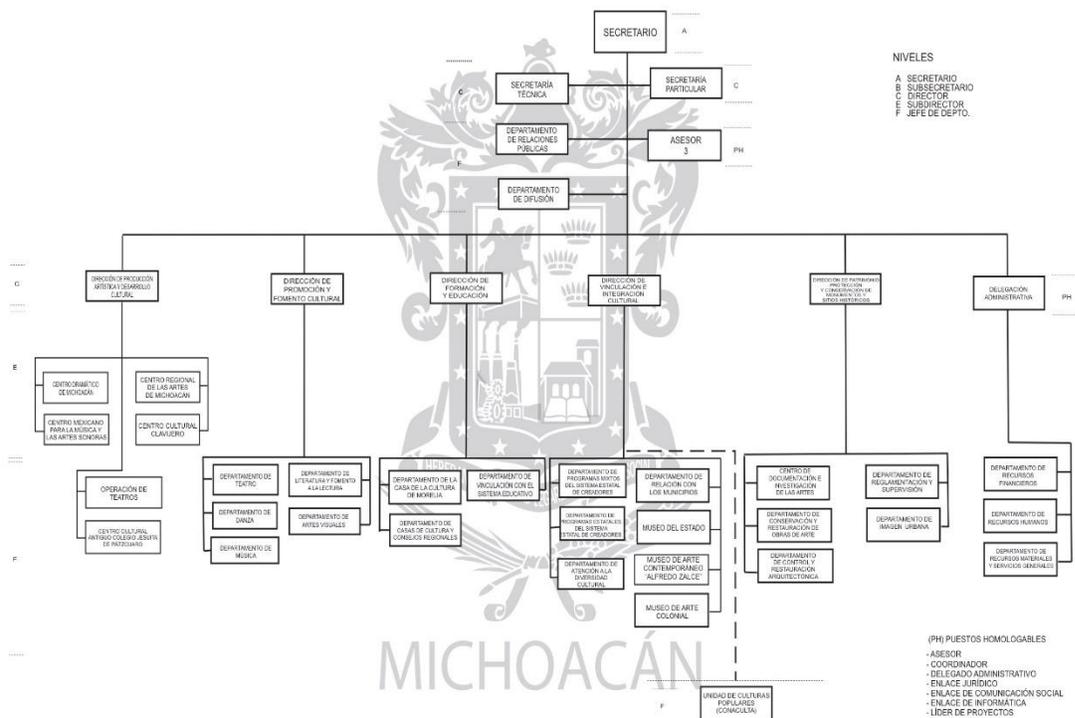


Ilustración 3

### *Organigrama de la SECUM. Mayo 2021*

Bartolli también plantea que existen tres tipos de organigrama, siendo el de la SECUM de carácter divisional, organizado por productos. Este tipo de organigrama se presenta en organizaciones que cuentan con una gama de productos y redes de distribución, suele estar acompañado por una administración por objetivos, y lleva una determinada desconcentración de decisiones pues existe un responsable de división, quien funge como “administrador” polivalente.

Así, cada uno de los departamentos de la SECUM tiene objetivos muy diversos, al desarrollar convocatorias, programas y proyectos diferentes unos de otros. Cada empleado tiene obligaciones muy definidas, por ejemplo, la Delegación Administrativa engloba al personal que inicia, da seguimiento y finaliza trámites relativos a la entrega de recursos económicos. En las jefaturas se ubican empleados responsables de reunir información y contactar a los artistas y autoridades de los ayuntamientos incluidos en los proyectos. El Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales tiene como una de sus muchas responsabilidades dotar de material de papelería a cada área. Los choferes se encargan de transportar a las localidades, tenencias, municipios o ciudades en donde se llevará a cabo algún proyecto, al personal responsable de realizar las actividades.

Por lo que toca al Departamento de Difusión, las tareas se encuentran divididas de manera muy específica: la secretaria se encarga de la recepción, registro y archivo de documentos, y de la revisión del correo electrónico.

También tiene bajo su responsabilidad la redacción de informes, el seguimiento de las solicitudes de apoyo de difusión, y el envío de material a la CGCS.

Además, prepara el material necesario en las ruedas de prensa, es decir la impresión de boletines y programas, que se incluyen en las carpetas que se entregarán a los reporteros, y del diseño e impresión de los personificadores.

El diseñador gráfico elabora los materiales, digitales e impresos, -programas de mano, lonas, carteles, *e-cards*, folletos, libros y *flyers*-, que se utilizarán para difundir las acciones de la SECUM.

Por su parte, el fotógrafo y camarógrafo obtiene y edita el material de las actividades que se llevarán o se están llevando a cabo. Para ello puede hacer entrevistas y reseñas.

La reportera elabora los boletines con la información que cada una de las áreas proporciona al Departamento de Difusión. También hace la cobertura de las actividades y de la cartelera semanal.

El responsable de apoyo administrativo realiza la síntesis digital, y ofrece asesoría en materia de manejo de equipo de cómputo.

La responsable de redes sociales retoma información elaborada por el diseñador gráfico y la reportera, para promover y dar a conocer las acciones de la Secretaría.

En casos extraordinarios y en la medida de lo posible, los colaboradores del área prestan su apoyo en la realización de labores ajenas a su área de responsabilidad; sin embargo, este apoyo puede verse restringido debido a que algunas tareas son especializadas.

### **Reflexión.**

Al observar el organigrama se puede inferir la complejidad que se presenta a nivel horizontal por medio de las direcciones y sus diferentes jefaturas, lo que responde al tipo de actividades específicas y los procesos de trabajo que cada una de ellas realiza, y los productos culturales que deben presentar como resultado de dichos procesos.

Esta complejidad también se registra por el orden vertical de la jerarquización y centralización de autoridad y poder, es decir que inicia por el Secretario, continúa con el Secretario Técnico, y recorre las 6 direcciones, hasta llegar a los 30 jefes de Departamento.

Como se señaló en el capítulo 1 de este trabajo, las direcciones y jefaturas se ubican en diferentes edificios, lo que operativamente y espacialmente dificulta las tareas, ya que los miembros de la organización deben desplazarse de un espacio a otro, con el gasto de energía, tiempo y dinero que esto implica.

En el caso del Departamento de Difusión, la persona responsable es designada por el propio Secretario de Cultura de Michoacán en turno. Si tomamos como base lo analizado por Max Weber en Salaman y Thompson (1984), se puede decir que se ejerce la autoridad legal racional basada en un código de reglas jurídicas y regulaciones.

#### 2.4.2 Miembros.

Antes de entrar de lleno sobre la manera como se integra el Departamento de Difusión, cabe hacer referencia de lo dicho por Mayntz (1987.), en el sentido que para que la organización funcione, debe cumplir ciertos cometidos, entre ellos ganar miembros, lograr que permanezcan en ella y hacer que desempeñen su cometido; aspectos que tienen que ver, en el caso de la SECUM, con los procesos de selección y reclutamiento de personal y lo que les ofrece o no para lograr retenerlos y motivarlos para que trabajen (p. 143).

En cuanto al número de colaboradores, el Departamento de Recursos Humanos de la dependencia informó que ésta cuenta con 400 empleados, 7 de ellos adscritos al Departamento de Difusión, cuya información se detalla a continuación.

NOMBRE	PUESTO	FORMACIÓN
Andrea Martínez Bravo	Enlace de la CGCS	Licenciada en Arquitectura.
Isabel Gálvez Vizcaíno	Secretaria.	Estudios secretariales a nivel técnico
David López Cabrera	Diseñador gráfico.	Maestro en Diseño Gráfico.
Mario Sánchez Raya	Elaboración de la síntesis digital y apoyo en materia de equipos de cómputo. Originalmente debía de dar seguimiento a trámites administrativos.	Licenciado en Tecnologías de la Información y Comunicación.
Diana Laura Guzmán Morón	Responsable de redes sociales	Licenciada en Periodismo.

Emilio Hernández Cortés	Camarógrafo y fotógrafo	Maestro en Diseño audiovisual
María Cecilia Pontes Gutiérrez	Reportera	Pasante de la licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva.

Tabla 1

*Integrantes del Departamento de Difusión-SECUM. Mayo 2021*

Cabe mencionar que, en el transcurso de esta investigación, Claudio Méndez Fernández, secretario de Cultura de Michoacán cuyo gobierno es de extracción perredista, anunció el 12 de mayo que abandonaba su cargo para unirse a la campaña del candidato a gobernador por el partido Movimiento Regeneración Nacional (Morena). Ocho días después el puesto es retomado por Sandra Aguilera Anaya, quien antes estuvo al frente del Centro Cultural Clavijero y estaría a cargo de las políticas culturales durante 4 meses; tiempo que queda antes de que finalice el gobierno. Tal designación fue hecha por el propio Gobernador.

Como sucede en estas situaciones, el cambio de titulares de la organización trajo consigo otros ajustes y nuevos nombramientos. El 25 de mayo en su página de *Facebook*, la dependencia dio a conocer a los nuevos titulares, e informó que alista un intenso programa para dar un nuevo impulso a la cultura y las artes, como uno de sus grandes retos, en busca de reactivar uno de los sectores más importantes en la entidad.

Entre los cambios registrados en su personal de confianza se ubica el de Andrea Martínez Bravo, enlace de la CGCS; cargo que a partir del 24 de mayo es ocupado por Moisés Ricardo Arreola López.

Hasta el momento, durante la administración estatal iniciada en 2015 y próxima a concluir, el Departamento de Difusión de la SECUM ha tenido 7 jefes.

Sobre este tema, Ruiz (1995) explica que para alcanzar sus objetivos y lograr su subsistencia, la organización considera a los individuos útiles mas no insustituibles, es decir que son elementos

reemplazables. Lo anterior implica que “la estructura de una organización goza de mayor estabilidad que los propios miembros de la organización” (p. 72).

Otro punto a destacar por Ruiz es que a la organización le interesan solamente los aspectos que guardan relación con el trabajo del individuo, pero no lo que ocurre con su vida personal, sus problemas o intereses, ya que “la estructura de la organización delimita la presencia y el funcionamiento de los individuos a los límites estrictos de su dimensión fronteriza”. (p.73).

#### **2.4.3 Reclutamiento y selección de personal, y perfiles de puestos.**

El recurso humano es muy importante en cualquier organización ya que, de su trabajo en conjunto, depende en gran medida el logro de sus objetivos.

Sobre el tema Daft (2007), señala que en las últimas décadas el mundo de las organizaciones ha sufrido cambios profundos ante la presencia de elementos como el internet y otras tecnologías, lo que, aunado a los cambios económicos y sociales, exigen nuevas perspectivas de los administradores, así como mayor flexibilidad en el diseño de las organizaciones (p.26).

El autor ofrece una comparación entre el diseño de las organizaciones contemporáneas que se contraponen con el enfoque jerárquico y burocrático, en busca de establecer formas más flexibles bajo un diferente enfoque de colaboración.

Daft asegura que muchas organizaciones están cambiando a estructuras flexibles y descentralizadas que apuestan por la colaboración horizontal y el compartir información, bajo el concepto de “organización de aprendizaje”, cuyo eje principal es la solución de problemas, lo que se opone al de la organización tradicional, -que sería el caso de la SECUM-, que se centra en la eficiencia de sus funciones (p.28)

En cuanto a la forma como la dependencia realiza la contratación de su personal, este apartado se integró con la información proporcionada por Yuritzí Hernández Rodríguez, jefa del Departamento de Recursos Humanos de la SECUM, en una entrevista telefónica celebrada el 20 de abril de 2021.

Como parte del Gobierno del Estado, la dependencia cuenta con dos tipos de contratos: uno para personal de base y otro para personal por tiempo determinado. A su vez, la contratación para personal por tiempo determinado se divide en dos: para el personal de confianza que no firma contrato al ser asignado por el titular de la dependencia, quien forma su equipo de trabajo, o tratándose del titular, por medio del Gobernador del Estado a través de la firma de un nombramiento, el cual caduca en cuanto llega el relevo institucional siguiente.

Con relación al personal de base, no se lleva a cabo reclutamiento, ya que generalmente es personal que llega a la dependencia por haber heredado la plaza. En este caso cuando la persona que ha heredado la plaza no tiene la misma profesión de quien dejó el cargo, entonces se le asigna a algún puesto con base en su perfil, con el fin de que sea lo más afín en el desarrollo de sus tareas.

Con base en la técnica de observación participante puede deducirse que en este caso el personal de nuevo ingreso debe aprender sus tareas sobre la marcha, en ocasiones con apoyo de sus compañeros de trabajo y la supervisión de su jefe, a fin de que no haya atrasos en los procesos de trabajo.

Al tratarse de personal por tiempo determinado o eventual, se realiza una contratación por periodos de tres meses por una continuidad de un año, por instrucciones del área de Recursos Humanos de la Secretaría de Finanzas que así lo establece. El personal eventual es contratado de acuerdo a un reclutamiento. No se somete a un examen, pero sí a una entrevista bajo el siguiente procedimiento.

Las personas llegan al Departamento de Recursos Humanos de la dependencia a dejar su *curriculum*, el cual se analiza cuando alguna de las áreas solicita la posible contratación de personal. También existe la posibilidad de que se contrate personal por recomendación.

Una vez que se analizan los *curriculums*, se muestra al responsable del área solicitante, con el objeto de que seleccione alguno de los candidatos. Posteriormente, el Departamento de Recursos Humanos elabora lo que se conoce como movimiento de personal, el cual se lleva ante la Secretaría de Finanzas.

En cuanto al tabulador de sueldos, dentro del Gobierno del Estado existen tres tabuladores, uno para cada tipo de contrato. Uno de ellos es el tabulador de mandos medios y superiores, que comprende desde jefes de Departamento, hasta el puesto de Gobernador.

También existe el tabulador de burocracia, que engloba al personal basificado, y otro tabulador para determinar el salario del personal eventual, que incluye a los maestros talleristas de la Casa del Cultura de Morelia, y al personal de contrato.

#### **2.4.4 Proceso formal de trabajo (diagrama de flujo).**

En el día a día laboral, es decir en la práctica, los empleados saben cuál es su trabajo y cómo deben realizarlo, tal como se puede establecer en un manual de procedimientos.

Existen herramientas para definir o delimitar las etapas de un trabajo; una de ellas es el diagrama de flujo, el cual, a través de diferentes figuras, permite representar gráficamente, cada uno de los pasos y secuencias que se siguen dentro de un proceso productivo, tales como el inicio y término, y la toma de decisiones.

Pese a que no existe un manual de procedimientos como tal, al interior del Departamento de Difusión sus integrantes tienen claro cuáles son las fases específicas del proceso de trabajo, desde que se recibe la información, hasta que ésta se convierte en un producto, es decir una *ecard*, un programa de mano o un cartel, un comunicado, una imagen o un video.

La definición de los pasos en un diagrama de flujo permitirá identificar el grado de organización del proceso, así como los cuellos de botella, en busca de lograr la eficiencia y una mejor calidad, con el ahorro de tiempo y energía.

Será en apartados siguientes, en donde se mostrará al diagrama ideal, es decir la manera como debería ser, en contraparte con el diagrama informal, que representa la manera como el proceso se ha venido realizando durante el trabajo en casa, a causa de la crisis sanitaria por la COVID 19.

#### **2.4.5 Perfiles de puesto.**

Como se mencionó líneas arriba, la designación del titular de la SECUM corre a cargo del Gobernador del Estado, mientras que el secretario designa a los directores y jefes de departamento para conformar su equipo de trabajo, es decir gente de su confianza, independientemente de su formación y trayectoria profesional. Lo anterior podría considerarse un factor de riesgo, ya que existe la posibilidad de que ingresen directivos carentes de experiencia en la administración pública y que desconozcan la historia y objetivos de la dependencia; factores que retrasarían y dificultarían la realización de procesos a nivel administrativos y operativo.

Sobre el particular, en dicha entrevista Yuritzi Hernández también explicó que desde 2015 existe un proyecto de manual organizacional cuya publicación en el Diario Oficial está aún pendiente debido a los cambios y trámites modificados estipulados por la Secretaría de Finanzas y Administración, además de que, en lugar de existir un perfil de puestos se manejan diferentes tabuladores mencionados líneas arriba.

#### **2.4.6 Inventario de recursos tecnológicos.**

Además de contar con medios económicos y humanos, las organizaciones se valen de los recursos materiales para desarrollar su labor.

Joan Woodward (1979) considera que las metas de una organización determinan su estructura, que las cosas que se hacen y cómo se hacen constituyen la tecnología de la organización y que la forma en cómo interactúan sus miembros constituye la estructura de la organización. (p.79).

En la época actual ante la presencia de la COVID 19, por la imposibilidad de hacerlo de manera presencial y por ser una herramienta eficaz, la Secretaría de Cultura comparte información de manera interna y externa, por medio del correo electrónico, y para estar en contacto con el público, cuenta con espacios en las redes sociales como *Facebook*, y en plataformas como *Youtube*.

En este caso el Departamento de Difusión cuenta en su inventario con equipo de cómputo, eléctrico y telefónico. Se contabilizan 6 computadoras, de las cuales dos se encuentran descompuestas y deben darse de baja, 5 aparatos telefónicos, uno de ellos descompuesto, un fax que no se utiliza, una impresora que se usa de manera esporádica ante la falta de insumos como el toner, por lo que debe recurrirse a una impresora que se encuentra a disposición de todo el personal del edificio, una tableta

electrónica, dos grabadoras de reportero y una cámara digital. También tiene bajo su resguardo 21 muebles entre escritorios, sillones, sillas y archiveros.

Cabe mencionar que en época de pandemia por la COVID 19, los empleados del Departamento, así como de otras áreas que laboran en sus hogares usaron sus propios equipos de cómputo, de telefonía celular y servicio de internet, para realizar su trabajo.

Sobre este punto, puede decirse que los recursos tecnológicos son insuficientes para que los integrantes del Departamento realicen su trabajo de manera satisfactoria, lo que hace que su trabajo se retrase y se pierda tiempo, lo que también puede generar momentos de tensión y desgaste emocional.

## **2.5. Estructura formal vs estructura funcional.**

### **2.5.1 Estructura funcional.**

Como se ha explicado anteriormente, el Departamento de Difusión ha tratado de establecer reglas o parámetros sobre los tiempos de recepción de la información, a fin de contar con plazos adecuados para procesarla y para promover las actividades de la dependencia. Concretamente se ha solicitado a las direcciones y jefaturas de Departamento envíen la información completa 15 días antes de la realización de la actividad, sin embargo, al hablar con los directores y jefes de Departamento se ha detectado que existen factores inherentes a sus procesos de trabajo, que provocan la alteración de dichos periodos de tiempo.

Etkin y Schvarstein (1989) plantean que el modo en que se relacionan las partes, las funciones y actividades en una organización hablan sobre cómo está estructurada, y que estos modos también estructuran los comportamientos individuales, al tiempo que se realiza el acople estructural con otros sistemas de su entorno. (p.105).

Ambos autores afirman que el acople estructural se refiere al “proceso visible basado en el intercambio de recursos con otras organizaciones” (p.107).

En este caso se puede pensar que la estructura de la SECUM determina la manera como los directores y jefes de Departamento articulan sus actividades y se relacionan con artistas, autoridades educativas y representantes de los ayuntamientos para desarrollar sus planes y proyectos, y buscar la recursividad de la dependencia, es decir su adaptación al entorno.

### **2.5.2 Proceso de trabajo funcional. Diagrama de flujo.**

Para obtener mayor información sobre las posibles causas que generan dichos retrasos, se solicitó a los directores y jefes de departamento su opinión al respecto. Para ello, vía telefónica ante la imposibilidad de hacerlo personalmente, se les explicó el motivo de este trabajo y se les pidió que desde su posición y punto de vista expresaran sus ideas de manera libre, a manera de lluvia de ideas.

A grandes rasgos, los directores explicaron el proceso que se sigue para desarrollar una actividad artística. El primer paso es tener la autorización de la Delegación Administrativa; instancia que debe asegurar la existencia de los recursos económicos para ejecutarla. De no ser así ningún proyecto puede iniciar. Posteriormente se debe contar con el apoyo del o los municipios participantes, que deben determinar la hora, día y lugar de realización de la actividad y hacer frente a compromisos económicos como el pago a proveedores en caso de contratarse servicio de sillas, lonas, mesas y equipo de sonido, necesarios al momento de llevarse a cabo la actividad, para ofrecer el servicio al público asistente. También se debe confirmar la participación de las y los artistas, quienes deben estar dados de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para poder recibir su pago. Lo anterior requiere la firma de contratos y convenios. Estos factores intervienen al momento en que las direcciones y jefaturas tienen que programar algún evento.

También se mencionó la necesidad de que haya mayor comunicación en la organización, que para eso cuenta con una estructura jerárquica a través de la cual se deben transmitir los lineamientos a todas las áreas. Una vez que éstas tengan la información sobre cómo se debe trabajar y cómo elaborar los formatos para el envío de las actividades se puede partir para fijar periodos de tiempo. Aunado a lo anterior, existen actividades que surgen de un momento a otro, es decir de manera extraordinaria, lo que debe tomarse en cuenta para que haya cierta flexibilidad en cuanto al manejo de los tiempos.

Además, se mencionó que cuando hay proyectos planeados con más antelación se permite iniciar con tiempo los trámites correspondientes, dando oportunidad al área administrativa de gestionar los recursos en caso de que no se cuente con ellos.

Otro punto mencionado por los directores se enfoca en la necesidad de que el Departamento de Difusión se coordine con la CGCS, a fin de que tenga el control y responsabilidad de la información que maneja y emite.

### 2.5.3 Diagrama de flujo ideal / Diagrama de flujo real.

A continuación, se presentan los flujogramas del proceso formal e informal de trabajo al interior del Departamento de Difusión.

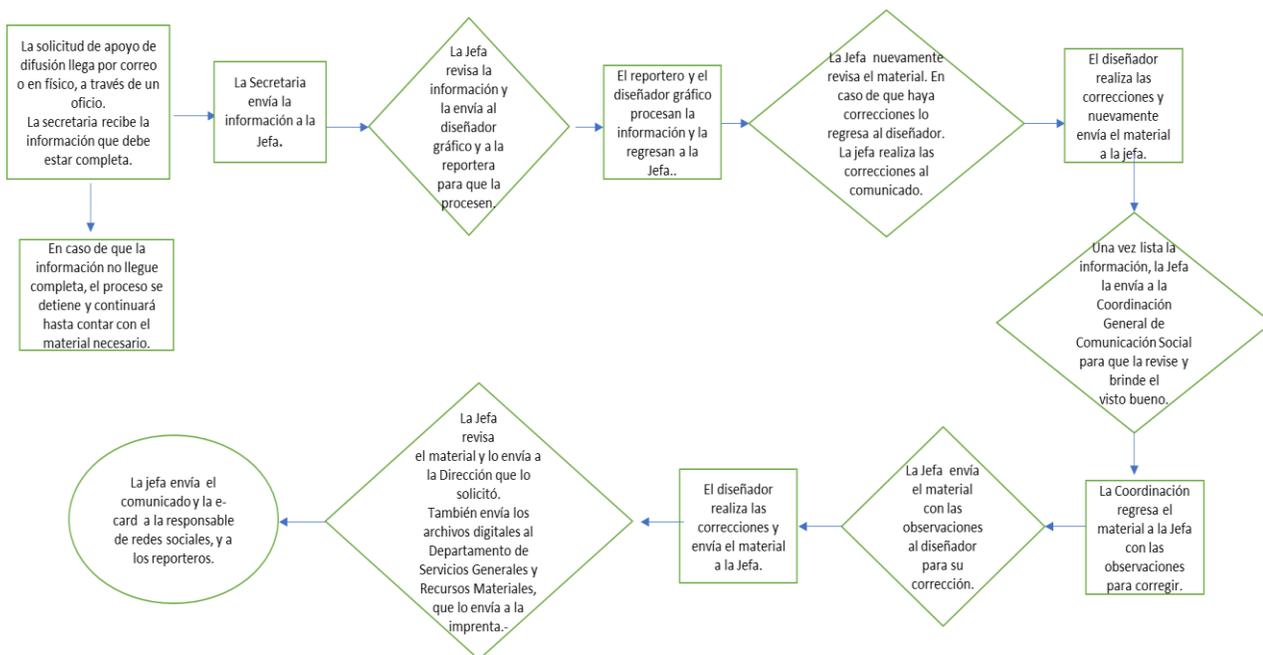


Ilustración 4

#### Flujograma. Proceso ideal de trabajo al interior del Departamento de Difusión-SECUM

En este diagrama se establece que la información, es decir los textos e imágenes de las actividades, llega completa a través de un oficio, que se clasifica por la fecha, hora y área que lo solicita. Dado que en ocasiones en un solo día se puede recibir más de una solicitud, estos datos facilitan determinar el orden en que se recibieron y se deben de trabajar. Cabe mencionar que el Departamento no cuenta con un Manual de procedimientos.

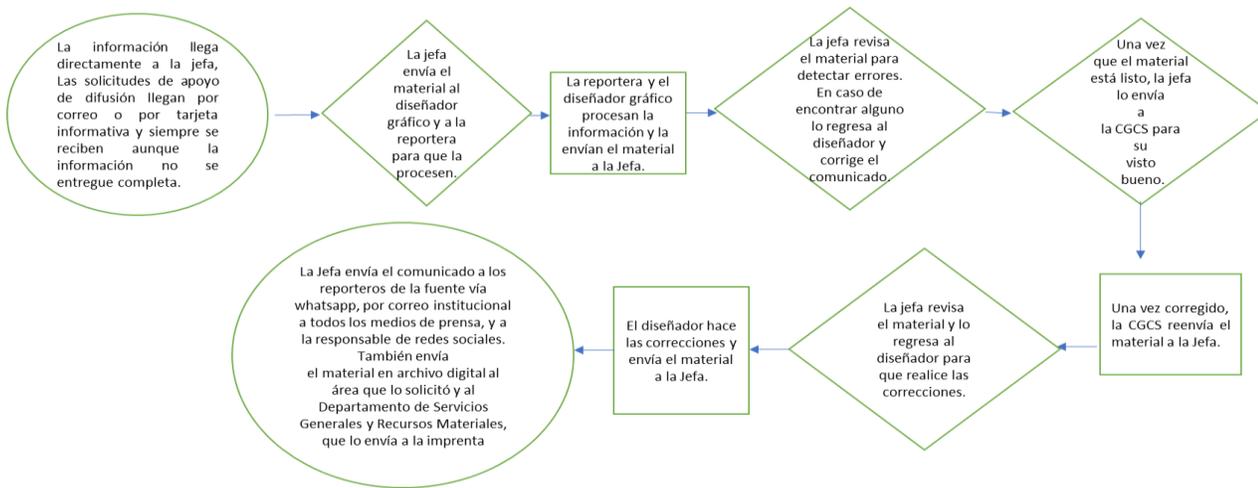


Ilustración 5

*Proceso real de trabajo al interior del Departamento de Difusión-SECUM*

El flujograma real arroja que, aunque llegue incompleta, la solicitud de apoyo termina por recibirse, por lo que en ocasiones hay que esperar los datos adicionales para completar el trabajo, laborando a marchas forzadas y reduciendo el tiempo que se tiene para dar a conocer las actividades.

Actualmente, las solicitudes llegan directamente al jefe en turno, lo que también impide que la secretaria lleve un seguimiento de las mismas, al no contar con el oficio que ampara tal solicitud.

**2.5.4 Detección de problemas operativos.**

Concretamente, se aprecia que, aunque se han establecido plazos y canales para la entrega de solicitudes con sus respectivos materiales, dicho punto no es respetado. En ocasiones se reciben oficios con información incompleta o, al contrario, de forma extemporánea se manda la información directamente al correo o teléfono celular del jefe de Departamento, sin que haya un oficio de por medio, es decir que se omite alguno de los pasos.

Sobre este punto Mayntz sostiene que en ocasiones se registra una desviación del objetivo al registrarse lo que se ha llamado la “ritualización burocrática”, entendida como la sobrecarga de reglas burocráticas para la administración, hasta el punto de poner trabas a la flexibilidad y al rendimiento de un departamento administrativo (p.101-102).

### **2.5.5 Cuellos de botella.**

La información proporcionada por las direcciones y jefaturas de departamento también permitió detectar que los procesos de trabajo se “traban” o detienen ante la intervención de la Secretaría de Finanzas y Administración, y de la Coordinación General de Comunicación Social. Ambos organismos ocupan un lugar importante dentro de la estructura del gobierno estatal, y cumplen una función de supervisión y control desde el ámbito financiero y de manejo de información e imagen ante los medios de comunicación y el público, respectivamente.

### **2.5.6 Análisis costo/beneficio.**

Con base en los datos recabados en la lluvia de ideas, se aprecia que, a nivel financiero, la estructura de gobierno estatal establece ciertas reglas y procedimientos que deben seguirse al pie de la letra.

A nivel comunicativo también se cuidan los contenidos en los materiales de difusión, es decir el lugar, orden y tamaño de logotipos, los colores, las imágenes, y los textos emitidos deben cumplir con parámetros muy definidos, de ahí que la CGCS se tome el tiempo para observar y marcar las correcciones pertinentes.

En ambos casos se persigue la transparencia en el manejo de los recursos. Por un lado, el buen uso del presupuesto manejado por la dependencia, y por el otro la emisión de mensajes a los medios de comunicación y a la población.

Por otro lado, puede apreciarse que la reducción de tiempo para dar a conocer las acciones podría impedir que un mayor número de personas se enteren de ellas con oportunidad, dificultando que asistan a las actividades y consuman los bienes producidos por la SECUM. La reducción de tiempos también es un factor que podría provocar preocupación e inquietud entre los colaboradores, afectando su salud.

## **2.6 Áreas problemáticas (Técnicas de diagnóstico).**

Una vez que se ha platicado con los integrantes del Departamento de Difusión, los directores y jefes de Departamento, se procedió a buscar información a partir de diferentes técnicas o herramientas como la entrevista y la encuesta.

Ruiz-Falcó (2009) indica que todas las empresas y organizaciones enfrentan adversidades que les dificultan alcanzar sus objetivos, y los problemas se relacionan con la calidad de los productos o servicios que ofrecen (p. 4).

El autor expresa que las posibilidades de éxito se ven limitadas cuando los problemas se vuelven crónicos, pero una empresa que sabe solucionarlos contará con mayores competencias.

### 2.6.1 Diagrama causa efecto o Diagrama de Ishikawa.

A través de este diagrama es posible identificar visualmente un problema, y cuáles son sus posibles causas. Se compone de cinco apartados: Método, Material, Medio ambiente, Máquinas y Personas, útiles en la clasificación de las ideas de los participantes, es decir las causas que producen el problema detectado.

Una vez que las ideas se han vaciado en el diagrama, se clasifican en orden de importancia eliminando las repetidas.

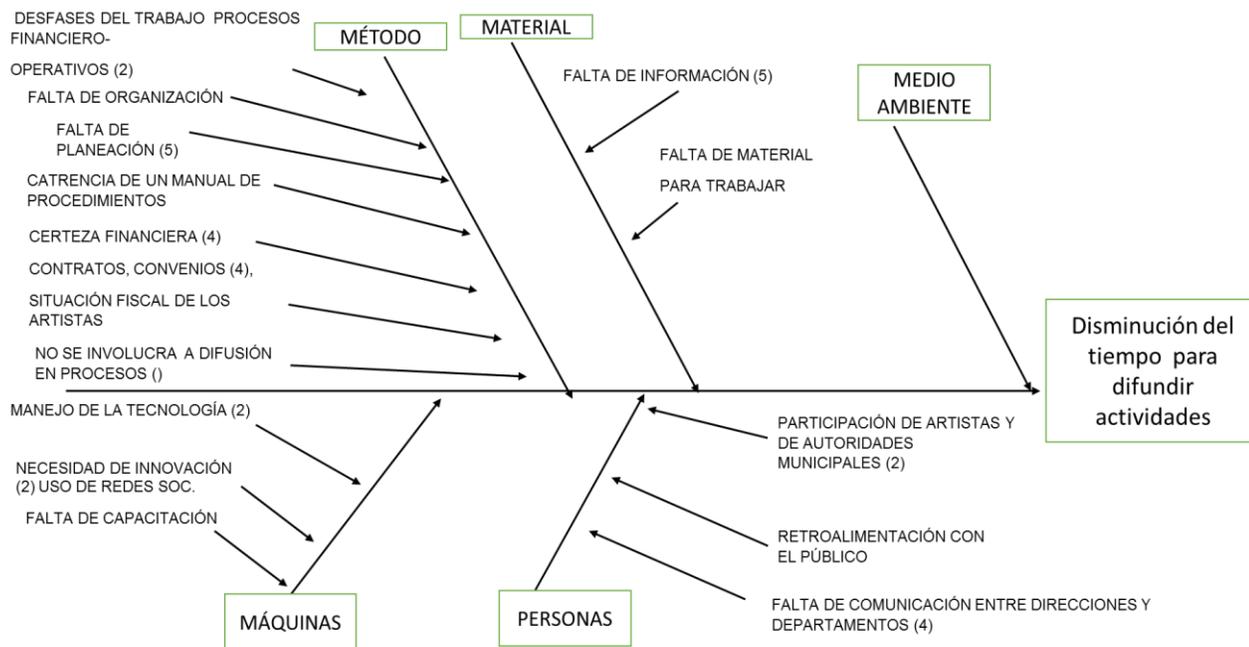


Ilustración 6

*Diagrama de Ishikawa. Causas que influyen en la disminución del tiempo para difundir actividades.*

En cuanto a la metodología, la información arriba citada se obtuvo a través de entrevistas telefónicas. Como se puede observar, en el apartado de Método, la falta de planeación fue mencionada en cinco

ocasiones, la certeza financiera para realizar las actividades y la firma de contratos y convenios fue mencionada en 4 ocasiones por los participantes.

En el apartado de Personas, la falta de comunicación entre departamentos fue mencionada 4 veces, mientras que, en el apartado de Material, la falta de información fue mencionada 5 veces.

En el apartado de Máquinas, se destacó la necesidad de que los empleados cuenten con la capacitación necesaria para manejar diversos programas de cómputo, la necesidad de ampliar el uso de las redes sociales y de innovación.

Al preguntarles sobre los factores que provocaban dichas causas, los participantes se referían a las etapas implementadas desde la estructura del gobierno estatal en general.

### 2.6.2 Hoja de inspección.

Esta herramienta sirve para reunir datos y detectar la frecuencia de ciertos hechos.

CAUSA	FRECUEN CIA	FRECUEN CIA ACUMU LADA	PORCENTAJE	PORCENTA JE ACUMULA DO
FALTA DE PLANEACIÓN	5	5	14 %	14%
FALTA DE INFORMACIÓN	5	10	14%	28%
CERTEZA FINANCIERA	4	14	11%	39%
ELABORACIÓN DE CONTRATOS Y CONVENIOS	4	18	11%	50%
FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS	4	22	11%	61%
DESFASES ENTRE PROCESOS	2	24	6%	67%

FINANCIERO- OPERATIVOS				
MANEJO DE TECNOLOGÍA	2	26	6%	72%
NECESIDAD DE INNOVACIÓN: USO DE REDES SOCIALES	2	28	6%	78%
PARTICIPACIÓN DE ARTISTAS Y AUTORIDADES MUNICIPALES	2	30	6%	83%
FALTA DE ORGANIZACIÓN	1	31	3%	86%
CARENCIA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	1	32	3%	89%
SITUACIÓN FISCAL DE LOS ARTISTAS	1	33	3%	92%
NO SE INVOLUCRA A DIFUSIÓN EN PROCESOS	1	34	3%	94%
FALTA DE MATERIAL PARA TRABAJAR	1	35	3%	97%
RETROALIMENTACIÓN CON EL PÚBLICO	1	36	3%	100%
TOTAL	35	100	100%	

Tabla 2

*Causas que inciden en la reducción de tiempo para difundir actividades*

Se aprecia que la falta de planeación y de información aparecieron en cinco ocasiones, registrando cada una un 14%, ocupando los porcentajes más alto entre las causas que reducen el tiempo para difundir las actividades. En este caso habría que determinar cuál ocuparía el primer lugar, ya que

cada una en su ámbito tiene un lugar primordial: sin dinero no hay proyectos, pero también es importante que fluya información amplia y oportuna para poder difundirla a la ciudadanía y a los representantes de los medios de comunicación.

### 2.6.3 Diagrama de Pareto.

Esta herramienta se centra en clasificar los elementos por orden de mayor a menor frecuencia de aparición. En este caso a fin de dar seguimiento al análisis de los datos, se retoman los resultados arrojados en el diagrama de Ishikawa.

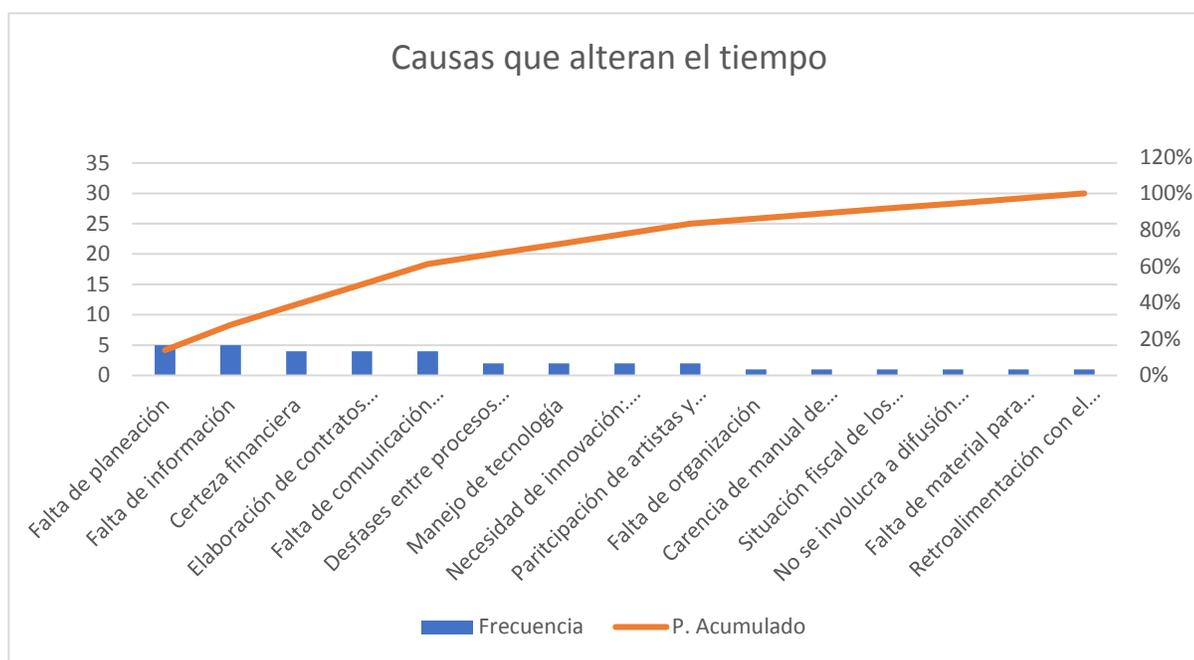


Ilustración 7

#### Diagrama de Pareto

Además de usar de las técnicas arriba mencionadas, con el fin de ejemplificar la forma y el tiempo en como llegan las solicitudes de difusión, se procedió a analizar la información enviada al Departamento de Difusión para que fuera retomada por la reportera para la elaboración de boletines de prensa, tomando como parámetros las fechas de recepción de la solicitud y de realización de la actividad. Las solicitudes se recibieron por correo electrónico entre el 2 y 29 de mayo.

En la tabla se incluyó la fecha de elaboración del oficio de solicitud de apoyo, que también puede ofrecer información sobre el tiempo que pasa entre que el documento se elabora, y que llega al Departamento de Difusión.

El ejercicio pretende determinar qué porcentaje de las solicitudes llega en el tiempo solicitado, es decir 15 días antes de que se lleve a cabo el evento.

EVENTO	FECHA DE RECEPCIÓN DE SOLICITUD	FECHA DE REALIZACIÓN DEL EVENTO	FECHA DE ELABORACIÓN DE OFICIO
Charla “Museo, Poder y Patrimonio” en el siglo XXI”.	3 de mayo	7 de mayo	No hay oficio
Solicitud de cartel para taller de Fomento a la Escritura y la Lectura en municipios.	3 de mayo	Sin fechas específicas	30 de abril
Solicitud de diseño de cartel para Salas de Lectura.	3 de mayo	Sin fechas específicas	30 de abril
Exposición “Piedra, papel o reflejo”.	6 de mayo	12 de mayo	No hay oficio
Exposición “Pasiones por México”.	7 de mayo	15 de mayo	No hay oficio
Concierto de la Orquesta Sinfónica de Michoacán.	11 de mayo	14 de mayo	No hay oficio

Exposición “De la terrenal Morelia al cielo angelical”.	12 de mayo	15 de mayo Del 17 al 21 de mayo	07 de mayo
Eventos en el Museo de Arte Colonial.		16 de mayo	
Concurso de Papalote Kanstákata.			
Difusión de cápsulas en <i>Bibliocast</i> .	13 de mayo	Para difundir durante la primera quincena de mayo	
Apoyo para difundir libros digitales de los Premios Michoacán de Literatura.	14 de mayo	Sin fecha específica	14 de mayo
“Introducción al violín y un paseo por el Barroco musical”.	18 de mayo	21 de mayo	No hay oficio
Día Nacional del Compositor Purépecha.		24 de mayo	13 de mayo
Concierto virtual de fagotes con la Orquesta Sinfónica de Michoacán.	19 de mayo	24 de mayo	No hay oficio

Concierto presencial de la Orquesta Sinfónica de Michoacán.	19 de mayo	28 de mayo	
Nombramiento de Paulina Ibarrola como secretaria particular de la Secretaría de Cultura del Estado de Michoacán.	27 de mayo	Junto con éste, se anunciaron 7 nuevos nombramientos en la página de <i>Facebook</i> en la SECUM el 25 de mayo.	No hay oficio

Tabla 3

*Fecha de recepción de solicitudes de apoyo para difusión. Del 2 al 29 de mayo 2021-*

Durante dicho lapso de tiempo se recibieron 16 solicitudes. Se encontró que, de éstas, solamente una se entregó el mismo día de la elaboración del oficio de solicitud, y que ninguna de éstas se entregó 15 días antes de la realización del evento, que es el plazo solicitado por el Departamento de Difusión. De las 16 solicitudes recibidas, 7 de ellas es decir 43.75 por ciento, no iban acompañadas del oficio.

#### **2.6.4 Lluvia de ideas.**

Tanto el diagrama de Ishikawa como el Diagrama de Pareto se nutrieron con los datos de las entrevistas telefónicas a modo de lluvia de ideas. Se pidió a los participantes externaran las causas que generan la disminución del tiempo que el Departamento de Difusión tiene para procesar y promover las actividades. En esta dinámica se incluyó al menos a un miembro de cada dirección, entre ellos directores, jefes de departamento, y operativos quienes habían tenido la oportunidad de ocupar una jefatura o realizar el trabajo a pesar de no contar con un titular, lo que garantiza que conozcan los pasos del proceso productivo de su área.

## **2.7 Diagnóstico.**

### **2.7.1 De la estructura formal.**

Se ha establecido que la Secretaría de Cultura de Michoacán cuenta con una estructura burocrática compleja y rígida, que impide que los procesos administrativos, operativos y de manejo de la información, es decir la ejecución de programas y proyectos, fluyan de manera paralela. Si los trámites en la Secretaría de Finanzas no se agilizan, y el material no es revisado por la Coordinación General de Comunicación Social respectivamente, los procesos se detienen incluso durante meses, lo que afecta, por citar un ejemplo, la emisión de convocatorias de concursos.

### **2.7.2 Del funcionamiento.**

La carencia de planeación entorpece y genera un gasto de tiempo y energía. Si bien ante la pandemia, la dependencia hace uso de los recursos tecnológicos que tiene para dar a conocer aspectos como sus objetivos, atribuciones, es decir la manera cómo opera, los contenidos que se manejan no coinciden con lo que se espera de una organización que busca mantenerse al día y ofrecer a su público información útil, y que pueda obtenerse de manera precisa.

## **2.8 Catálogo de problemas en los dos niveles.**

Luego de realizar el análisis de la estructura, y el funcionamiento de la SECUM y con base en los resultados obtenidos puede resumirse lo siguiente:

- La necesidad de que las áreas tengan un manual de procedimientos y que los empleados lo conozcan, ya que en muchas ocasiones se trabaja sobre la marcha, es decir saben lo que tienen que hacer, pero no hay un documento que lo respalde.
- La articulación de la SECUM con agentes externos, como son las autoridades de los ayuntamientos, instituciones educativas y artistas es inevitable, por lo que es un punto a considerar al momento de ofrecer una estrategia de comunicación.
- Deben cuidarse aspectos como la planeación y la organización.
- La necesidad de mantener actualizados los datos que se ofrecen en la plataforma de Acceso a la Información, ya que son obsoletos.
- Los trabajadores tienen la disposición de hacer el trabajo, pero la falta de capacitación, los tiempos de entrega y las cargas de trabajo les dificulta la realización óptima de su trabajo.

## **2.9 Problemas a solucionar a través de la comunicación.**

-En cuanto a la falta de planeación, que el Departamento de Difusión se involucre en los procesos y fortalezca su comunicación con las otras áreas. A nivel interno es muy importante el intercambio de información, ya que los empleados se enteran por otros medios de asuntos que les afectan o atañen como grupo, como una comunidad, por ejemplo, de la reciente salida del Secretario de Cultura, de la cual se enteraron por un video difundido en redes sociales. Lo anterior generó cierto descontrol e inquietud en un grupo de empleados, ya que no era algo que se esperaba, pues las campañas políticas ya se encontraban a punto de finalizar y el Secretario decidió unirse a un candidato que era de un partido diferente al suyo.

-A nivel comunicativo, que el enlace del Departamento de Difusión sea directo con la CGCS y no sólo dependa de las decisiones que esta última determina, con el fin de agilizar los tiempos de entrega.

### **Líneas de análisis**

Hoy en día, las organizaciones que no actualizan sus procedimientos, que no aprovechan el potencial que la tecnología ofrece, y que no preparan a sus colaboradores ante los cambios repentinos del entorno, pueden verse en aprietos ante sus competidores.

En el caso específico de la SECUM, si bien no correría el peligro de desaparecer al pertenecer a un sistema gubernamental, sí continuaría registrando problemas de planeación, organización y programación, mismos que ha venido arrastrando durante mucho tiempo, y que van a aparejados con el aspecto de la comunicación para saber hacia dónde dirigir los esfuerzos con seguridad.

La necesidad de que los directivos mantengan comunicación, y conozcan y aprovechen las habilidades, capacidades y cualidades de sus colaboradores, pero también sus limitaciones, son elementos que jugarían a favor de la Secretaría, lo que se traduciría en una mayor cooperación por parte de sus integrantes. Finalmente, la SECUM ha tenido la posibilidad de contar con instrumentos tecnológicos como son las plataformas digitales que se encuentran al alcance de todo el público, lo que incluye artistas, gestores y promotores culturales. Estas herramientas le han permitido mantenerse comunicada con su público objetivo, aunque podría optimizarse la forma en que mantiene esta comunicación.

### **Capítulo 3: Funcionamiento, grupos y actores.**

“El problema más grande de la comunicación es la ilusión de que ha tenido lugar”.

George Bernard Shaw

En el capítulo 2 de este proyecto se abordó la estructura interna de la organización, como está configurada a nivel formal e informal, la relación entre sus subsistemas y un diagnóstico de problemas a nivel de la comunicación. El tercer capítulo estará dedicado a la aplicación de técnicas y herramientas para diagnosticar y auditar la comunicación del Departamento de Difusión, a través de la investigación cuantitativa.

En este capítulo los colaboradores de dicha área serán los protagonistas, ya que de su actuar y de la comunicación que tengan, depende el desarrollo de las actividades al interior del Departamento. Sobre el particular, Robbins (1998) define al comportamiento organizacional como “el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones” (p. 4).

#### **3.1 El comportamiento organizacional y su estudio a través de diferentes teorías.**

A lo largo del tiempo, con el nacimiento de la Revolución Industrial, han sido varias las escuelas que han analizado el comportamiento organizacional. Al hacer un recorrido sobre el tema, Martínez de Velasco (2003), ofrece un panorama sobre las teorías Clásica, Humanista, de Sistemas y de Contingencia. En este apartado se destacarán varias de las características de dichas corrientes que pueden encontrarse al interior de la SECUM.

<p>Teoría Clásica</p> <p>Autor: Max Weber, sociólogo.</p> <p>Planteó la teoría de la burocracia</p> <p>Elementos: división de trabajo, especialización de funciones, contar con una jerarquía de autoridad definida, establecimiento de reglas, normas, especificación de los derechos y deberes de los empleados y la presentación de informes.</p> <p>Autor: Henry Fayol. Buscó sistematizar y fortalecer los elementos administrativos, en especial en el ámbito de la planeación y la predicción.</p> <p>Elementos: división del trabajo, autoridad entendida como obediencia, unidad de mando a través de la actuación del jefe, contar con un plan, subordinación de los intereses particulares a los generales, salarios justos, centralización, jerarquización y orden.</p> <p>Pone de relieve la estructura de la organización.</p> <p>Brinda menos importancia al factor humano y la manera cómo se plantean los objetivos y la toma de decisiones.</p>	<p>Si bien en la dependencia se hace énfasis en los alcances periódicos de metas, la Teoría Clásica marca como punto importante la planeación con programas bien establecidos, lo que se ha traducido en la necesaria tramitología que lleva a la ineficiencia, de ahí que el término “burocracia” se asocie con las dependencias públicas.</p> <p>En este tipo de organizaciones entre las que podría contarse a la SECUM, la comunicación es formal, oficial, vertical y en la mayoría de los casos descendente. Se destaca la centralización en la toma de decisiones, especificando el qué, cómo y cuándo deben hacerse las cosas, con cierta supervisión y control.</p>
<p>Teoría Humanista,</p> <p>Autor: Rensis Likert</p> <p>Elementos: liderazgo, motivación, comunicación interacción e influencia; toma de decisiones y control</p> <p>Autor: Douglas McGregor</p> <p>Propone la “Teoría X” que se acerca a la idea de la Teoría Clásica en el entendido de que el empleado no tiene ambiciones y le disgusta</p>	<p>Plantea la existencia de 4 modelos. Uno de ellos es el autoritario, que se basa en políticas y normas elaboradas en los niveles superiores, la comunicación ascendente, escasa y distorsionada y poca confianza en la comunicación recibida</p>

<p>trabajar, por lo que requiere supervisión que le obligue a actuar y responsabilizarse.</p> <p>La comunicación en la organización es un elemento central.</p>	
<p>Teoría de Sistemas</p> <p>Autor: E. Trist.</p> <p>No pierde de vista la apertura de la organización y su relación con el entorno en que la organización se desenvuelve.</p>	<p>Realza la relación que existe entre los subsistemas de la organización, -en este caso la articulación entre las áreas de la SECUM-, y el contacto que ésta guarda con las instituciones con los que desarrolla sus proyectos y programas.</p> <p>Destaca la importancia de identificar las funciones, mecanismos y responsabilidades de cada subsistema. La información del entorno y la retroalimentación son elementos importantes para lograr su subsistencia y evolución.</p> <p>La SECUM comunica al público y a los artistas a través de los medios no solo datos, sino resultados que se traducen en el desarrollo de productos tangibles e intangibles.</p>

Tabla 4

*Escuelas del Comportamiento Organizacional*

**3.2 Técnicas de diagnóstico del clima comunicativo.**

Como en algunos otros procesos, la comunicación de una organización también puede, y debe auditarse, con el fin de determinar si es efectiva o no. Esto permitirá mantener o implementar estrategias o intervenciones que incidan en el cambio de comportamiento de sus integrantes, mejorando las interrelaciones y fortaleciendo el intercambio oportuno de la información.

Con el fin de analizar el estado que guarda el clima comunicativo al interior del Departamento de Difusión, se implementaron varias técnicas, las cuales se detallan a continuación.

### **3.2.1 Incidentes críticos de comunicación.**

Según señala Timm (2003), esta técnica fue creada por el psicólogo militar John C. Flanagan, útil para determinar elementos que podrían ser más efectivos para mejorar una situación, pueden ser positivos o negativos. Se trata de descripciones sobre el comportamiento de los colaboradores ante ciertas circunstancias, y responden a qué se hizo para que la comunicación fuera efectiva o inefectiva, y cómo se actuó en consecuencia. También permite detectar la presencia o ausencia de actitudes, valores, habilidades y conocimientos que podrían influir en el éxito o fracaso de dicho incidente.

En este caso, se presenta un incidente crítico negativo y otro positivo. El primero relativo a que en ocasiones los artistas participantes en alguna convocatoria emiten observaciones o cuestionan el resultado de la misma en cuanto a las técnicas utilizadas, o a la violación de las bases de la misma convocatoria, y a la respuesta ofrecida por parte de los organizadores de la SECUM.

El suceso más reciente registrado en el marco de la XII Bienal de Pintura y Grabado Alfredo Zalce, (Periódico el Sol de Morelia, 20 de septiembre de 2020), se registró una controversia, cuando varios de los artistas decidieron retirar su obra de la exposición, y en su lugar colocaron una carta, exponiendo entre sus razones que las cláusulas de la convocatoria no se respetaron al incluirse técnicas no tradicionales.

El Director del Museo de Arte Contemporáneo Alfredo Zalce, en representación del Comité Organizador dio respuesta 15 días después, en una carta que carecía del formato oficial de la dependencia y que no se emitió a través del Departamento de Difusión de la dependencia.

En este caso, las preguntas que habría que responder serían ¿Qué tanto se puede ver comprometida la credibilidad y transparencia del concurso ante los artistas, el público y los medios de comunicación? ¿Cuándo y cómo debió manejarse la respuesta de parte de la SECUM y quién - Secretario y jurados- debió emitir la declaración? ¿La dependencia sabe cómo manejar estas situaciones?

Los incidentes críticos pueden incluir aspectos relativos a mostrarse ecuanímenes ante la molestia de los artistas y el público y los cuestionamientos de los medios de comunicación, cómo tranquilizarlos y cómo dar explicaciones claras.

Un incidente crítico positivo se registra en las redes sociales, cuando la persona responsable de redes sociales responde de manera pronta y eficiente a las dudas sobre fechas y horarios de las actividades de la SECUM, como se observa en el siguiente texto tomado de *Facebook* de la SECUM, del 11 de julio 2021, a las 14:00 horas.

“El Antiguo Convento Franciscano de Santa Ana de Tzintzuntzan, fue edificado en el último tercio del siglo XVI; siendo el primer complejo conventual fundado por la orden de San Francisco en Michoacán.

Los estilos plateresco y barroco predominan en la arquitectura del sitio; su claustro cuenta con cuatro alfarjes de excelente factura en madera, en los que es notoria la influencia mudéjar. En el atrio se conservan aún los centenarios olivos, que según la tradición oral fueron sembrados por Vasco de Quiroga.

A continuación, se entabla un intercambio de mensajes de texto que permiten apreciar la interacción entre la persona responsable del manejo de las redes sociales de la dependencia y el público que recibe una respuesta.

Público 1 dice: “Maravilloso!!”

Autor Secretaría de Cultura de Michoacán al Público 1: “¡Así es! un magnífico deleite de herencia histórica y arquitectónica”.

Público 1 dice :”Uau, cuanto me gustaría visitarlo”.

Autor Secretaría de Cultura de Michoacán responde: “Ojalá pronto puedas visitarlo, es un sitio majestuoso. 🙌”

### **3.2.2 Encuesta de satisfacción.**

El clima comunicativo en una organización puede analizarse a través de la satisfacción o la insatisfacción que los colaboradores expresan sobre su trabajo y la forma como lo realizan, el salario

que reciben, y si se encuentran contentos al aportar ideas y al ser tomados en cuenta por sus superiores.

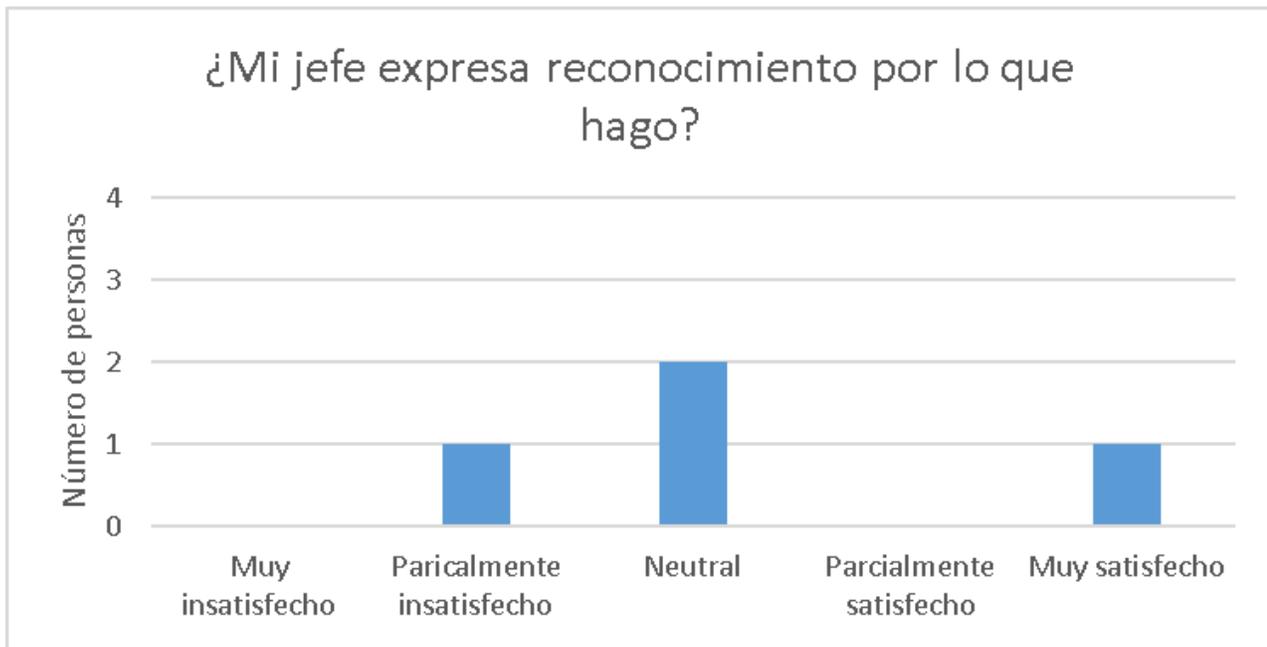
Con base en Timm (2003), se aplicó una encuesta de satisfacción a colaboradores del Departamento de Difusión. Las preguntas de la encuesta se redactaron con base en un decálogo sobre elementos de la organización óptima; producto de un ejercicio en equipo realizado el 12 de junio en la sesión del Módulo III del Seminario-Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”.

Si bien los temas abordados en la encuesta fueron reconocimiento en el trabajo, tareas realizadas y formas de hacerla, aporte de soluciones, comunicación interna, salario, recursos materiales, capacitación, y gusto por el trabajo, debido a la pandemia causada por la COVID 19, los colaboradores del Departamento acuden a las oficinas con base en un rol de guardias por lo que, con el fin de obtener las respuestas de manera oportuna, las encuestas se aplicaron el 16 de junio de la siguiente manera: 1 se envió por correo electrónico, 2 fueron respondidas vía *Whatsapp* y 1 se realizó telefónicamente.

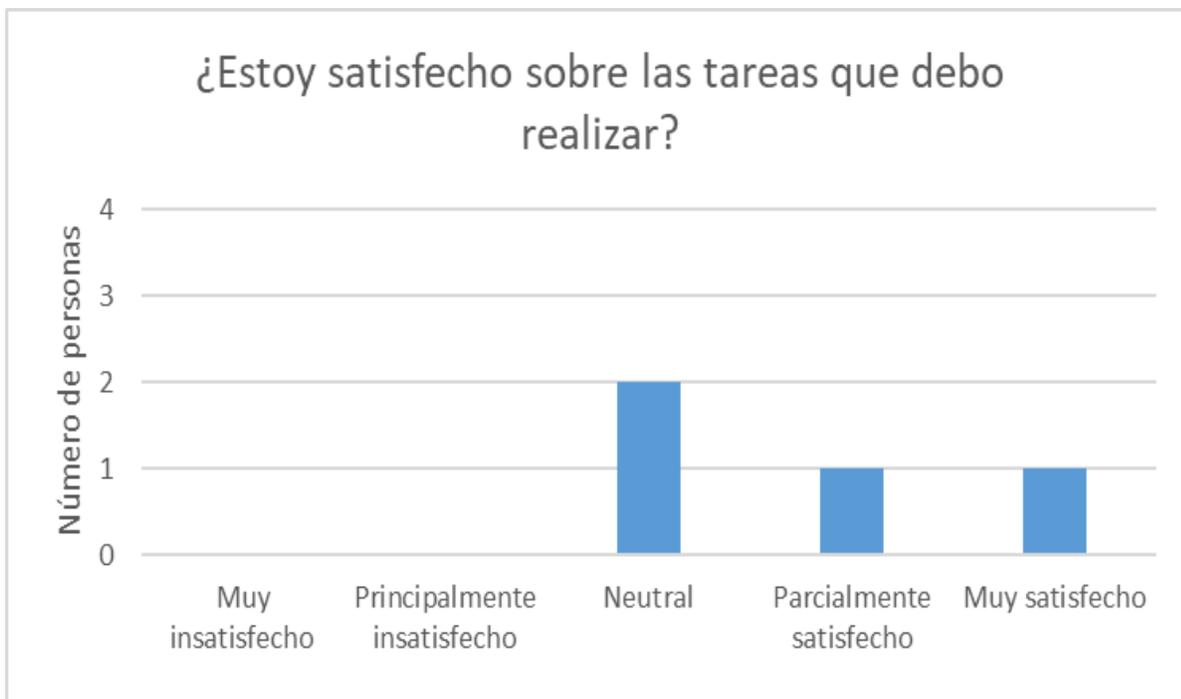
Metodología. La encuesta se realizó usando la escala “Likert- tape”; herramienta que permite evaluar el clima de satisfacción en la comunicación consistente en enunciados a los que se deben dar contestación con base en cinco respuestas posibles. A cada respuesta corresponde un porcentaje, con base en si se está muy de acuerdo o muy en desacuerdo.

Tabla 5

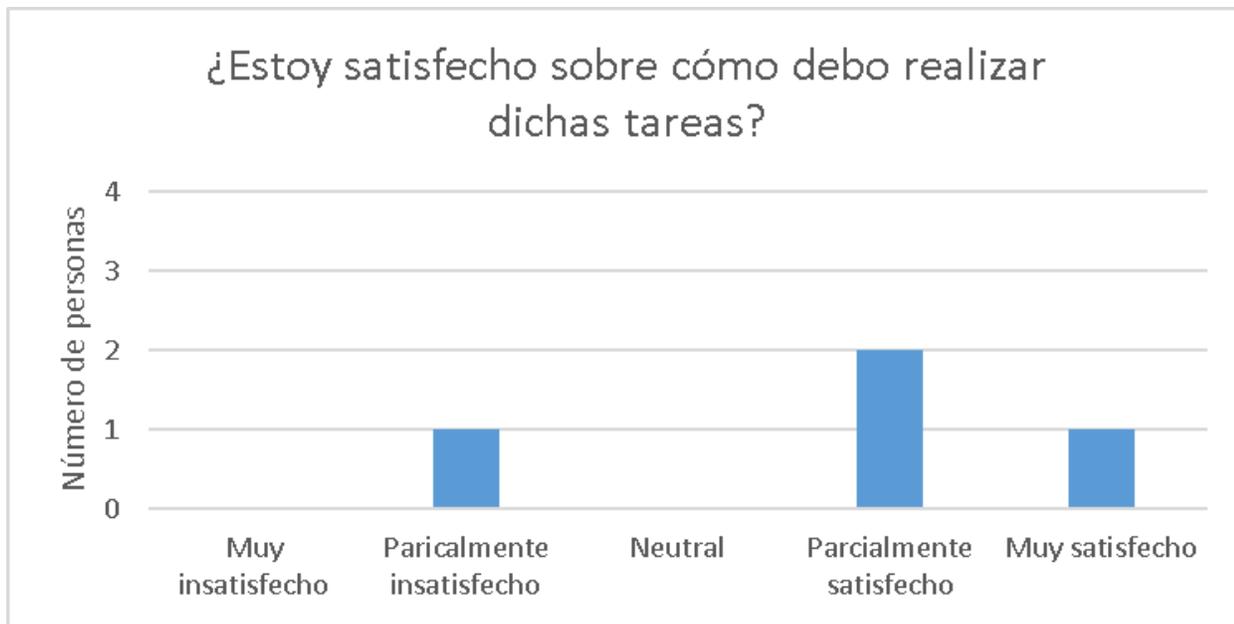
Resultados de la encuesta de satisfacción. Departamento de Difusión- SECUM



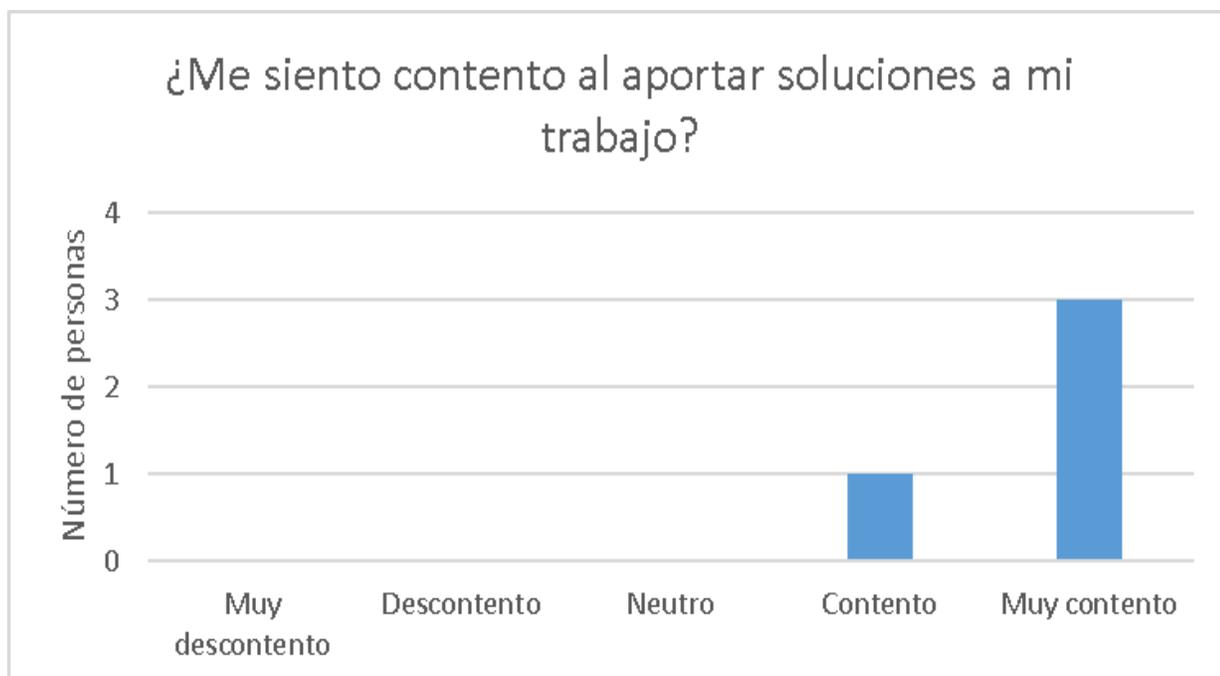
En la pregunta 1, 25% de los encuestados dijo sentirse 100% satisfecho de que su jefe exprese reconocimiento por su trabajo, 50% afirmó estar 60% satisfecho, y 25% indicó sentir 40% de satisfacción.



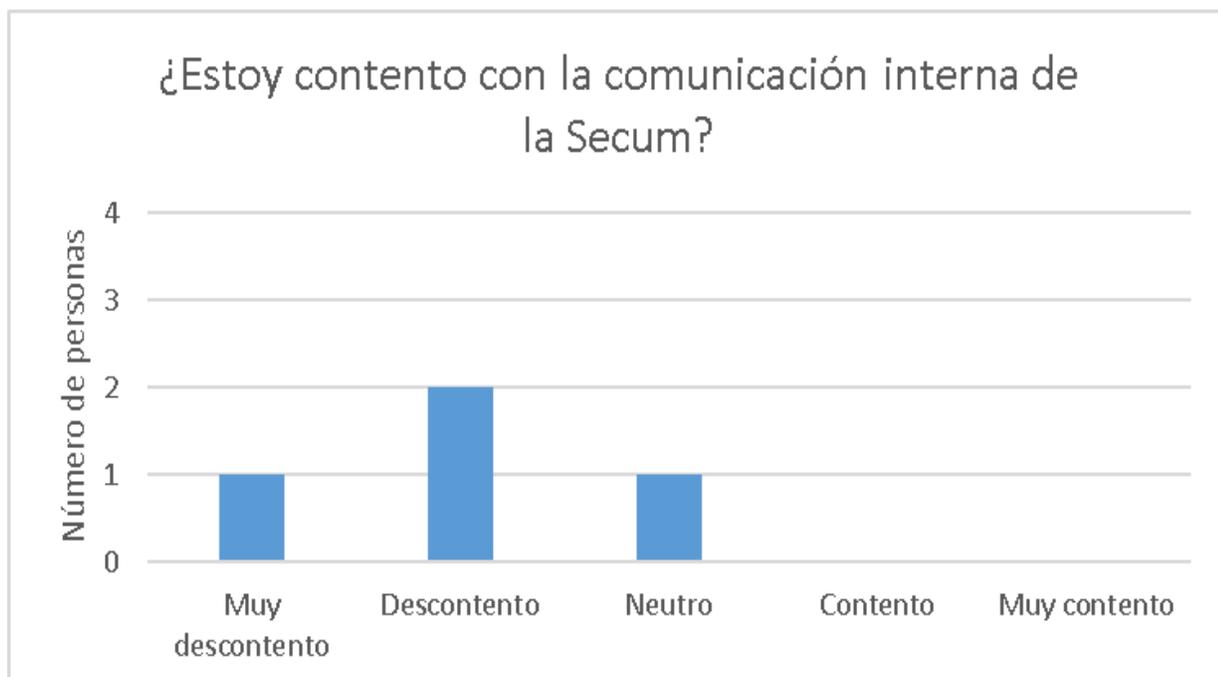
En la pregunta 2, 25% de los colaboradores dijo estar 100 % satisfecho con las tareas que debe realizar, 25% aseguró estar 80% satisfecho, y 50% afirmó sentirse 60% neutral.



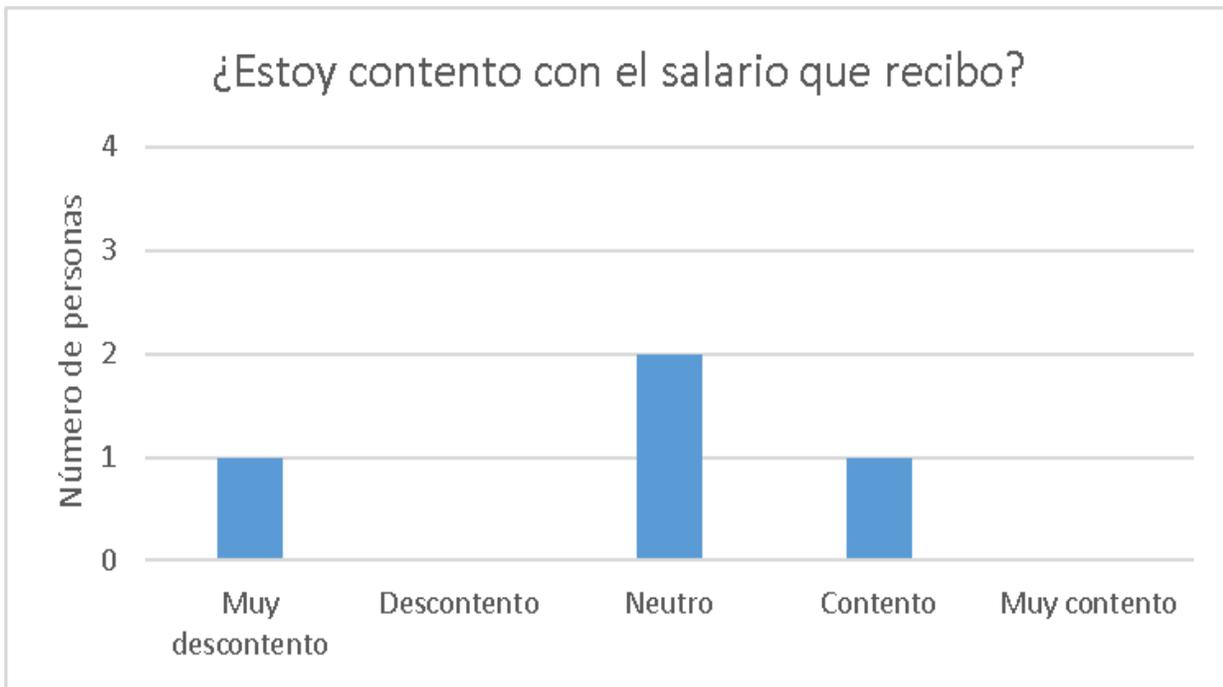
En la pregunta 3, sobre cómo se deben realizar dichas tareas, 1 de los colaboradores manifestó sentirse 100% satisfecho, 2 afirmaron estar 80% satisfechos y 1 dijo estar 40% satisfecho.



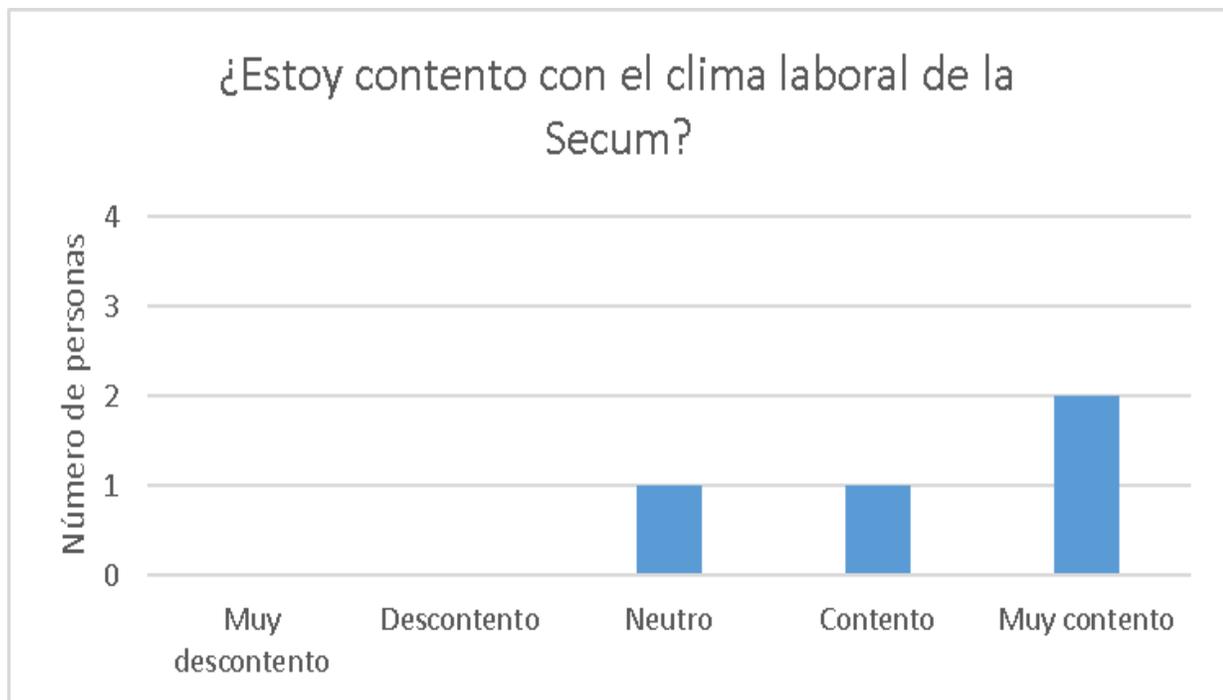
En la pregunta 4, sobre sentirse contento al aportar soluciones en el trabajo, 3 de los colaboradores, es decir 75% de los encuestados, afirmaron estar muy contentos y 1, (25%) dijo sentirse 80% contento.



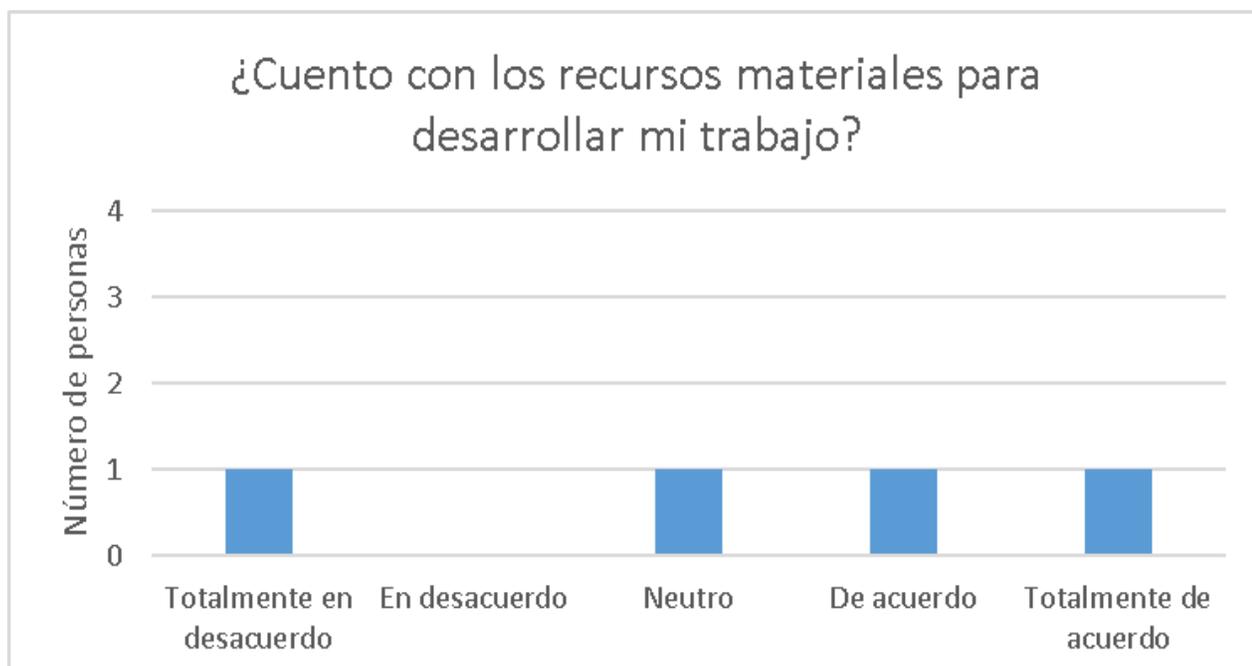
En la pregunta 5, que aborda la comunicación interna, 50% de los colaboradores afirmó estar descontentos, 25% dijo estar muy descontento y 25% se manifestó neutral.



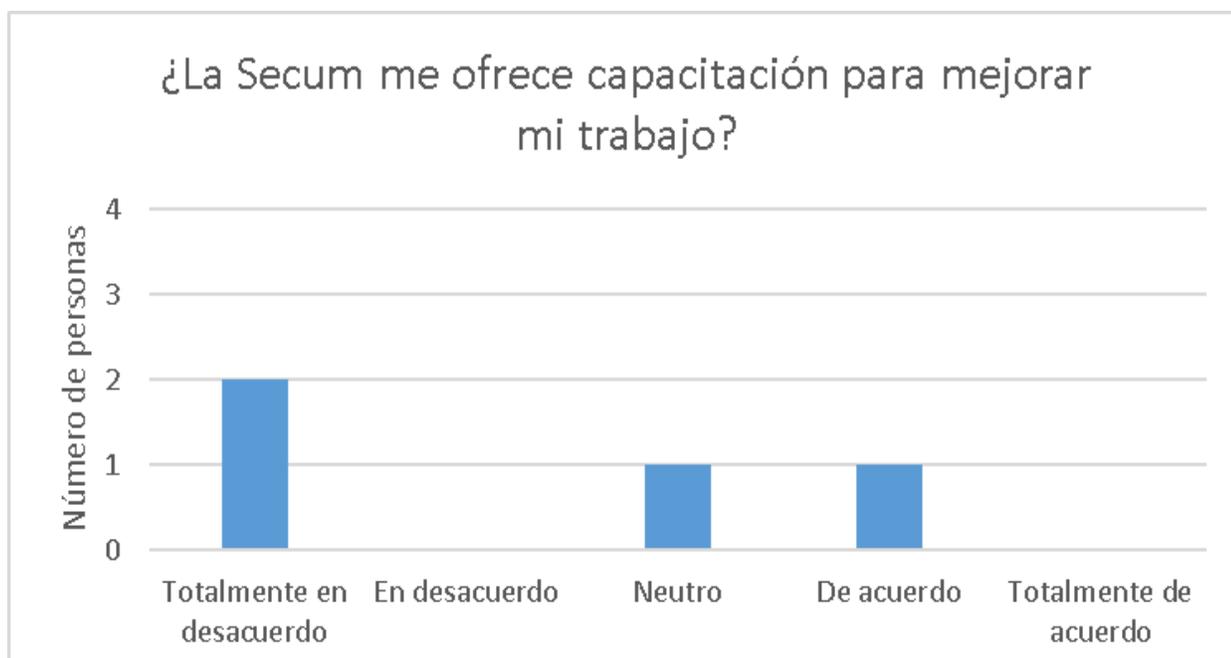
En la pregunta 6, 50% de los encuestados afirmó estar 60% satisfecho, 25% dijo estar 80% satisfecho y 25% dijo estar muy insatisfecho.



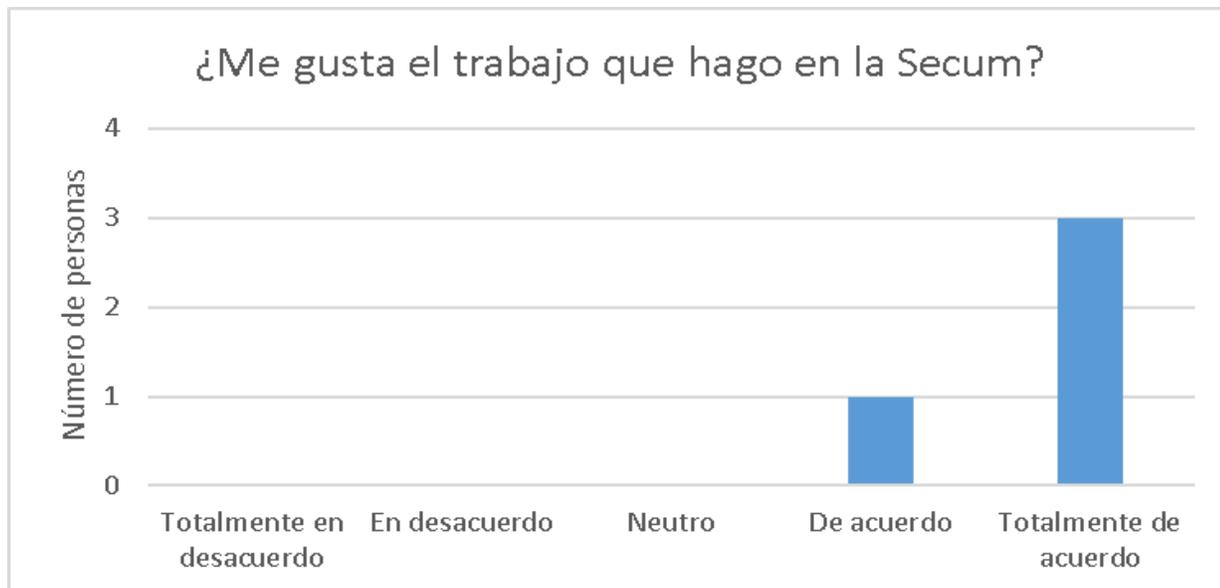
En la pregunta 7, 50% de los encuestados dijo estar 100% satisfecho, 25% afirmó estar 80% satisfecho y 25 % manifestó estar 60% satisfecho.



En cuanto a la pregunta 8, sobre sí cuentan con los recursos para realizar su trabajo, 25% dijo estar muy en desacuerdo, 25% se mantuvo neutral, 25% afirmó estar de acuerdo y 25% s dijo estar totalmente de acuerdo.



La pregunta 9 versó sobre el tema de la capacitación. 50% de los encuestados dijo estar totalmente en desacuerdo, 25% se mostró neutral y 25% afirmó estar de acuerdo.



La décima pregunta se refería a si les gustaba el trabajo que hacían en la SECUM. 25% dijo sentirse satisfecho y 75% dijo estar muy satisfecho.

Conclusiones de medidas de satisfacción.

En general puede decirse que los colaboradores se sienten satisfechos con las tareas que deben realizar, pero no sobre cómo deben realizarlas.

También se observa que los colaboradores se sienten contentos al poder aportar soluciones en su trabajo, pero se sienten descontentos ante la comunicación interna en la SECUM.

En cuanto al salario recibido, las respuestas van de muy insatisfecho a satisfecho, y sobre la capacitación, las respuestas van desde muy insatisfecho a satisfecho.

Finalmente, todos los colaboradores dijeron sentirse satisfechos con el trabajo que hacen en la organización.

### 3.2.3 Medidas de discrepancia.

Otra de las herramientas para realizar una auditoría comunicativa al interior del Departamento de Difusión fue la encuesta de discrepancia, sobre la cual Timm (2003), explica que fue George Odiome, uno de sus precursores, al utilizar dos cuestionarios iguales para medir la exactitud del manejo comunicativo y el nivel de aceptación de los empleados. Esta herramienta permite determinar la diferencia entre lo que el emisor del mensaje piensa que comunica, y lo que él o los receptores perciben.

Metodología. Para implementar este ejercicio de auditoría comunicativa se aplicó un cuestionario compuesto por 35 reactivos al jefe del Departamento y a tres de los cuatro colaboradores, solamente que se solicitó al jefe que respondiera tal y como lo harían sus colaboradores, a fin de comparar las respuestas.

#### ENCUESTA DE DISCREPANCIA

A continuación, le presentamos 35 afirmaciones sobre la comunicación interna en el Departamento de Difusión de la Secretaría de Cultura de Michoacán. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información.

#### Opciones

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

#### Reactivos

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la SECUM es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.
2. La SECUM deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.
3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los jefes acerca de cualquier problema de empleo de la SECUM.
4. La mejor manera de comunicación entre jefe y empleados es a través de los diversos modos de comunicación informal.
5. El jefe debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.
6. En el momento en que se tomen decisiones por parte del jefe deberán ser comunicadas a los empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.
8. La SECUM debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y jefes.
9. El jefe debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.
10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.
11. Cuando el jefe informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.
12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.
13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la SECUM.
14. Es obligación del jefe solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.
16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la SECUM.
17. El jefe debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.
18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.
19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la SECUM.
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por el jefe.
22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.
24. El jefe debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la SECUM, que afectan al empleo y a su imagen pública.

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la SECUM.
26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo
27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.
28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?
29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus jefes acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.
30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la Secum de la cual forman parte.
31. la SECUM tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.
32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la SECUM para obtener ganancias y utilidades.
33. La difusión informativa y noticiosa en la dependencia es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.
34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la SECUM.
35. Los empleados deben estar bien informados de los bienes y servicios de la SECUM

Los cuestionarios se aplicaron en la semana del 28 de junio al 1 de julio. Tres de ellas se enviaron por correo electrónico; por cuyo medio fueron respondidas, y una se aplicó de manera telefónica.

Para obtener los resultados, el procedimiento fue el siguiente: primero se sumaron las respuestas de los 3 colaboradores para sacar un promedio por cada pregunta. Posteriormente se anotaron las respuestas del jefe.

El grado de error se calculó restando las respuestas del jefe al promedio de los colaboradores. A esta cifra se le asignó un valor sin tomar en cuenta si la diferencia era negativa o positiva. Por ejemplo, en la pregunta 1 el promedio de la suma de los colaboradores resultó 6.3. A esta cifra se le restó la

respuesta del jefe, es decir 4, lo que dio como resultado 2.3. Esta cifra se cerró en 2 y se le sumó uno para sacar el error adicional. El error adicional del jefe se obtuvo sumando la unidad de error y el error adicional, es decir 2 más 3, lo que dio 5.

Los parámetros de la encuesta de discrepancia establecen que, si el resultado es 3 o mayor, entonces existe un problema de comunicación que debe atenderse inmediatamente.

Encuesta de Discrepancia. Departamento de Difusión. Secretaría de Cultura de Michoacán										
Pregunta	Jefe	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Promedio	Promedio jefe	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del jefe
1	4	5	7	7	6.3	4	2.3	2	3	5
2	7	5	7	7	6.3	7	-0.7	0	1	1
3	7	7	7	7	7	7	0	0	1	1
4	3	3	3	4	3.3	3	0.3	0	1	1
5	3	3	7	7	5.6	3	2.6	2	3	5
6	7	6	7	7	6.6	7	-0.4	0	1	1
7	7	5	7	7	6.3	7	-0.7	0	1	1
8	7	7	7	7	7	7	0	0	1	1
9	7	3	7	7	5.6	7	1.4	1	2	3
10	7	4	7	7	6	7	-1	1	2	3
11	7	5	7	7	6.3	7	-0.7	0	1	1
12	7	6	7	7	6.6	7	-0.4	0	1	1
13	4	3	4	4	3.6	4	-0.4	0	1	1
14	7	6	7	7	6.6	7	-0.4	0	1	1
15	7	7	7	7	7	7	0	0	1	1
16	7	3	7	7	5.6	7	-1.4	1	2	3
17	7	5	7	7	6.3	7	-0.7	0	1	1
18	7	7	7	7	7	7	0	0	1	1
19	6	6	7	7	6.6	6	0.6	0	1	1
20	7	4	7	7	6	7	-1	1	2	3
21	7	5	7	5	5.6	7	-1.4	1	2	3
22	6	5	7	7	6.3	6	0.3	0	1	1
23	7	7	7	7	7	7	0	0	1	1
24	7	3	7	7	5.6	7	-1.4	1	2	3
25	5	3	7	7	5.6	5	0.6	0	1	1
26	5	5	7	7	6.3	5	1.3	1	2	3
27	7	7	7	7	7	7	0	0	1	1
28	6	2	7	7	5.3	6	-0.7	0	1	1
29	7	6	7	7	6.6	7	-0.4	0	1	1
30	6	6	7	7	6.6	6	0.6	0	1	1
31	7	5	7	7	6.3	7	-0.7	0	1	1
32	5	2	7	7	5.3	5	0.3	0	1	1
33	7	6	7	7	6.6	7	-0.4	0	1	1
34	7	7	7	7	7	7	0	0	1	1
35	3	5	7	7	6.3	3	3.3	3	4	7

Tabla 6

*Resultados de la encuesta de discrepancia aplicada en el Departamento de Difusión- SECUM. Con base en Timm (2003)*

Los resultados de la encuesta de discrepancia arrojan que en las preguntas 1, sobre la relación que guarda la de falta aprecio por los empleados y la carencia de comunicación acerca de las políticas, logros y planes futuros de la SECUM, y la 5, relativa a que el jefe debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo, se registró una escala de 5 respectivamente, lo que representa que en el jefe y los empleados tiene diferente opinión y en dichos aspectos se presenta una problemática que debe atenderse.

En la pregunta 35, relativa a que los empleados deben estar bien informados de los bienes y servicios de la SECUM se obtuvo un valor de 7, y en las preguntas 9, 10, 16, 24 y 26, en las que el tema central es el manejo previo y oportuno de la información concerniente a la dependencia, se observó una escala de 3 en cada una de ellas, es decir que también son aspectos en los que el directivo y los colaboradores no comparten la misma opinión, por lo que no deben perderse de vista.

### **3.3 Teoría de los actos.**

El reto de toda comunicación es provocar una respuesta con el fin de generar cierto tipo de acciones. Moles (1983), habla sobre la ciencia de los actos, que es útil en el estudio del comportamiento, y explica que una acción es “un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en el medio ambiente” (p.15), es decir, dejar una huella.

Debe entender entonces que a lo largo de su vida y a través de las acciones que se suceden de forma continuada, el ser humano provoca cambios que impactan su entorno a nivel físico, y como señala Moles (1983) en el *Umwelt* psicológico (p.16), y que pueden visibles a los ojos de otros.

El autor se refiere entonces a los actos como fenómenos observables que demandan el gasto de cierta cantidad de energía. Entre ellas se encuentran las que demandan poca, como las órdenes y decisiones, que se traducen en acciones las cuales demandan para su realización de una gran energía.

Si esta idea la trasladamos a las actividades del Departamento de Difusión de la Secum, se puede entender que una orden emitida por el jefe en turno se traducirá en una acción de parte de cada uno de los colaboradores por medio de la elaboración de un oficio, un video, una cartelera, una *ecard*, o compartir una información en *Facebook*; acciones que a su vez desencadenarán otro tipo de reacciones por parte de los receptores de dichos productos.

Como teórico de las acciones, a Moles le interesa estudiar los actos individuales ya que éstos cambian al mundo, mientras que las acciones colectivas modifican el “*Umwelt*, su ambiente cercano o lejano” (p.18-19).

Si en este punto se parte de la idea de que los integrantes del Departamento de Difusión no cuentan con la información para llevar a cabo sus tareas dentro de los tiempos estipulados, entonces puede pensarse que este hecho será un factor que incidirá en su desempeño, aumentando su gasto de energía física y mental, de recursos económicos que se traducen, por ejemplo, en el pago de servicios como la electricidad, además del tiempo invertido, ya que no es lo mismo iniciar y terminar un proceso de

trabajo en cierto lapso e iniciar otro diferente, que verse en la necesidad de dejarlo a medias y retomarlo posteriormente, ya que la información está incompleta, es errónea o ha cambiado, a lo que hay que sumar que el tiempo para terminar dicho proceso también es menor.

Hay que tomar en cuenta que los procesos de trabajo al interior del Departamento se realizan de manera cíclica; por ejemplo, la Cartelera Cultural se arma cada semana, y de manera permanente es necesario solicitar la información a las direcciones, cuando éstas deberían proporcionarlas de forma automática, natural y fluidamente, con los datos completos.

### **3.4 Los grupos en la Secretaría de Cultura de Michoacán.**

A lo largo de su vida, a través del trato diario y de compartir intereses, afinidades, valores, gustos, formas de pensar y actividades, los individuos se integran a muy diferentes grupos. Para Olmsted (1966), el grupo se define como “una pluralidad de individuos que se hayan en contacto los unos con los otros, que tiene en cuenta la existencia de unos y otros y que tiene conciencia de cierto elemento común de importancia” (p.17).

También señala que los grupos pueden estudiarse bajo la tradición externa o sociológica, o la interna o psicológica. En la primera, los grupos son concebidos como piezas angulares de la sociedad, de ahí su valía y que se estudie con base en sus características y las funciones dentro de unidades sociales más amplias. Por lo que toca a la tradición interna, los grupos son vistos como sociedades y cobran importancia al ofrecer información valiosa sobre el comportamiento individual, que puede estudiarse con medios experimentales.

Para referirse al grupo, Olmsted retoma el concepto manejado por Albion Small (1905), uno de los fundadores de la sociología americana, quien la concibe como un número de personas que mantienen algún tipo de relación.

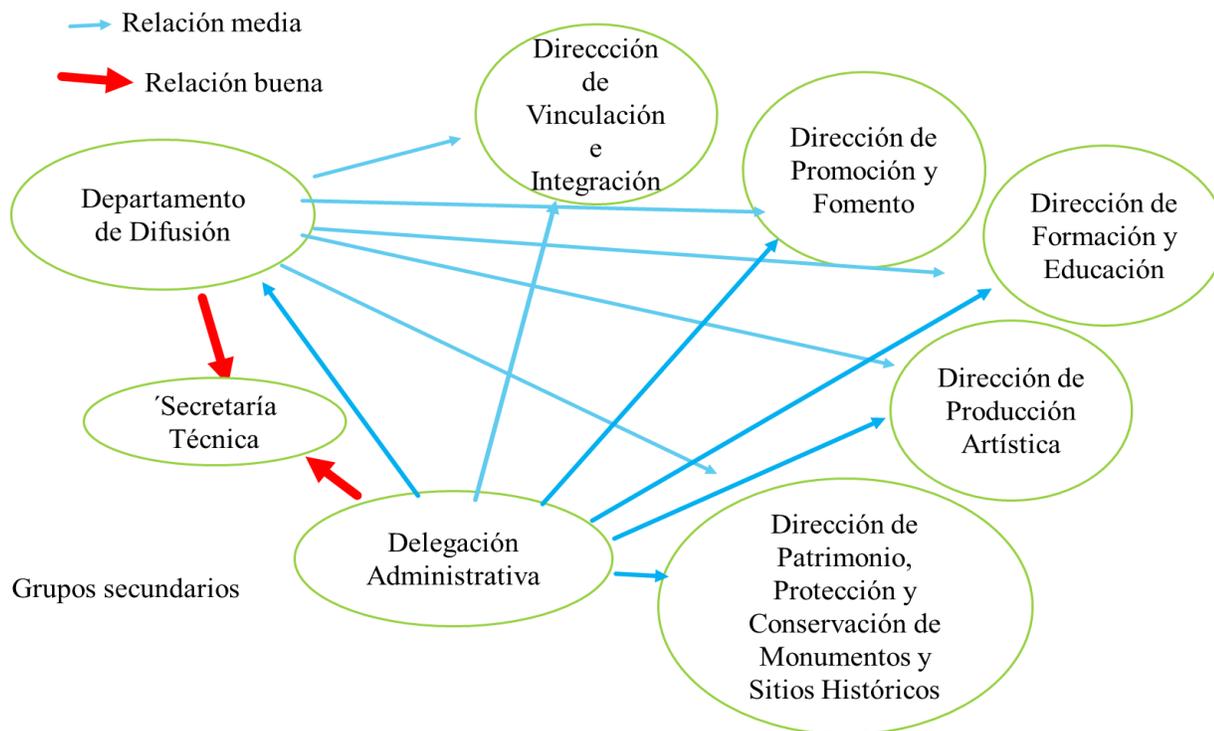
El autor también cita que fue el sociólogo Charles H. Cooley, quien determinó que existen grupos primarios y secundarios. En el primero de los casos los individuos están unidos por lazos afectivos e íntimos, por lo que actúan de manera espontánea, y la solidaridad que muestran es motivada por el sentimiento. Los amigos y la familia son representaciones genuinas de un grupo primario.

Este investigador establece que dentro de los grupos secundarios las relaciones pueden ser frías, impersonales, y que los individuos mantienen relaciones intermitentes y participan con base en sus capacidades laborales, es decir que el grupo importa en la medida que es útil para alcanzar un fin, y aclara que la mayoría de los grupos primarios son pequeños, pero no todos los grupos pequeños son primarios.

Al retomar los conceptos arriba citados, se puede observar que la SECUM se integra por un grupo secundario de 400 colaboradores, quienes a su vez forman grupos primarios al identificarse entre sí, como parte de un ente social, por lo que estrechan lazos de amistad e incluso puede observarse la existencia de relaciones familiares.

Con base en la forma de contratación, al interior de la dependencia pueden observarse tres grupos laborales, el formado por los empleados de confianza, el de los trabajadores de base, y los de contrato. También, por las características de los procesos de trabajo, se integran grupos al interior de cada uno de los departamentos.

Relaciones laborales existentes dentro de la Secretaría de Cultura de Michoacán



## Ilustración 8

### *Representación de las relaciones laborales al interior de la SECUM*

#### **3.5 ¿De qué podría estar enferma la SECUM?**

Como se mencionó en el capítulo 1 de este proyecto, una organización debe entenderse como un ente vivo integrado por diferentes sistemas, que guarda una estrecha relación con su entorno para lograr su crecimiento, evolución y supervivencia y, que, a lo largo de su existencia, va sufriendo cambios ante la necesidad de adaptarse al medio en que se desarrolla.

Si se sigue el símil del organismo viviente, entonces podría entenderse que la organización no está exenta de sufrir ciertas enfermedades como lo explican Fernández, Urarte y Alcaide, (2008), quienes señalan que “los empleados han pasado de ser considerados meras cuentas de explotación a representar en muchas ocasiones el principal activo de la organización, además de afirmar que las personas forman parte del alma de la empresa (p.17).

Los autores indican que el capital humano aparece como el verdadero “motor diferencial” de las organizaciones, y que para alcanzar resultados hay que centrar la atención en captar, retener e impulsar talentos a fin de alcanzar las metas trazadas (p.19).

El punto central de este apartado radica en lo dicho por Fernández, *et al* (2008), quienes sostienen que “las organizaciones, al igual que las personas, tienen enfermedades que merman su capacidad de dar lo mejor de ellas mismas siendo necesario acudir a la consulta con un especialista que permita poner orden a la salud”. (pp. 19-20).

Al tomar como base la investigación desarrollada por los autores, se realizó un análisis y selección de 3 patologías, las cuales se determinaron con base en la información obtenida a lo largo de los tres primeros módulos del Seminario Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura”, en los que se estudiaron el entorno, la estructura interna, y los actores de la dependencia respectivamente.

A continuación, se detalla la enfermedad de la organización, los síntomas, las causas, el diagnóstico y el posible tratamiento.

Diagnóstico	Causas	Síntomas	Tratamiento
<p>Osteoporosis</p> <p>En las organizaciones la estructura de la empresa se debilita por falta de recursos financieros humanos con riesgo de suspensión de pagos.</p>	<p>en el ámbito financiero incapacidad para hacer frente a los pagos a proveedores y empleados. Retrasos en pagos abstencionismo laboral.</p>	<p>Debilitamiento por falta de recursos financieros.</p> <p>Endeudamiento excesivo. Falta de presupuesto. Escasa inversión en aspectos comerciales como publicidad directa e indirecta.</p> <p>Escaso liderazgo</p> <p>Injusticias internas.</p> <p>Ascenso de los peores a nivel y favoritismo. Escasa atención a la carrera profesional. Escasa imagen de marca</p> <p>En general falta de políticas de dirección y desarrollo de personas.</p>	<p>En el ámbito financiero una planificación a corto mediano plazo con base en las proyecciones.</p> <p>En el ámbito de recursos humanos se recomienda desarrollo de planes de compensación rigurosos, competitivos externamente y equitativos internamente.</p>
<p>Anemia</p> <p>En una organización es la disminución del compromiso en la organización auténtico factor de</p>	<p>Laborales.</p> <p>Insatisfacción por las políticas retributivas en la organización.</p> <p>Sensación de</p>	<p>Los síntomas desgana. Trabajo de escasa calidad por debajo de lo esperado. Rumores y murmuraciones.</p>	<p>Diseño de políticas de conciliación para atender las necesidades profesionales, personales y</p>

<p>apalancamiento del talento que según Dave Ulrich se define como el producto de competencias conocimientos experiencias de habilidades por compromiso o sea la motivación dando lugar a resultados mediocres.</p>	<p>injusticia falta de medios y recursos para realizar con eficacia y eficiencia las tareas encomendadas. Falta de respeto a los colaboradores práctica de la dirección por amenazas Mala selección de personal. Ausencia o exceso de competencias para realizar el desempeño encomendado. El trabajador no está aposentado donde pueda dar lo mejor de sí mismo. Falta de reconocimiento. Exigencias poco realistas Robar méritos. Falta de comunicación de la visión y misión. Escasa formación de la Alta dirección. Falta de credibilidad. Exceso</p>	<p>Absentismo. Alta rotación. Impuntualidad y malas contestaciones de los empleados. Caras carentes de chispa. Ausencia de sentido positivo. Comunicación mínima los directivos evitan a los empleados y los empleados a los directivos.</p>	<p>emocionales de los empleados. Motivación, no la más importante pero sí imprescindible. Desarrollo de políticas de imagen de marca de la compañía como estrategia de atracción. Retención de talento. Incremento del sentido de orgullo y pertenencia Implantación del modelo gestión de la voluntad organizativa. Mejorar los canales de comunicación formal e informal. Mejora de habilidades directivas. Jornada de convivencia que den lugar a un clima más informal de la distensión de las relaciones. Cuidar los pequeños detalles muchas</p>
---	---	--	--

	<p>de temporalidad en el empleo despidos injustificados.</p> <p>Desatención de las necesidades personales y emocionales de los empleados.</p> <p>Burocracia. Demora en la adopción y gestión de decisiones. Rutina personal intoxicada de comodidad y falta de reto.</p>		<p>veces el compromiso tiene más que ver con las cosas aparentemente insignificantes: una sonrisa, una palabra.</p> <p>Encuestas de clima laboral cada cierto tiempo para conocer la satisfacción de los empleados.</p>
<p>Esquizofrenia</p> <p>En la organización el proceso de comportamiento divergente contradictorio en lo que se piensa, se dice y se hace. El discurso y la realidad no coinciden con el inevitable malestar y unidad que causa la incoherencia.</p>	<p>Causas</p> <p>Personas inseguras en puestos directivos.</p> <p>Incapacidad para comunicarse.</p> <p>Incapacidad para gestionar conflictos.</p> <p>Mentirosos, compulsivos.</p>	<p>Se atiende bien al cliente externo es decir al consumidor, y mala al cliente interno (al empleado) se predica autoridad y la austeridad, pero luego los directivos se alojan en hoteles de 5 estrellas gran lujo. La falta de escrúpulos queda a la vista. Se pide iniciativa, pero se castiga al que se equivoca. Se</p>	<p>Sustitución de los cargos directivos más incompetentes <i>Coaching</i> como ayuda para mejorar las habilidades directivas de los ejecutivos. Predicar con el ejemplo. Los directivos deben ser los primeros en todo si quiere que el equipo acompañe los valores de alta confianza y solidaridad hay que ponerlos a prueba,</p>

		<p>propone la participación, pero se imponen las decisiones. Se solicitan mayores esfuerzos, pero no se incrementan las recompensas. Se habla de la importancia de la formación, pero los directivos huyen de las aulas. Se habla de meritocracia, pero los favoritismos son evidentes. Se habla de trabajo en equipo, pero los méritos son personales. Se habla de hacer una buena selección de personal, pero los amiguismos son evidentes. Se asegura que el capital humano es lo más importante, pero las políticas de recursos humanos son inexistentes o</p>	<p>para comprobar su fortaleza.</p>
--	--	--	-------------------------------------

		sencillamente dañinas.	
--	--	---------------------------	--

Tabla 7

*Patologías observadas al interior de la SECUM con base en Fernández Urarte y Alcaide (2008)*

### **Diagnóstico**

En los resultados arrojados en este capítulo se puede observar el trato y el tipo de comunicación que los directivos mantienen con los colaboradores de la SECUM; la manera como el liderazgo, la autoridad y clima laboral son manejados por los directivos, y la necesidad expresada por los mismos empleados, de que se les haga llegar mayor información sobre lo que acontece al interior de la organización y ser tomados en cuenta.

En cuanto a la calidad de los productos que la SECUM ofrece, se observa también que puede verse afectada por factores como el económico, aunado a la ausencia de planeación, la rotación de puestos, y la carencia de conocimiento de parte de los directivos de las áreas que ocupan. También puede apreciarse que existe poca atención a nivel personal, profesional y emocional, de los colaboradores, lo cual puede influir en su falta de motivación.

## Capítulo 4: La Comunicación Organizacional.

“De todos los inventos para la comunicación en masa, las imágenes aún hablan el lenguaje universal más entendido”.  
Walt Disney

Las siguientes líneas pretenden explicar lo abordado en el capítulo tres, el cual versó sobre los actores de la organización, concretamente los colaboradores del Departamento de Difusión de la SECUM, quienes desarrollan las actividades, por lo que para obtener información se aplicaron encuestas de satisfacción y de discrepancia cuyos resultados arrojaron información sobre la importancia de que los empleados cuenten con información que atañe a la misma dependencia, la necesidad de contar con capacitación, la relevancia de recibir un salario, y la necesidad de contar con la información útil para poder desarrollar su labor.

El cuarto capítulo, que es el que nos ocupa ahora, estará dedicado a la Comunicación Organizacional y a la importancia que debe tener dentro de la dependencia. Se hablará sobre temas como la identidad corporativa, se ofrecerán los resultados del análisis de contenido aplicado a conversaciones vía *WhatsApp* sostenidas entre colaboradores, y se mostrarán los resultados de una encuesta sobre liderazgo. También, como parte de la metodología, se aplicarán los 13 axiomas de la imagen pública.

Es necesario indicar que, a lo largo de este trabajo se ha desarrollado un estudio descriptivo, tomando como base la clasificación de los métodos de investigación en Comunicación Organizacional de Albarrán, retomado por Fernández (2002), quien establece que éstos consisten en “decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno”.

### 4.1 ¿Qué tan importante debería ser la Comunicación Organizacional para la SECUM?

En la sesión del Seminario Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura, celebrada el 7 de agosto, Salcedo (2021), hace referencia a la investigación realizada por Miguel Ángel Romero Cruz, quien señala que la Comunicación Organizacional nació en México en la década de los 70, que entre los 80's y 90' s se fortaleció como elemento necesario para las empresas, y que a partir de 2006 se ha vuelto un sector estratégico para la gestión de las relaciones, lo que permite

observa que esta disciplina es indispensable en los organismos tanto públicos como privados, y su campo de acción abarca desde la administración, las Relaciones Públicas, la Comunicación y la Imagen corporativa, y el Marketing.

#### **4.1.1 El Gobierno del Estado de Michoacán y su identidad corporativa.**

Para conseguir que su público objetivo la identifique y la distinga de entre las demás, toda organización debe construir y proyectar una imagen, siempre en busca de ofrecer la mejor, valiéndose de una serie de elementos que la hagan destacar.

Según Costa citado por Limón (2008), los signos de identidad corporativa son lingüísticos es decir el nombre de la empresa; icónicos, que se refieren a la marca gráfica o distintivo figurativo, y cromática, referente al color o colores adoptados como distintivo emblemático. A este respecto el autor menciona que la identidad corporativa mantiene unida a la organización a través de la conjunción de los elementos antes citados, y busca ofrecer una buena imagen.

Cada uno de los elementos elegidos, desde los colores de un logotipo, hasta la tipografía, y las frases, leyendas y *slogans* que le acompañan, contienen un significado que busca reflejar de manera concreta la visión, misión, valores, y objetivos de la organización.

En el caso de la Secretaría de Cultura de Michoacán, la dependencia forma parte de una estructura de mayor tamaño, por lo que dicha identidad corporativa abarca y uniforma a todas las instancias del gobierno estatal, por lo que concretamente, a continuación, se ofrece una descripción de elementos manejados en el periodo gubernamental 2015-2021.



#### **Ilustración 9**

*Imagen del logotipo de la Secretaría de Cultura de Michoacán 2015-2021*

Con relación al tema (Sanguino, 2021) ofrece una descripción del imago tipo con escudo, y de los elementos que conforman el logotipo. Sobre el trabajo el autor explica: “se observa el Escudo de

Armas de Michoacán en color Gris. El isotipo inspirado en los listones multicolores de la tradicional Danza de los viejitos, que refleja la biodiversidad y el optimismo de la gente que habita el Estado”.

“Finalmente el logotipo con las palabras “Michoacán Está en ti”, en una tipografía agradable y moderna frase que significa unión e integración y que invita a la participación de los michoacanos en la construcción de un mejor Estado para todos”.



Ilustración 10

*Relación de colores con ejes rectores del gobierno y las regiones en que se divide el territorio michoacano*



Ilustración 11

*Especificaciones de porcentajes de colorimetría utilizada en el logotipo e isotipo*



## Ilustración 12

*Se indica el lugar y el orden como deben utilizarse cada uno de los elementos y en qué tipo de documentos deben aplicarse.*

Uno de los axiomas de la imagen pública explica que ésta va cambiando con el paso del tiempo, lo mismo que la identidad corporativa de una organización, tal como sucedió en el gobierno michoacano según lo informado en la nota periodística encontrada en el portal [changoonga.com](http://changoonga.com) (Castillo, 2019), que da cuenta del lanzamiento de una nueva campaña, por lo que el hashtag “Michoacán Está en Ti” manejado desde diciembre de 2017, es sustituido, a partir del 15 de marzo de 2019, por el lema “Michoacán Se Escucha”.

En dicha nota se remarca la serie de cambios de slogan en la administración perredista de Silvano Aureoles, entre ellos el de tipo turístico “Michoacán, el alma de México”, que existió y se posicionó durante 17 años, y que fue sustituido por “Michoacán celebra la vida”.

En otro aspecto relacionado con el manejo de su imagen, (Silvano Aureoles gastó 664 mdp en publicidad en menos de 3 años, 2018) se observa que el Gobierno del Estado gastó, durante 2018, más de 139 millones de pesos por concepto de “Publicidad y Servicios de Comunicación Social”.

Al tratarse de una instancia de gobierno, el gasto de dicho recurso contrasta -a poco menos de 20 días de que se registre el cambio de gobierno-, con lo declarado por Carlos Torres Piña, representante del equipo de Transición del Partido Movimiento de Regeneración Nacional (Morena), quien expresa que se recibirá un gobierno “en quiebra”. (Pacheco, 2021).

En respuesta, utilizando las redes sociales de las dependencias que integran la administración, el gobernador Silvano Aureoles emitió un mensaje sobre las obras efectuadas en los últimos 6 años, explicando personalmente que durante su gestión se trató de cumplir con la deuda en infraestructura y obra pública, en materia de seguridad, educación y salud, por lo que se construyeron más de 5 mil obras, entre ellas una red hospitalaria “ejemplo a nivel nacional”, 4 mil 400 escuelas nuevas y 11 cuarteles policiacos, diseminados en todo el estado. En materia cultural, se registró el rescate y conclusión de la obra del Teatro Mariano Matamoros; proyecto iniciado hace 15 años que quedó en el abandono, y el cual calificó como “único en su tipo en el país”. (Gobierno del Estado de Michoacán, 2021)

Se decidió retomar todos estos datos para observar la manera en que, a unos días de concluir su mandato, el mismo Gobernador se dirige directamente a su público objetivo a través de redes sociales como *Facebook*, y lanza un discurso tratando de garantizar que el mensaje llegue a la mayor cantidad de personas.

Pero más allá de la imagen, existe la reputación que se ha creado en torno al Gobernador. Con base en el sitio web *Imagen Pública (Admon)* consultado el 20 de septiembre, la reputación es el resultado de la siguiente “Ecuación de la imagen”

Estímulo + Receptor = Percepción + Mente= Imagen + Opinión = Identidad + Tiempo = Reputación

En este caso se podría aplicar el último de los 13 axiomas de la imagen pública relativo a que *La imagen de la titularidad permea en sus miembros*, es decir que la opinión que la población tiene del Gobernador con base en lo que éste dice y lo que hace, puede extenderse y aplicarse a los funcionarios y colaboradores de las dependencias del gobierno estatal, viéndose afectadas su credibilidad y prestigio.

Nuevamente el 1 de octubre de 2021, con la entrada de un nuevo gobierno, se registra el cambio de imagen (Gobierno de Michoacán, 2021), hecho que trajo consigo una serie de comentarios unos a favor y otros en contra, relativos a la modificación o adaptación del Escudo Oficial del estado de Michoacán establecido en 1974, creado por el artista michoacano Agustín Cárdenas Castro, con lo que al parecer se viola un decreto publicado en 2007, donde se regula el uso del mismo.



Imagen 13

*Imagen del gobierno estatal entrante en 2021*

### **Líneas de análisis.**

Se observa que, como parte la identidad corporativa, el gobierno de Silvano Aureoles toma como base a la Danza de los Viejitos para crear una imagen distintiva, la cual se espera permanezca en la mente de quien la observa al ser un elemento representativo de la cultura purépecha.

Por otro lado, puede pensarse que el cambio constante en los signos de identidad corporativa puede dificultar e impedir que la población identifique y distinga cuáles son las organizaciones pertenecientes al gobierno michoacano.

El manejo de los elementos de la identidad corporativa está relacionado con el alcance y cumplimiento de metas y objetivos a lo largo de la gestión de Silvano Aureoles Conejo, que culminará el 30 de septiembre, por lo que sería motivo de otra investigación analizar si dichas metas se cumplieron.

También habría que plantearse la necesidad de que, más allá de colores partidistas, durante la transición entre una administración y otra, se garantizara la continuidad de proyectos que benefician a la sociedad, evitando el gasto superfluo de recursos económicos, al establecer una imagen única.

#### **4.1.2 ¿Cuál es la imagen que emite la SECUM? Análisis desde los 13 axiomas.**

Como toda organización, la Secretaría de Cultura de Michoacán debe cuidar la imagen que proyecta ante el público, los medios de comunicación y el resto de las instituciones con las cuales se relaciona. El manejo de esa imagen es responsabilidad, en gran medida, del Departamento de Difusión, como área encargada de la promoción de todas las acciones desarrolladas por la dependencia estatal. Esta imagen se emite a través de la calidad y cantidad de la información, y la rapidez, claridad y oportunidad con que es ofrecida, a modo de boletines, *e-card*, y demás datos utilizados en las redes sociales, es decir en la comunicación que dicha área establece con su público objetivo.

Es importante mencionar que a nivel micro, como un sistema que se relaciona con otros a los cuales sirve al interior y al exterior de la SECUM, dicho Departamento también proyecta una imagen. Por ello desde la observación participante como técnica de análisis, se aplicarán los 13 axiomas de la imagen a la dependencia en general y a dicha área en particular, tomando como referencia y punto de partida la información manejada en este capítulo, y el cambio de jefe de Departamento o Enlace de Comunicación registrado en mayo pasado.

1.- *Es inevitable tener una imagen.*

A poco menos de 4 meses de que haya un cambio en el gobierno estatal, el arribo de un nuevo Enlace de Comunicación representa una transición y un reajuste interno en la manera de trabajar y en la relación que el Departamento sostiene con las otras áreas, de lo cual se produce una nueva imagen.

*2.- 83% de las decisiones las hacemos por los ojos.*

Para causar una impresión de eficiencia y rapidez entre el público que sigue y participa de las actividades de la SECUM, el Departamento se ha preocupado en cuidar la información que se maneja en las redes sociales, -en especial en *Facebook*- en donde las dudas de los usuarios son respondidas tan pronto se presentan. Prueba de ello es el cambio de personal que se realizó recientemente.

*3.- El proceso cerebral que decodifica los estímulos toma unos cuantos segundos.*

A su llegada, con base en una evaluación realizada por la Coordinación General de Comunicación Social, el Jefe de Departamento tuvo poco contacto con el resto de los directores, lo que pudo incidir en la primera impresión que tuvieron de él.

*4.- La mente decide mayormente basada en sentimientos.*

La falta de comunicación y la forma de conducirse del Jefe han provocado que algunos de los empleados expresen su descontento al no sentirse valorados, tomados en cuenta y respaldados, lo que también ha repercutido en que su niveles de productividad hayan disminuido.

*5.-La imagen es dinámica.*

A su llegada, con el propósito de revitalizar e inyectarle nuevo impulso a la dependencia, pero sin perder de vista la pandemia y la nueva normalidad, la titular de la SECUM delineó un amplio programa de actividades; decisión que puede influir o no en la percepción que el público, los artistas y los representantes de los medios de comunicación tienen sobre la organización.

*6.- La creación de una imagen debe representar la esencia del emisor.*

De acuerdo con los fines para los que fue creada, la SECUM debe gestionar recursos para la realización de programas y proyectos, sin embargo, en ocasiones integrantes del gremio artístico han manifestado su desacuerdo sobre la manera como la dependencia se ha conducido y la manera como maneja sus recursos económicos; opiniones que también llegan a ser del conocimiento de los colaboradores. De lo anterior podría deducirse que no hay una relación entre la misión, la visión y los valores que la dependencia dice poseer, con las acciones que lleva a cabo, lo que debilita su imagen a nivel público y también entre sus colaboradores.

*7.- La imagen siempre es relativa.*

Si bien la Secretaría de Cultura a través de sus directivos intenta proyectar una imagen de trabajo y transparencia, la forma de conducirse del gobernador Silvano Aureoles afecta la imagen que la población tiene de las autoridades estatales en general.

8.- *El proceso de creación de una imagen es racional, por lo que requiere de una metodología.*

Es necesario contar con un estudio profundo y establecer una serie de pasos para definir la imagen que la SECUM quiere proyectar y lograr que sus colaboradores se sientan identificados y orgullosos de trabajar en ella. Lo anterior también involucra la reestructuración de sus objetivos y la planeación a corto, mediano y largo plazo.

9.-*La eficiencia de una imagen irá en relación directa con la coherencia de los estímulos que la causen.*

A través de la difusión de las actividades que la SECUM realiza, se trabaja por ofrecer una buena imagen a fin de que la presente administración cumpla con los planes y proyectos trazados a fin de cerrar su gestión sin mayores alteraciones.

10.- *Siempre tomará más tiempo y será más difícil reconstruir una imagen que construirla desde el principio.*

Al tomar las riendas de la Secretaría de Cultura, su titular invitó a quienes integran su equipo de trabajo a dar su mayor esfuerzo para reactivar el sector, que es uno de los más importantes en la entidad. Con ello también se buscaría generar una imagen que indique que la organización cumple con su cometido y resulta confiable, por lo cual su existencia tiene una legítima razón de ser.

11.- *A mejor imagen mayor poder de influencia.*

Como gestoras, para las instituciones públicas como la SECUM es indispensable emitir una imagen que hable del manejo transparente de los recursos económicos, lo que les permitirá ser tomadas en cuenta en un mayor número de proyectos y tener mayor presencia ante su público objetivo.

12.-*La imagen de la titularidad permea en la institución.*

El actuar de la Secretaría de Cultura puede influir en la opinión que los diferentes sectores de la población pueden tener sobre la dependencia, fortaleciendo o debilitando su credibilidad.

13.- *La imagen de la titularidad permea en sus miembros.*

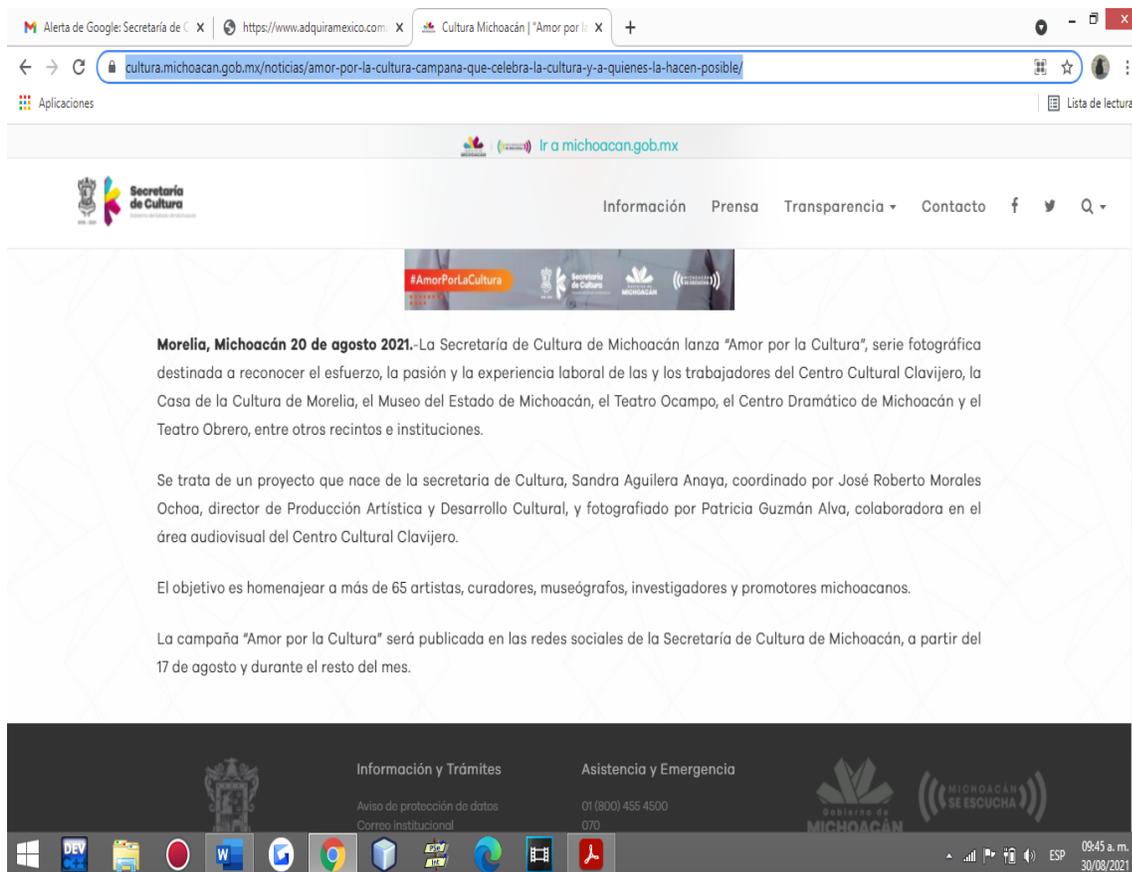
A través de sus acciones, la Secretaría de Cultura y los integrantes de su equipo de trabajo pueden influir de manera negativa o positiva en la forma de pensar y de sentir de los colaboradores de la organización, quienes pueden o no estar de acuerdo con dichas decisiones y expresarse e incluso actuar en consecuencia.

#### **4.2 El salario moral como motivador laboral en la organización.**

Por más que cuente con recursos económicos y materiales, manuales y protocolos que faciliten la operación de las actividades, así como metas y objetivos bien establecidos, la empresa también debe contar con una plantilla laboral que se sienta tomada en cuenta, reconocida y motivada para desempeñar sus labores e integrarse dentro de lo que sería la Cultura Organizacional, entendida como la combinación de prácticas, hábitos, ritos, valores y formas de pensar de sus miembros, las cuales día a día van determinando sus maneras de actuar, dando como resultado la misma historia de la organización.

Al hablar de la Cultura Organizacional, Ojeda (2009) retoma la definición ofrecida por Martin & Siehl (1983), en cuanto que ésta brinda elementos como las compensaciones y la oportunidad de capacitación, para promover ciertas conductas.

Sobre el tema, en la nota periodística aparecida en el portal electrónico de la dependencia, consultada el 30 de agosto de 2021, se habla sobre la campaña “Amor por la cultura” puesta en marcha durante agosto y septiembre de 2021 por iniciativa de la titular de la organización, encaminada a reconocer de manera pública, el esfuerzo de los trabajadores. (Secretaría de Cultura de Michoacán , 2021)



## Ilustración 14

### *Campaña "Amor por la Cultura" 2021*

Metodología. En este apartado se utilizó la técnica de observación participante. La información se obtuvo directamente, vía *WhatsApp*, de parte de uno de los organizadores de la campaña, quien explicó que con ella se desea brindar un homenaje hacia todos los trabajadores que tienen relación, directa o indirectamente en el área de cultura. El mecanismo fue el siguiente: se contacta al empleado con base en una lista, se le explica el objetivo, se le ofrece un ejemplo y se le pregunta si desea participar. En caso de que el colaborador acepte participar se le solicita una breve semblanza de su trayectoria profesional y se agenda una sesión de fotos o bien se le pide al colaborador mande una fotografía con buena resolución. La campaña incluyó a cerca de 65 personas.

### **Línea de análisis.**

Se observa que esta iniciativa fue coordinada por un área diferente a la jefatura de Recursos Humanos, la cual tiene como responsabilidad primordial el manejo y control del personal, cuenta con datos sobre trayectorias, los cargos desempeñados y las funciones realizadas. También lleva un

registro preciso de la puntualidad, la asistencia y permisos solicitados; elementos útiles al momento de valorar y elegir a quien podría ser merecedor de este reconocimiento.

En la información no se menciona que el área que coordina la campaña se haya acercado o haya trabajado con el Departamento de Recursos Humanos, ni se explica cuáles fueron los parámetros tomados en cuenta para seleccionar a los empleados reconocidos. La información obtenida a través de pláticas arroja que hubo empleados que, efectivamente, fueron invitados a participar, pero decidieron no hacerlo, mientras que hubo otros que no fueron considerados, pero demostraron interés para ser tomados en cuenta.

Producto de estas pláticas también se tuvo conocimiento de que ésta es la primera ocasión que se efectúa una campaña de este tipo al interior de la SECUM.

#### **4.3 ¿La misión, visión y valores de la SECUM reflejan su verdadera esencia?**

Toda empresa debe contar con un ideario que concentre y refleje su razón de ser a través de las reglas, los manuales sobre los cuales se rige, traducidos en la misión, la visión y los valores que pautan la conducta de sus colaboradores.

A nivel axiológico, y con base en estudios efectuados Villafañe (2006), agrupa en tres categorías a los valores que son más admirados por los colaboradores: los éticos como la honradez y la transparencia informativa con los empleados y la legalidad; los valores de responsabilidad relativos al respeto al medio ambiente, la contribución al desarrollo social y apoyo a buenas causas, y los valores profesionales que se refieren a la gestión empresarial y a la innovación.

En su portal electrónico (Misión, Visión Valores , 2021) la Dirección de Transparencia y Acceso a la Información del Poder Ejecutivo publica presenta la misión, visión y valores de la organización, destacando que la dependencia tiene la tarea de fortalecer la unidad entre los diferentes gremios artísticos, y brindarles más y mejores recursos, y promover el conocimiento del patrimonio cultural. Por lo que respecta a los valores que la organización debe compartir y solicitar de parte de sus los colaboradores maneja “el respeto a las diferentes formas de vida, la honestidad, la tolerancia social y la igualdad de oportunidades”.

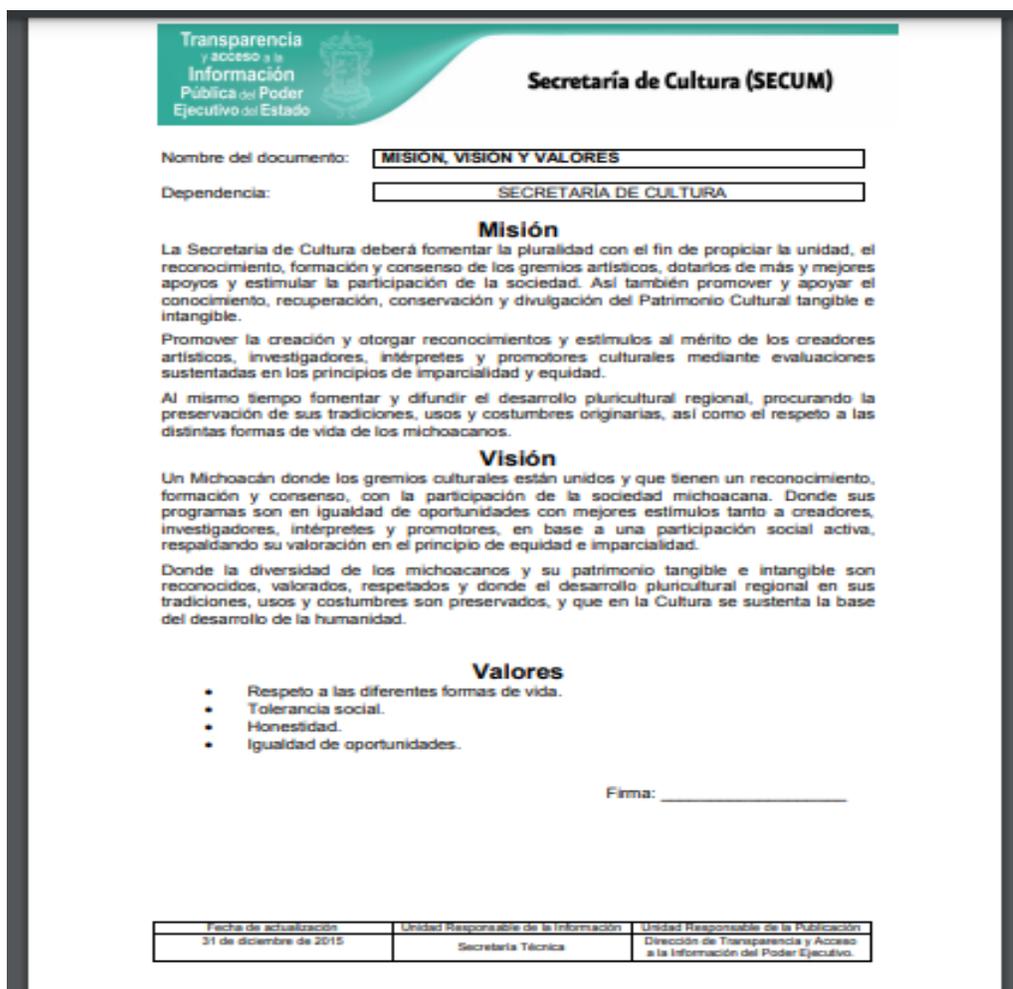


Ilustración 15

### *Misión, Visión y Valores de la SECUM*

Se observa que la visión no se ha redactado en plural ni en tiempo futuro. Al trazar metas, la dependencia maneja ideas generales y muy amplias, sin precisar plazos y modos concretos de alcanzarlas.

También se observa, con base en la consulta realizada el 6 de septiembre de 2021, que el ideario no se difunde en la página de internet de la SECUM (Gobierno del Estado de Michoacán, 2021)

### Líneas de análisis

Sería recomendable que el contenido del documento fuera analizado y nuevamente redactado respetando sus puntos esenciales, y que se difundiera entre los colaboradores de la dependencia y el público en general, ya que solamente se puede encontrar en la citada página de internet.

#### **4.4 Liderazgo y comunicación como elementos esenciales en toda organización.**

##### **4.4.1 La comunicación entre los integrantes del Departamento de Difusión.**

Paulatinamente, pero sin detenerse, los avances tecnológicos se han incorporado a los sistemas de trabajo diario y se han convertido en herramientas o medios que facilitan el proceso de la comunicación.

Actualmente, en especial desde marzo de 2021 hasta la fecha, ante la presencia de la emergencia sanitaria generada por el COVID 19, las prácticas laborales se han visto afectadas, obligando a muchas de las empresas, sino es que todas, a modificar sus procesos con el objeto de reducir la movilidad de sus empleados y con ello el número de contagios. Por ello se ha adoptado la modalidad del *Home office*, que se ha llevado a cabo entre otras cosas, mediante el uso de aplicaciones como el correo electrónico, el *WhatsApp*; y la telefonía móvil, que permiten enviar y recibir la información de forma rápida.

Metodología. En este apartado, con el fin de exponer la forma como los directivos se dirigen a los colaboradores y los medios que utilizan para ello, se llevó a cabo el análisis de contenido de mensajes de texto intercambiados en el grupo de *WhatsApp* del Departamento de Difusión, del 14 de julio al 18 de agosto; mediante dicha aplicación, los colaboradores se han mantenido en contacto con sus jefes, ante la imposibilidad de asistir a su área de trabajo.

Se seleccionó este grupo de mensajes por registrarse durante el mismo tiempo en que se desarrollaba el cuarto módulo del Seminario Taller-Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura, y por considerar que arroja elementos muy importantes sobre la situación que guarda la comunicación al interior de dicha área.

Sobre el análisis de contenido, Albarrán (2002), señala que esta técnica nació junto con el estudio de la comunicación, y cita la definición de Berelson sobre que es “una de las técnicas de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación”. (p. 48).

Como parte de la metodología, para dar sustento al análisis, se toman como base las aportaciones de Fernández, Urarte y Alcaide (2008) sobre las situaciones o “enfermedades”, que afectan a la organización vista como un sistema dinámico y vivo. Dicho texto formó parte de las lecturas del Módulo III “Funcionamiento, grupos y actores”, del Seminario Taller Extracurricular. Lo anterior también tiene la intención de lograr una articulación intermodular. Para sintetizar no se citarán las patologías, solamente las posibles causas reflejadas en cada una de las conversaciones.

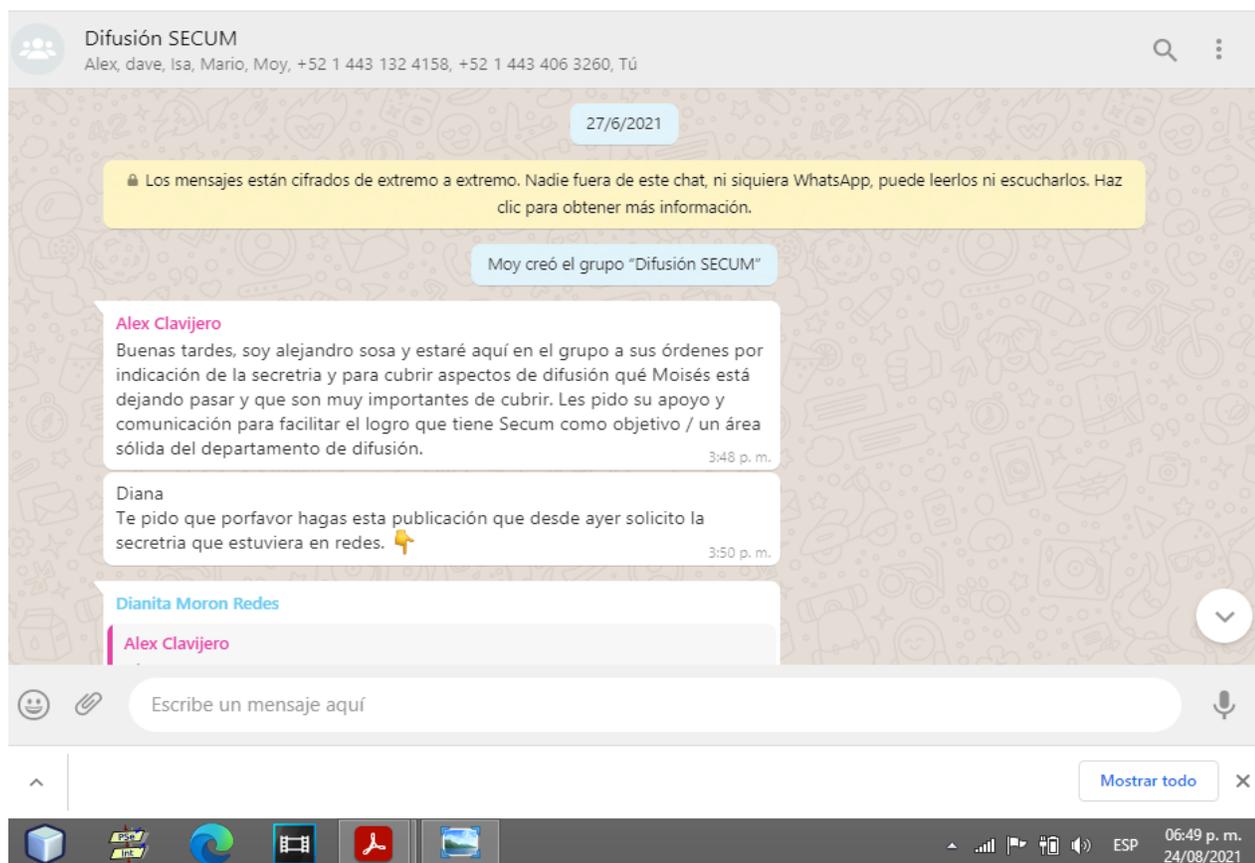


Ilustración 16

### *Conversación entre integrantes del Departamento de Difusión- SECUM*

Esta es la primera conversación del grupo, en la cual se observa la participación de una persona que no pertenece al Departamento de Difusión pero que asume el papel de jefe.

Se puede apreciar que existe un clima tenso y comunicación deficiente, así como falta de experiencia por parte de gente joven en puestos directivos.

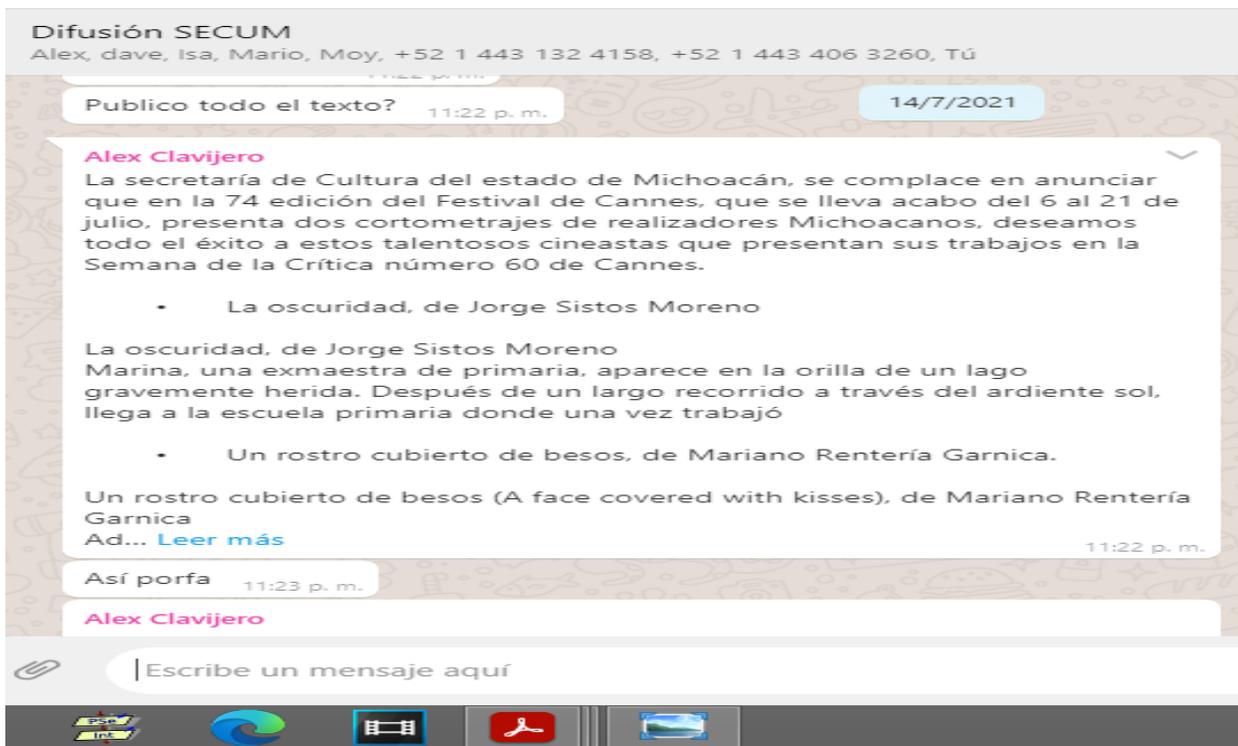
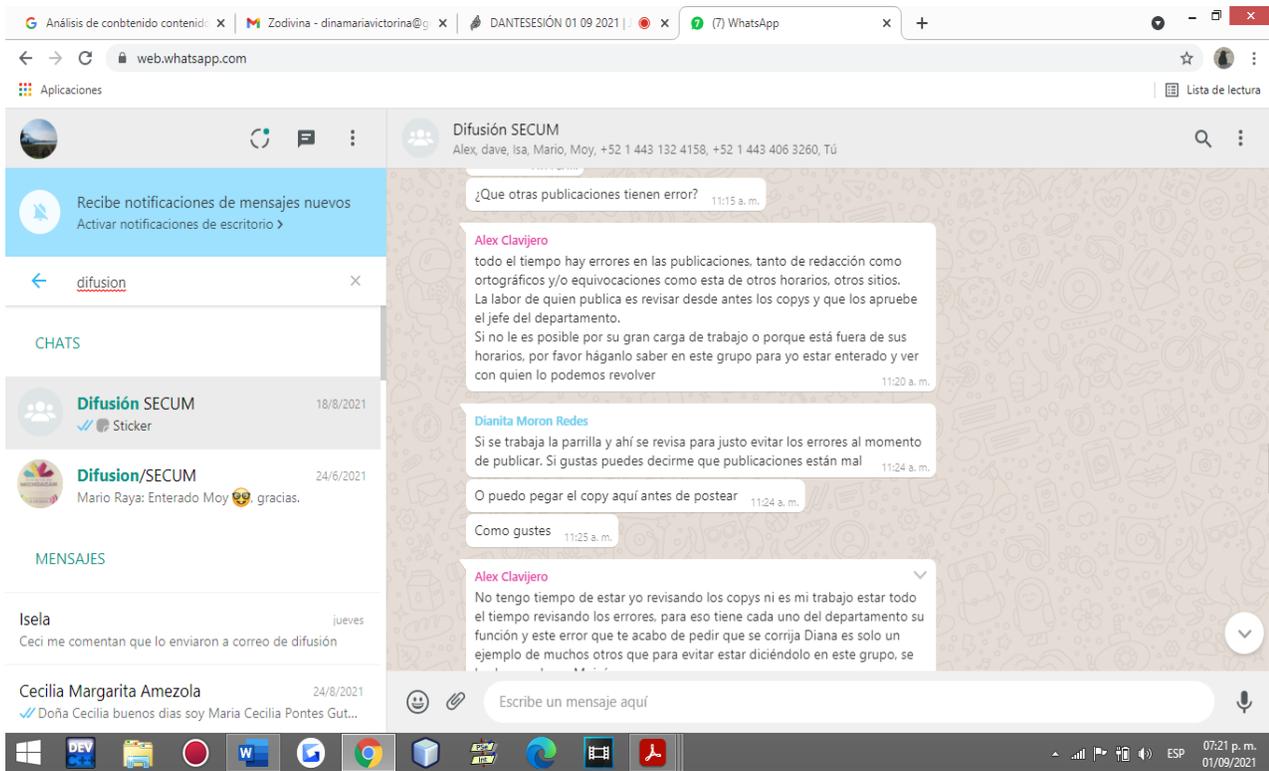


Ilustración 17

*Conversación integrantes Departamento de Difusión- SECUM*

En esta conversación se aprecia que la persona responsable de redes sociales no cuenta con la información suficiente.



### Ilustración 18

#### *Conversación integrantes Departamento de Difusión- SECUM*

Se aprecia falta de liderazgo por la forma en que el directivo se dirige al colaborador, quien muestra su disposición y ofrece opciones para mejorar su trabajo. También existe un clima tenso y una comunicación deficiente.

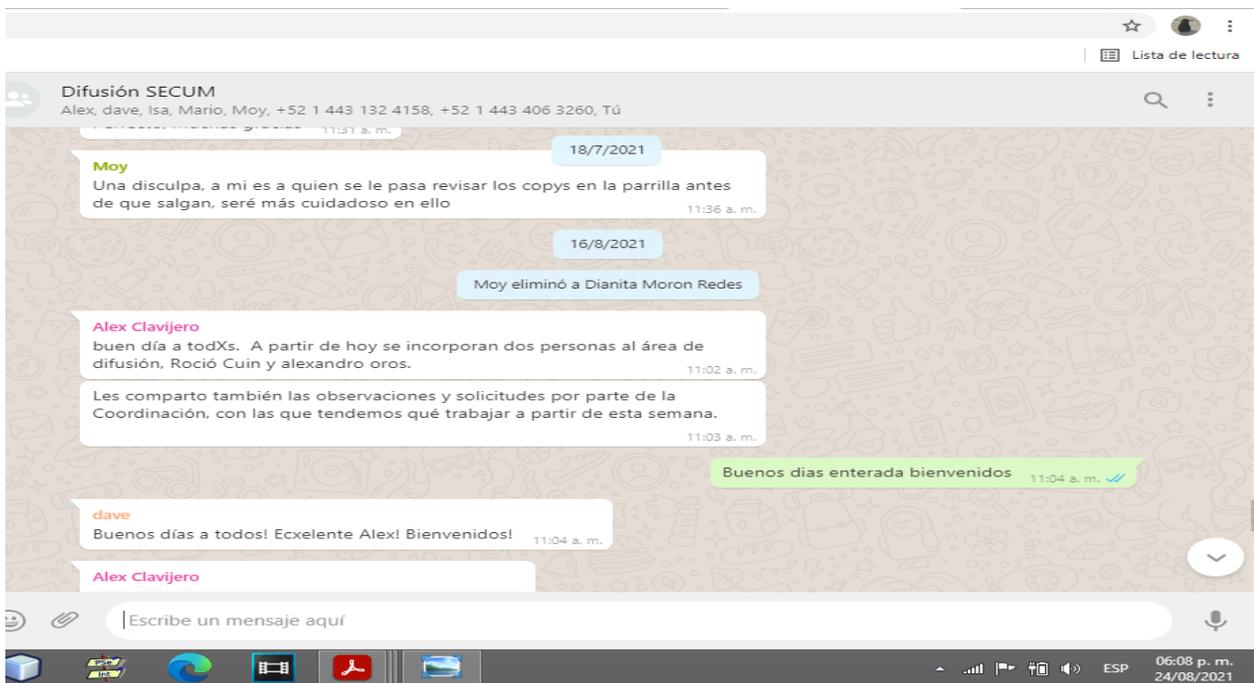
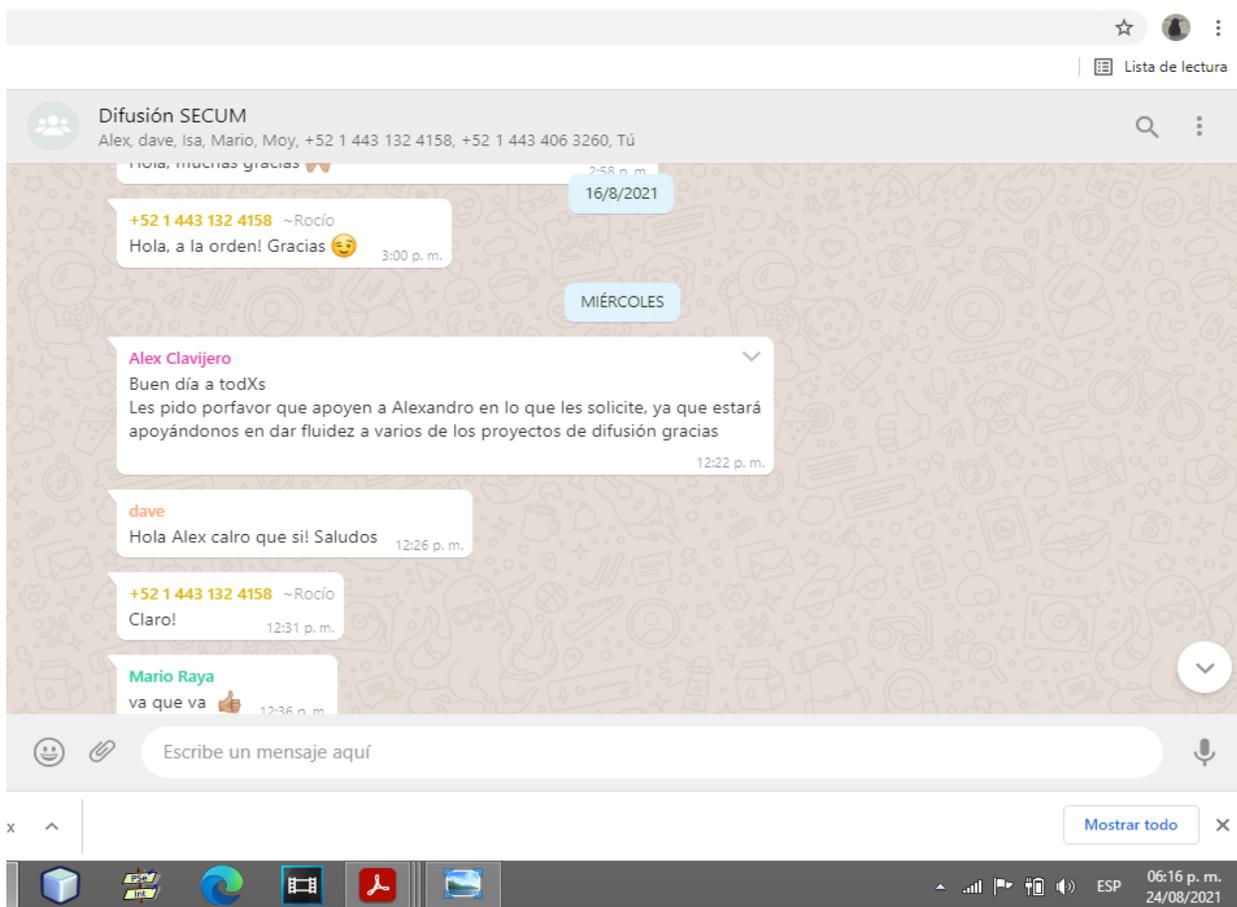


Ilustración 19

### *Conversación entre integrantes Departamento de Difusión- SECUM*

En esta conversación se nota la falta de liderazgo. Los empleados viven en estado de tensión permanente. Al eliminar a la persona responsable de redes sociales de la conversación se entiende que ya no forma parte del grupo, lo cual quiere decir que se registra la rotación de personal. Las personas son consideradas como instrumentos de un sistema anónimo de producción. En este mensaje se aprecia que los colaboradores no recibieron mayor explicación sobre el cambio de personal.



## Ilustración 20

### *Conversación entre integrantes Departamento de Difusión- SECUM*

En esta conversación se observa la falta de información, y la ambigüedad en la definición de tareas y objetivos.

Los colaboradores no recibieron mayor información sobre el cambio de personal ni sobre las funciones de los nuevos integrantes. El cambio de personal se registró de manera abrupta.

Sobre el particular, el 16 de agosto también vía *WhatsApp*, los colaboradores fueron informados por el Director del Centro Cultural Clavijero, sobre las observaciones y solicitudes por parte de la Coordinación General de Comunicación Social, con las que se tendrán que trabajar en adelante.

A continuación, respetando el formato y la redacción originales, se muestra dicho documento, también con el propósito de mostrar la forma como hacen llegar la información a los colaboradores.

“Informe de aspectos del área de Difusión de la SECUM en atención a la coordinación de Comunicación Social de Gobierno del Estado de Michoacán”

Generales:

Hemos detectado un bajo rendimiento en general en el área de difusión y puntos relevantes que se deben mejorar.

Nula interacción en grupos de medios y funcionarios por parte del jefe del departamento de difusión de SECUM.

Solo se emite un comunicado por día, algunas veces no se genera ninguno durante el día.

Se cubren la mayoría de actividades de los departamentos y espacios de SECUM, pero pasa mucho tiempo, a veces días para hacer publicaciones en redes.

Redes sociales con errores ortográficos y de redacción.

Sitio web, no esta siendo utilizado ni difundido.

Falta de campañas publicitarias para actividades especiales.

No hay propuestas, ni nuevos contenidos por parte del departemto de difusión.

Artes, boletines, publicaciones, cartelera, etc se entregan de ultima hora y no da tiempo de revisión a detalle.

Urgentes:

Manejo profesional y adecuado de las redes sociales.

Interacción con la prensa y funcionarios.

Un mínimo de Boletines requeridos diarios.

Cumplir cobertura de todas las actividades soloicitadas

Entrega de materiales a tiempo.

OBSERVACIONES posteriores a la reunión con la coordinación.

Hacemos las observaciones con la finalidad de que mejore y cumpla la función que tiene por objetivo el departamento de Difusión, actualmente a cargo del comunicólogo Moises Arreola.

- Presentar y cumplir AGENDA DE TRABAJO semanal.
- Hacer saber a los integrantes del área la dinamica de trabajo al inico y al final de semana, asi como las solictides de diseño, boletines, oficios y parrilla de posteos.
- Se deberán atender las actividades correspondientes al área de difusión de lunes a domingo en horario de las actividades requeridas.
- Sustituir a responsable de manejo de redes por profesional de comunicación virtual.
- Revisión a detalle por parte de la jefatura de contenidos digitales, uso adecuado de sellos, copys, programación, fechas, boletines, cobertura de actividades, enlace con direcciones y departamentos de SECUM.

- Entrega de materiales requeridos en tiempo y forma.
- Entrega de reporte semanal con su responsable directo en SECUM y que será el enlace con la coordinación para el mejor control de este departamento.
- Sugerimos Agenda de trabajo.
- Revisión semanal de metas.

El informe prosigue a continuación:

INSUMOS Y HERRAMIENTAS	CANTIDAD	OBSERVACIONES
Boletines	3 diarios	Loss tres comunicados se deberán remitir antes de las 9 am al Asesor de Enlace para su revisión y corrección. Estos comunicados se emitirán en el transcurso del día, acompañados de fotos y video.
Posteos en Redes Sociales	2 – 4 por día	Depende de la actividad
Entresvias cn el titular y/o jefes de áreas importantes de la dependencia,	1 por semana	Las entrevistas las deberá gestionar el Enlace de Comunicación y son independientes a las que soliciten los reporteros .
Reportajes	1 por semana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muesos</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casas de Cultura</li> <li>• Actividades relevantes</li> <li>• Tradiciones y costumbres</li> <li>• Ferias</li> </ul>
Giras de MEDIOS	1 – 2 mensuales	Si hay actividades en puerta, el Enlace deberá solicitar Giras de Medios a la CGCS para reforzar la difusión de las actividades

Notas:

- Los boletines deberán enviarse con todos los requerimientos técnicos que se les han pedido, sin faltas de ortografía, con fecha y material gráfico para validación.
- Los boletines son independientes a los comunicados que se generen por eventos.
- Los boletines de eventos deberán remitirse al Asesor de Enlaces, a más tardar una hora después de concluido el evento.
- Enlace de SECUM nos hará saber de incumplimientos de la jefatura de Difusión adscrita a CGCS, misma que tomará las medidas pertinentes en cada caso.

**Diagnóstico.**

-Se observa la necesidad de implementar cambios al interior del Departamento, relativos al manejo y envío de la información.

-El informe resultado de la reunión con la CGCS fue redactado con errores de ortografía y redacción, lo que indica que no hubo un cuidado al momento de enviarlo a los colaboradores vía *WhatsApp*, y demuestra el grado de consideración que se les tiene, ya que tampoco hubo una reunión posterior, ya fuera presencial o virtual, para analizar cómo se pondría en marcha.

Se puede observar que, al momento de redactar los requerimientos, la CGCS, al parecer se pierde de vista que el Departamento de Difusión trabaja con base en la información producida y compartida por las direcciones de la SECUM junto con sus respectivos departamentos, los cuales también llevan a cabo sus procesos internos, lo que influye, en parte, en los tiempos de manejo y producción de la información, como quedó asentado en los capítulos 2 y 3 de este trabajo.

Se destaca la intervención de un área ajena a la SECUM, que se asume con autoridad para establecer cuáles son los parámetros sobre las actividades y metas que el Departamento de Difusión debe alcanzar, sin tomar en cuenta la opinión de los colaboradores sobre si éstas son realistas o no.

Finalmente, también puede apreciarse la falta de liderazgo, de poder de decisión y de autoridad por parte del jefe en turno.

Los elementos arriba citados se encuentran ligados con temas como la relación con los mandos medios inmediatos, la motivación y el reconocimiento, como características de la calidad laboral que debe existir en una organización, según refiere Villafañe (2013), y que también influyen en la reputación interna, consistente en la opinión del colaborador sobre la empresa en la cual trabaja, qué tanto se identifica con su proyecto, y el sentido de pertenencia que experimenta.

#### **4.4.2 El liderazgo como factor de cohesión, dirección y seguridad.**

Un factor indispensable del ambiente organizacional es el liderazgo, ya que en él se combinan características como el poder y la capacidad de decisión, el manejo de la información y el trato con los colaboradores.

Junto con el manejo de una imagen que transmita los conceptos manejados en la misión, la visión y los valores de la organización, el liderazgo dentro de los grupos de trabajo es uno de los puntos que deben cuidarse, ya que, de su existencia, en gran medida dependerá el buen desempeño de los colaboradores, influirá en el grado de armonía dentro del ambiente de trabajo y, por ende, en el correcto desarrollo de las labores y la entrega de resultados.

Serrano et al. (2001), refieren que quien ostenta el liderazgo debe poseer ciertas características físicas, intelectuales, morales y sociales, y por medio de su personalidad y la forma de hacer las cosas, es decir su sello particular, debe tener la capacidad de influir en los integrantes de su equipo de trabajo; ya que, con su ejemplo, debe encontrar cómo estimularlos para realizar su labor en un clima de confianza y seguridad, en donde encuentren sentido y significado a su quehacer.

Sobre este punto, con el fin de tener una idea sobre el contacto y la comunicación que los colaboradores de la SECUM pueden tener con sus jefes, se aplicó una encuesta estructurada con base en los puntos abordados por Salcedo (2021), dentro de la sesión del módulo IV *La Comunicación en las Organizaciones*, del Seminario Taller Extracurricular Organización, Comunicación y Cultura, celebrada el 4 de septiembre.

Metodología. El cuestionario se aplicó entre el 5 y 7 de septiembre vía telefónica; constó de 10 preguntas, se aplicó por cuestiones prácticas a 12 colaboradores, 6 hombres y 6 mujeres, trabajadores de base, con diferente edad y antigüedad, quienes ocupan diferentes puestos. No se tomaron en cuenta factores como la edad ni el salario, pero sí se procuró que fueran de las diferentes áreas de la dependencia para obtener mayor representatividad.

Además, en la selección se observó que fueran de diferentes años de ingreso, a fin de incluir colaboradores que hubieran prestado sus servicios en el entonces Instituto Michoacano de Cultura, creado el 10 de noviembre de 1980 y convertido en Secretaría de Cultura de Michoacán el 3 de marzo de 2004, (Periódico Oficial del Gobierno Constitucional de Michoacán de Ocampo. 2021).

Las preguntas versaron sobre el conocimiento que los colaboradores tienen sobre la historia de la SECUM, la existencia de los manuales de organización, procedimientos o funciones; si al momento de ingresar a la organización se les explicó cuáles eran sus funciones, cómo debían llevarlas a cabo, si se les reiteraba la importancia de su trabajo, y si su superior supervisa el trabajo realizado, y los premia o castiga por las acciones efectuadas. El cuestionario fue con respuestas cerradas, es decir si o no.

Año de ingreso	1996	1990	1980	2012	2005	1997	2016	2019	2010	1979	1996	2007	2000	TOTAL
1.-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	SÍ	Sí	Sí	No	SÍ	Sí 11 No 2
2.-	No	Sí 0 No 13												
3.-	Si	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí 10 No 3
4.-	Sí	No	Sí	No	No	SÍ	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí 7 No 6
5.-	Sí	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí 4 No 9

6.-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí 10 No 3
7.-	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí 7 No 6
8.-	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí 10 No 3
9.-	Sí	No	Sí	No	No	No	No	Sí 8 No 5						
10.-	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Si	Sí 12 No 1						

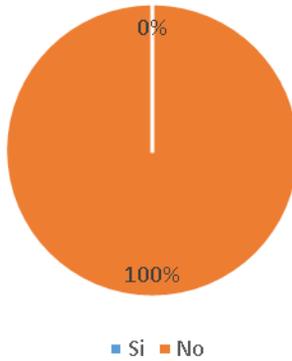
Tabla 8

*Encuesta de liderazgo SECUM*



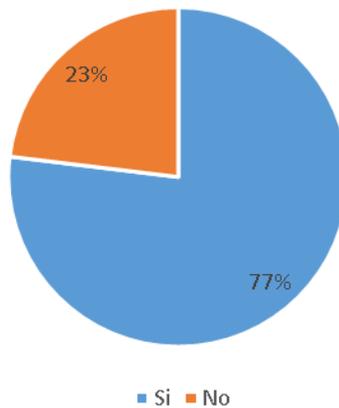
Sobre la pregunta 1, 11 de los colaboradores indicaron afirmativamente, y 2 de ellos manifestaron no conocerla.

2.- ¿Cuando ingresaste a la organización te entregaron el manual de organizaciones, de funciones o procedimientos?



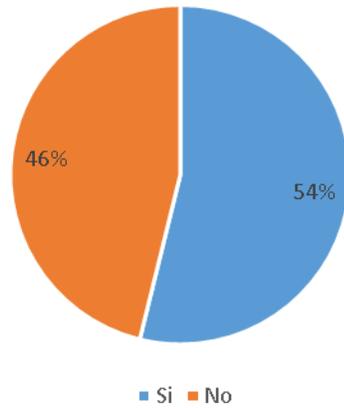
En la pregunta 2, 13 de los colaboradores, es decir 100 % de los encuestados, indicaron que al ingresar no se les entregó el manual de organizaciones, de funciones o procedimientos.

3.- ¿Cuando ingresaste a la organización se te explicó claramente cuáles eran tus funciones?



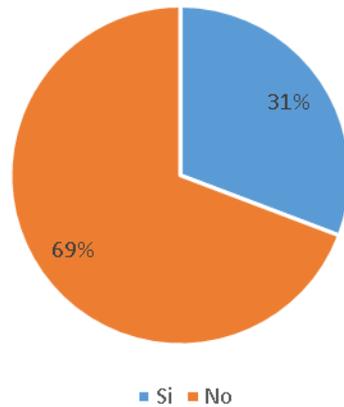
En la pregunta 3, sobre si se les explicó claramente cuáles eran sus funciones, 10 de los colaboradores indicaron que sí, y 3 que no.

4.- ¿Cuando ingresaste a la organización se te explicó cómo debías hacer ese trabajo?

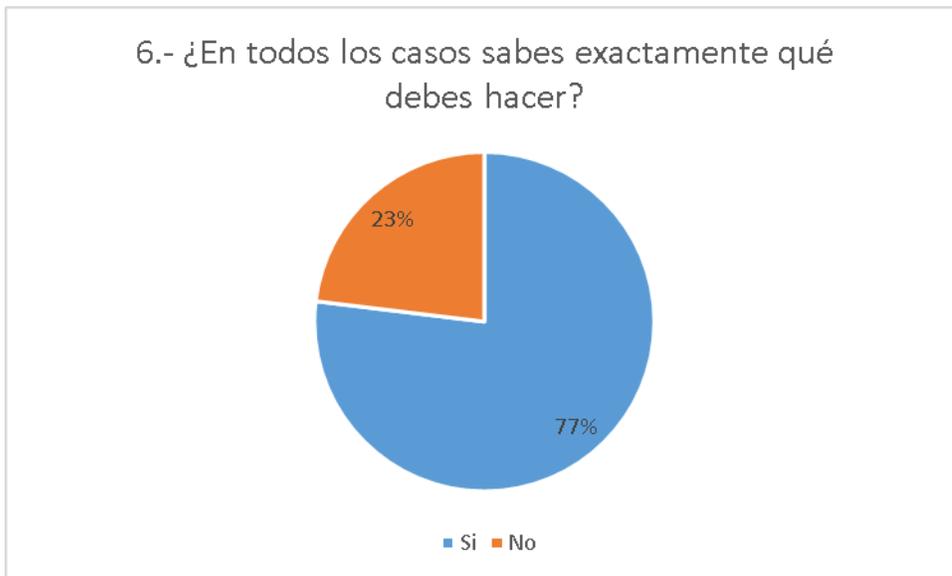


En la pregunta 4, 7 de los encuestados dijo que sí al ingresar a la SECUM sí se les explicó cómo debían hacer su trabajo, y 6 afirmaron que no.

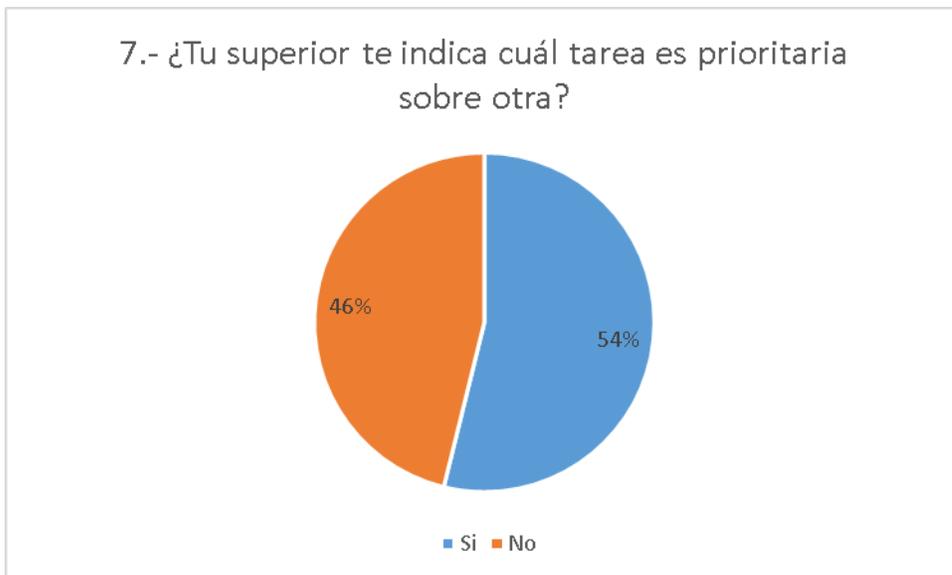
5.- ¿Cuando ingresaste a la organización se te explicó qué tan importante era tu trabajo?



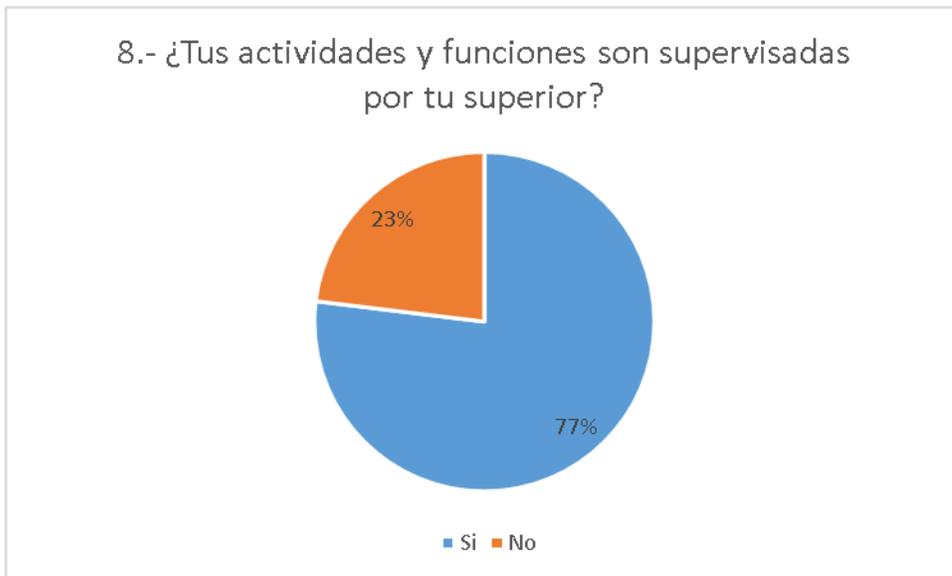
En la pregunta 5 relativa a si se les explicó la importancia de su trabajo, 4 de los encuestados respondieron que sí, y 9 que no.



En la pregunta 6, 10 de los colaboradores indicaron que sí sabían exactamente lo que deben hacer, y 3 que no.



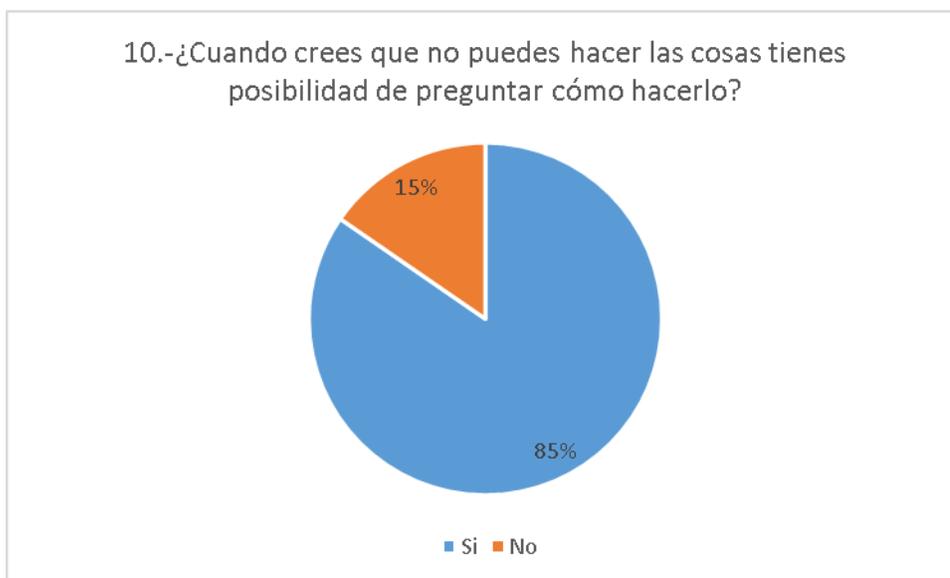
En la pregunta 7, 7 de los empleados afirmaron que su superior les indica cuál tarea es prioritaria sobre otra, y 6 afirmaron que no.



En la pregunta 8, 10 de los colaboradores indicaron que su trabajo es supervisado por su superior y 3 aseguraron que no.



Sobre si sus acciones son recompensadas o castigadas, 8 de los encuestados respondieron que sí, y 5 que no.



En cuanto a la pregunta de si tenían la posibilidad de preguntar cómo hacer las cosas en caso de que creyeran no saber hacerlas, 12 dijeron que sí y 1 que no.

### Diagnóstico

Durante el desarrollo del ejercicio, los colaboradores compartieron algunos otros datos, por ejemplo que al no obtenerlo en primera instancia buscaron el manual de organización por iniciativa propia, y en algunas ocasiones participaron en su elaboración tiempo después; que para realizar su trabajo recibieron ayuda y orientación de sus compañeros, que si bien se tiene la oportunidad de preguntar cuando no se sabe cómo realizar su trabajo, en ocasiones no se obtiene una respuesta satisfactoria, y que se prefiere no preguntar al poseer mayor conocimientos que su superior sobre el funcionamiento del área.

Se observa, además, la poca difusión de los manuales de organización, procedimientos y de funciones entre los colaboradores, como una práctica que debe mantenerse de manera permanente, dentro de lo que podría considerarse un “protocolo de ingreso” de los trabajadores de la SECUM.

También se aprecia que los superiores no hacen saber a los colaboradores lo importante que resulta el trabajo que desempeñan, ni ofrecen explicaciones sobre la realización de las tareas que son prioritarias, a fin de ahorrar recursos y energía al jerarquizar las actividades, dejando para otro momento las de menor importancia.

## **Capítulo 5: Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo: triada inseparable en toda organización.**

“La comunicación es la mejor forma de crear relaciones fuertes”

Jada Pinkett Smith.

En los cuatro capítulos anteriores de este trabajo se obtuvieron diagnósticos sobre el estado que guarda el entorno, la estructura, la comunicación entre los actores, la identidad y la imagen de la organización. Es necesario tomar en cuenta que la SECUM es un organismo vivo, dinámico y en constante cambio, que ha tratado de adaptarse a su entorno, especialmente ante el surgimiento y permanencia de la contingencia sanitaria causada por la COVID 19, lo que ha orillado a la población, en la medida de lo posible, a permanecer en resguardo, impidiendo que disfrute de manera presencial de las actividades que la dependencia tiene la obligación de organizar y ofrecer.

Por lo que toca a este capítulo, estará dedicado a la comunicación organizacional, se retomarán los diagnósticos obtenidos en los capítulos anteriores y, a partir de ellos, se presentará una propuesta de intervención comunicativa.

### **5.1 La cultura organizacional.**

#### **5.1.1 La esencia de la Secretaría de Cultura de Michoacán.**

Producida por los grupos humanos para ofrecer una interpretación de su mundo y al abarcar prácticamente todos los aspectos de la vida, la cultura, junto con sus características, elementos y funciones, ha sido objeto de estudio para diferentes disciplinas. Desde el punto de vista sociológico, Anthony Giddens indica que dentro de la cultura se manejan una serie de símbolos, normas, reglas y valores que rigen a un grupo de personas, mientras que el antropólogo Clifford Geertz sostiene que la cultura es un mecanismo de control.

Desde esta perspectiva y a nivel macro, se entiende entonces que hay tantas culturas como grupos humanos, con su respectiva diversidad en cuanto a mitos, ceremonias, tradiciones, hábitos, y formas de conducta, que expresan la forma de pensar, sentir y actuar de los individuos. Además de cumplir una función social, la cultura juega un rol a nivel psíquico, al modelar la manera de conducirse del

sujeto, y a nivel adaptativo al permitirle transformar su medio ambiente mediante el uso de su raciocinio.

Así también a nivel micro, la cultura organizacional puede entenderse como un vehículo que regula la visión y la forma de trabajar y actuar de los colaboradores, posibilita que estos se identifiquen y comprometan con los objetivos y fines de la empresa, y acepten o rechacen los cambios que se generan al interior de ella.

Por lo que toca a la cultura organizacional, Ritter (2008), señala que se refiere a la manera como los integrantes de un grupo se conducen, con base en las creencias y valores que comparten, por lo que entre sus funciones se destaca que es un mecanismo de control y sentido en la organización, transmite un sentido de identidad entre sus integrantes, y facilita el compromiso social, impulsando la motivación y la coordinación del trabajo, es decir el qué se debe hacer y cómo debe hacerse.

### **5.1.2 ¿De qué se nutre la cultura organizacional de la SECUM?**

#### *Sus valores*

Se puede decir que la SECUM es una institución ya que su existencia trasciende y es independiente a la de sus colaboradores, quienes actúan con base en una serie de normas de comportamiento correcto y valores dictados por la misma dependencia, consistentes, como ya se había mencionado en los capítulos 2 y 4 de este trabajo, en el “Respeto a las diferentes formas de vida, la tolerancia social, la honestidad y la igualdad de oportunidades”.

#### *Sus ritos y ceremonias*

Se trata de prácticas que promueven la reunión de los colaboradores; brindan un sentido de pertenencia, de reconocimiento y de arraigo a la organización, como las comidas de fin de año, la celebración del Día de la madre o del padre, la asistencia a la tradicional posada; acciones que también se logran con la voluntad y el esfuerzo, incluido el económico de quienes integran la organización. Es importante mencionar que en este momento y desde marzo de 2020, dichas actividades se han visto suspendidas ante la contingencia sanitaria.

Pese a que al inicio de la pandemia gran cantidad de acciones han quedado en pausa y muchas de ellas migraron a la modalidad virtual a fin de no detener sus proyectos, de manera paulatina la

SECUM ha retomado sus actividades presenciales con base en “la nueva normalidad”, por lo que en el mes de septiembre se han inaugurado exposiciones, se ha celebrado el 35 aniversario del Museo del Estado de Michoacán, el 50 aniversario del Museo de Arte Contemporáneo Alfredo Zalce, y el 44 aniversario de la Casa de la Cultura de Morelia, por mencionar algunas.

Cabe aclarar que, si bien los trabajadores de base adscritos al Sindicato de Trabajadores al Servicio del Poder Ejecutivo se han visto imposibilitados de realizar sus asambleas, siguen recibiendo atención por parte de sus representantes, las actividades se desarrollan de la manera más regular posible en cuanto a la realización de trámites y tienen la obligación de cumplir con sus compromisos laborales.

#### *Sus historias y mitos*

El surgimiento, evolución y crecimiento del Instituto Michoacano de Cultura, los proyectos y programas que impulsó, muchos de ellos de carácter nacional e internacional, y su transformación como Secretaría de Cultura, aunado al cambio físico de oficinas y la función que cumple hoy día, forman parte de su historia. En el capítulo 4 como parte de una encuesta realizada a empleados que habían ingresado en diferentes años se les preguntó si conocían la historia de la organización.

#### *Sus normas*

Como todos los servidores públicos, quienes integran la plantilla laboral de la SECUM son sujetos de derechos y obligaciones legales; deben cumplir con horarios y días de trabajo en sitios predeterminados, y tienen derecho a disfrutar de vacaciones y días de descanso, entre otros. También deben sujetarse a ordenanzas como las Condiciones Generales de Trabajo, emitida por la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Michoacán y la Ley de Desarrollo Cultural.

Es importante aclarar que, con base en lo señalado por Ritter, la cultura organizacional cumple funciones muy importantes, pues permite diferenciar a la organización de otras, logra que los colaboradores de una empresa, corporación u organismo en particular y el público en general identifiquen su filosofía y objetivos; es un factor de integración y cohesión al unir a los empleados a través de normas, prácticas y rituales; facilita la coordinación de acciones al establecer las formas y procesos de trabajo, y fortalece la motivación entre los colaboradores, quienes comparten una

serie de elementos y valores, dándoles un sentido de pertenencia y justificando su forma de actuar, con el fin de adaptarse a los cambios que se registran tanto en el entorno es decir en el exterior, como al interior de la misma organización. Dichos cambios se producen en el ámbito económico, social y tecnológico.

Es, dentro de la cultura organizacional, en este caso en particular de la SECUM, donde la comunicación juega un papel fundamental para reforzar y difundir dichos valores a través de estrategias, de cara al futuro, ya que la dependencia no puede permanecer estática y debe promover el trabajo en equipo dentro de procesos flexibles.

### **5.1.3 Las subculturas en la SECUM.**

Si bien se forja con el paso del tiempo, impone límites y reglas, y permea a todos los integrantes de la dependencia como un elemento dominante que dota de orden y sentido al quehacer interno, la cultura organizacional dominante contiene lo que se conoce como subculturas, que sirven como válvulas a través de las cuales los colaboradores expresan sus formas de pensar y de sentir sobre asuntos que les preocupan e inquietan, en un intento por exponer e incluso imponer su punto de vista sobre lo que debería hacerse.

Podría decirse que, de manera concreta ante la pandemia surgida en 2020 y que permanece hasta octubre de 2021, las subculturas se reflejan o emergen a través de las conversaciones virtuales en las redes sociales, sostenidas por los diferentes grupos. Principalmente por medio de *WhatsApp* los integrantes de dichos grupos manifiestan sus opiniones sobre lo que sucede al interior de la dependencia.

Es en estos casos donde, nuevamente, la comunicación es necesaria como herramienta que destrabe conflictos entre directivos y colaboradores, mediante la realización de reuniones o juntas en donde se expresen ambos puntos de vista para llegar a un entendimiento, tomando en cuenta la valía y la experiencia del recurso humano.

Sobre el particular, Robbins (1987), plantea que cuánto más fuerte sea la cultura, mayor influencia ejercerá entre sus integrantes.

#### **5.1.4 ¿Existe un proceso de socialización al interior de la dependencia?**

Por lo regular como parte de sus procesos internos, las empresas llevan a cabo la selección y reclutamiento de personal para elegir a quienes comparten los mismos valores de la compañía, lo que tiene como propósito eliminar el surgimiento de posibles conflictos internos y fortalecer la cultura organizacional y las prácticas que esta conlleva. Además, los empleados de nuevo ingreso, por lo regular deberían pasar por una fase de socialización o adaptación.

Sobre el particular, Guízar (2013), con base en Robbins, explica que, dentro del proceso de socialización, el futuro colaborador debe transitar por tres estadios diferentes, el primero previo a su ingreso a la organización, el segundo cuando ya se encuentra dentro de ella, lo que le permite confrontar las ideas que tenía con la realidad, y la tercera, cuando adquiere y adopta como suyas las prácticas y formas de trabajo dentro de su nuevo empleo. Esta transformación permite al colaborador reforzar su idea de permanencia en la empresa o lo empuja a separarse de ella, al no compartir su filosofía, mística y objetivos.

Sin embargo, como ya se mencionó en el capítulo 2 de este proyecto de investigación relativo a la estructura organizacional, al interior de la dependencia no se ha implantado un proceso de socialización como tal y los colaboradores, independientemente de su forma y nivel de ingreso, se van adaptando y aprendiendo sobre la marcha y en el día a día. No está de más recordar que existen tres formas de ingresar a la organización: como personal de confianza -los directivos quienes integran el equipo de trabajo del Secretario en turno- elegidos directamente; por contrato, quienes son los únicos que pasan por un proceso de selección, aunque también pueden ingresar al ser recomendados, y por la obtención de una plaza, la cual en la mayoría de las veces es heredada y en otros casos es asignada por el Secretario en turno.

En cuanto al tipo de cultura organizacional que prevalece en la SECUM, con base en la observación participante se establece que es la de tipo burocrática, donde las tareas, la autoridad y los lineamientos están delimitados y todos deben sujetarse a ellos. Y sobre la orientación cultural que la dependencia guarda con base en sus objetivos, puede inferirse, con base en Harrison citado por Ritter, que es una organización orientada al rol y la norma y orientada a resultados, al centrarse en detallar las funciones y responsabilidades de cada puesto con el fin de alcanzar ciertos resultados.

Pero ¿cómo es que la cultura organizacional se transmite a los colaboradores?

Al retomar lo dicho por Sholz y Shein, Ritter (2008), indica que la cultura organizacional debe transmitirse a través de una estrategia de comunicación a desarrollarse en diferentes niveles: el primero es el relativo a la imagen corporativa y la identidad visual, que en este caso son manejadas por el Gobierno del Estado hacia la población y los medios de comunicación que es su público objetivo, y hacia el interior con los colaboradores de su administración.

Los rituales también forman parte de este primer nivel. Se incluyen ceremonias y prácticas que permitan la reunión, convivencia y comunicación de los colaboradores. Es importante recordar que ante el riesgo sanitario por la COVID 19, este tipo de reuniones masivas se han visto restringidas al interior de la SECUM, y si se llevan a cabo es con acceso controlado, en espacios abiertos y siguiendo las medidas sanitarias.

El segundo nivel es el de las tradiciones; en él se aglutinan los mitos, las leyendas y los personajes que dejaron huella tras su paso por la organización, quienes sin importar el paso del tiempo aún son recordados y se han convertido en un ejemplo a seguir. Por citar un caso al interior dentro de la organización, estos personajes son recordados a través de las ofrendas que, con motivo de la Noche de Muertos, se colocan en los museos de la SECUM

El tercer nivel corresponde a los valores, tanto los de carácter universal que son reconocidos sin discusión como la libertad y la justicia, como los que tienen que ver con la búsqueda del bien común antes que el bien personal, como puede ser la solidaridad. Estos valores deben ser congruentes con la filosofía, la misión y la visión que la dependencia sostiene.

Además de los valores antes mencionados existe otro elemento a considerar: es uno más profundo que tiene que ver con la historia de vida y el bagaje de cada colaborador, y que determina la forma en que se conduce y comporta. Ritter (2008) señala que a esto se le conoce como “supuestos básicos” (p.62).

## 5.2 Intervenciones en Desarrollo Organizacional.

A lo largo de los diferentes capítulos que integran este trabajo efectuado entre marzo y septiembre de 2021 y con el uso de técnicas como la investigación documental, la observación participante, el análisis de contenido y las encuestas, se detectaron algunos problemas que pueden ser atendidos en el plano de la comunicación, entendida como una herramienta indispensable que posibilita la ejecución de planes, programas y proyectos por parte de directivos y colaboradores, en donde prevalezca el intercambio de información, la confianza mutua, y el trabajo en equipo.

A manera de resumen a continuación se muestran los diagnósticos registrados, su seguimiento, y se agrega información sobre la situación al mes de octubre, que da cuenta de los cambios internos a nivel estructural, de comunicación y de los actores del Departamento de Difusión.

Entorno.	Diagnóstico.	Seguimiento del diagnóstico	Situación actual (octubre)
Técnicas: revisión de documentos y observación participante.	La SECUM se mantuvo como gestora ante la pandemia registrada desde marzo de 2020, se adaptó para aprovechar sus recursos digitales, con el propósito de mantenerse cerca de su público objetivo, brindando apoyo en la medida de sus posibilidades a	La dependencia sostuvo la misma línea de adaptación, migró sus contenidos a plataformas digitales y se trabajó de manera virtual. También experimentó el cambio de titular en dos ocasiones en un periodo de 4 meses, lo que significó dos	Pese al cambio de gobierno. las actividades y proyectos que se venían desarrollando se mantuvieron, lo mismo que las relaciones con organizaciones de gobierno y educativas con las que ya venía trabajando. Existe la posibilidad, a largo plazo, de hacer alianzas en materia cultural con otras entidades gobernadas por el partido Morena.  Con el cambio de gobierno ya no se renovó el contrato de varios empleados y en su lugar se contrató a nuevo personal.  Con el fin de reanudar la vida artística se abrieron todos los centros culturales con los protocolos

	<p>los diferentes gremios artísticos, manteniendo las relaciones con otras instituciones que forman parte de su entorno y con las cuales suscribe convenios para desarrollar proyectos.</p>	<p>procesos de entrega-recepción en un corto periodo de tiempo.</p>	<p>sanitarios, ante la continuidad de la pandemia.</p> <p>Por lo que toca al Departamento de Difusión, experimentó cambios ante la llegada primeramente de un jefe y, posteriormente, un nuevo cambio de jefe y la incorporación de 5 integrantes más.</p>
<p>Estructura y funcionamiento. Técnicas. Observación participantes revisión de documentos y entrevistas.</p>	<p>Diagnóstico. Se da cuenta de la transformación del Instituto Michoacano de Cultura en la Secretaría de Cultura de Michoacán en general, y del surgimiento y la transformación del Departamento de Difusión.</p>	<p>Seguimiento del diagnóstico. El retraso en la entrega de la información provoca la disminución de tiempo que el Departamento de Difusión tiene para procesarla y darla a conocer. Se observa la relación y dependencia que la SECUM</p>	<p>Situación actual (octubre)</p> <p>Al interior del Departamento de Difusión la jefa elabora un organigrama a fin de presentarlo ante la titular de la SECUM para su aprobación. Se infiere que, con el establecimiento de dicha representación gráfica, se trabaja en la definición, o en su caso redefinición, de las funciones y responsabilidades, a fin de fortalecer el área, con base en un trabajo en equipo y en la comunicación.</p> <p>Lo anterior también se enfila a crear una relación de trabajo con los nuevos</p>

	<p>Se detalla la forma ideal y real de trabajo al interior del Departamento de Difusión y se detectan los lugares en donde se registran los “cuellos de botella” que retrasan el flujo de la información.</p> <p>Se aprecia la necesidad de difundir los manuales de organización y de procedimientos entre los colaboradores.</p>	<p>sostiene con áreas externas a nivel presupuestal y de manejo de la información, concretamente con la Secretaría de Finanzas, y la Coordinación General de Comunicación Social respectivamente, como instancias que deben brindar su autorización, como uno de los pasos en los procesos de trabajo de la organización.</p>	<p>directores, quienes recientemente tomaron sus cargos.</p> <p>La jefa también estructura un calendario que agrupa las actividades de las direcciones con el fin de tenerlas presentes y tener un panorama de las actividades que habrá que desarrollar a corto plazo.</p>
<p>Funcionamiento, grupos y actores en la organización.</p>	<p>Diagnóstico</p> <p>Se determinan las “enfermedades” que afectan a la</p>	<p>Evolución del diagnóstico</p> <p>La comunicación se mantiene en la misma vía</p>	<p>Situación actual (octubre)</p> <p>Con el cambio de administración en el Departamento de Difusión se registra la llegada de un nuevo jefe y el ingreso de 5 colaboradores más, lo</p>

<p>Técnicas. Observación participante, revisión de documentos y entrevistas.</p>	<p>SECUM en general y al Departamento de Difusión, entre ellas el estrés por parte de los colaboradores, la osteoporosis ante una estructura débil por falta de recursos financieros, con riesgo de suspensión de pagos, y la anemia ante la falta de motivación.</p>	<p><i>WhatsApp</i>. Las actividades se siguen ofreciendo en su mayoría de manera virtual, ante la presencia del COVID 19.</p>	<p>que implica la definición, o en su caso, la redefinición de actividades y obligaciones, a fin de lograr una mejor articulación en el proceso de trabajo.</p> <p>En cuanto al entorno de la dependencia, con el cambio a verde del semáforo epidemiológico los recintos administrados por la SECUM se han abierto en su totalidad, siguiendo las medidas sanitarias para el público, consistentes en el uso de cubrebocas y gel antibacterial, la toma de la temperatura y la sana distancia, con acceso reducido.</p>
<p>La comunicación en las organizaciones. Técnicas. Observación participante. Investigación documental, aplicación de encuestas.</p>	<p>Diagnóstico La comunicación al interior del Departamento de Difusión y con el resto de las áreas se ve modificada con la llegada de un nuevo jefe.</p>	<p>Evolución del diagnóstico Se combina el trabajo virtual y presencial. Predomina la comunicación vía <i>WhatsApp</i> entre el jefe y los colaboradores. Al interior del Departamento de</p>	<p>Situación actual (octubre). Se pretende reforzar la comunicación del Departamento de Difusión con el resto de las direcciones, departamentos y centros culturales, con la realización de juntas de trabajo, que involucren una mejor planeación de las actividades y un mayor contacto entre directivos.</p> <p>Al interior del Departamento se lleva a cabo una junta de trabajo en la que la nueva jefa se presenta y en la que</p>

		Difusión se registra rotación de personal y la presencia de personal de otras áreas de la SECUM, pero que es ajeno al mismo Departamento.	los colaboradores tienen la posibilidad de dar su opinión sobre la situación actual, así como aportar sugerencias que son escuchadas y tomadas en cuenta.
--	--	---	---

Tabla 9

*Diagnóstico de la Comunicación Organizacional del Departamento de Difusión- SECUM, entre febrero y septiembre de 2021.*

### **5.3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Departamento de Difusión.**

Una vez que se obtuvo un panorama general de las problemáticas que aquejan al área, se procedió a hacer un análisis FODA, con el fin de determinar los elementos que se tienen a favor y en contra.

#### *Fortalezas.*

F1 Su equipo de trabajo muestra disponibilidad.

F2 Disposición de la jefa en turno quien demuestra apertura, empatía y deseos de escuchar a los colaboradores, y de realizar cambios internos para fortalecer aspectos relacionados con los recursos tecnológicos, materiales y humanos.

F3 Procesos de trabajo bien definidos.

F4 Buena relación con el resto de los directores y jefes de Departamento.

#### Debilidades

D1 Sistema de comunicación débil e intermitente.

D2 Falta de planeación con el resto de las áreas.

D3 Carencia de un proceso de adaptación y socialización, en general, en toda la dependencia.

D4 Falta de difusión de la Misión, Visión y Valores de la SECUM entre sus integrantes.

#### Oportunidades.

O1 La calidad de los proyectos que lleva a cabo y que apoya, como parte del Gobierno del Estado de Michoacán, con el respaldo del gobierno de México, de ayuntamientos, instituciones educativas y de la sociedad civil.

O2 La posibilidad de que este gobierno que inicia realice los proyectos culturales de manera eficaz en beneficio de la población, y que se atiendan asuntos como la seguridad, la educación el empleo y la salud de manera integral con base en el lema “Honestidad y Trabajo”, el cual forma parte de su imagen corporativa.

Amenazas.

A1 Afectación de la reputación de la dependencia, ante decisiones tomadas por los directivos, quienes carecen de experiencia dentro de la administración pública.

A2 Falta de empatía y comunicación entre la Secretaria en turno y los directores con los colaboradores, lo que dará a paso a roces y conflictos.

A3 Relajamiento de las estrategias para robustecer y asegurar una comunicación permanente al interior y al exterior.

#### **5.4 ¿En qué niveles se puede realizar una intervención?**

Como ya se ha dicho, este apartado está dirigido a presentar propuestas encaminadas a mejorar algunos de los procesos de trabajo al interior del Departamento de Difusión, a través de incluir algunos cambios con ayuda de herramientas conocidas como intervenciones en Desarrollo Organizacional. Se planea que con la inclusión de ciertas prácticas logre vislumbrarse una mejoría en aspectos como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, elementos que no pueden faltar en ninguna organización y como un engranaje, deben mantenerse “aceitados” para funcionar.

En este punto es importante hablar sobre los tipos de intervenciones. Guízar (2013), explica que existen las dirigidas a los procesos humanos, las cuales se aplican a los colaboradores de la organización; las tecnoestructurales que se dirigen a lograr cambios en aspectos tecnológicos y de la estructura de la misma, las relacionadas a la administración de recursos humanos, y las que van encaminadas al cambio de estrategias para obtener una ventaja de su entorno, todas ellas dirigidas a aumentar la eficacia y la productividad laboral, y la calidad de vida de los colaboradores, es decir el mejoramiento integral en la organización.

El autor plantea que para elegir el tipo de intervención deben responderse tres preguntas: si la intervención que habrá de usarse estará dirigida a producir resultados, en qué condiciones pueden esperarse resultados positivos, y cómo es que las intervenciones pueden implantarse.

Para determinar el tipo de intervención o intervenciones a realizar, se tomará en cuenta que la SECUM posee una estructura matricial, es decir que cada dirección se integra por departamentos que tienen funciones y elaboran productos muy específicos, y cada uno de sus empleados tienen delimitadas sus tareas y la manera como deben realizarlas. También puede establecerse que se trabaja con base en Administración Por Objetivos, ya que cada departamento se ha trazado metas que debe cumplir de manera mensual a partir de un Programa Operativo Anual (POA).

En el caso específico del Departamento de Difusión se trazan metas a cubrir sobre el número de comunicados, carteleras, diseños y sus respectivas aplicaciones. Los empleados efectúan su trabajo conforme se les hace llegar la información; en la mayoría de los casos no se les informa las metas anuales o mensuales que se deben cubrir, solamente se les solicita que procesen la información y la entreguen a su superior para su respectiva revisión.

Cabe mencionar que, en los diagnósticos obtenidos a través de diversas encuestas, dicho grupo de colaboradores externó su opinión sobre temas como la autoridad, el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación, como elementos o procesos que deben cuidarse, ya que de no hacerlo se da lugar a la aparición de rumores y un ambiente de desconcierto, lo que también afecta su productividad.

A inicios del mes de octubre, con base en la técnica observación participante, se detecta que ha sido la falta de información oportuna de parte de los directivos hacia los colaboradores lo que ha causado mayor incertidumbre sobre cambios en las direcciones, jefaturas de Departamento y demás áreas ya que se maneja a manera restringida. Los empleados continúan con sus labores hasta donde les es posible, en espera de nuevas indicaciones y que se haga el proceso formal de entrega-recepción.

### **5.5 ¿El Departamento de Difusión es equipo o grupo de trabajo?**

Entre las técnicas de intervención del Desarrollo Organizacional se encuentra la llamada Formación de equipos. Como en toda organización, los departamentos y áreas de la SECUM están integrados por personas que trabajan para alcanzar un fin en común, siguiendo ciertas reglas y modos de

operación, es decir que pueden trabajar en grupo o en equipo dependiendo de la interdependencia y el grado de compromiso que presenten.

Pero ¿qué diferencia hay entre un grupo y un equipo de trabajo? Guízar (2013), explica que, a diferencia del grupo, los integrantes del equipo presentan un mayor compromiso para alcanzar metas comunes y se registra más interacción entre ellos.

Para determinar si existía la necesidad de formar un equipo de trabajo al interior del Departamento de Difusión, (si es que no está creado ya), y detectar la posible existencia de problemas, se aplicó una encuesta creada por Dyer (1988) citada por Guízar, a 3 de los 7 colaboradores y al jefe en turno.

Los resultados de esta técnica podrían considerarse como complemento de las encuestas de discrepancia y de satisfacción aplicadas en el capítulo 3 de este trabajo. Como parte de la metodología la encuesta se aplicó entre el 11 y 12 de octubre personalmente a colaboradores que cuentan con mayor antigüedad, y cuyos resultados se muestran a continuación.

Preguntas o temas	Poca evidencia 1	Poca evidencia 2	Cierta evidencia 3	Cierta evidencia 4	Alta evidencia 5	TO TAL
Descenso productivo o de los resultados de su unidad de trabajo	I		I		II	14
Agravios o quejas internas	I	I	II			9
3.- Conflictos u hostilidad entre los miembros.	III	I				5
4.- Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes	I		I	I		8
5.- Metas confusas o poco compromiso con ellas.	I	I	I	I		10
6.- Apatía, falta de interés o de participación general	III				I	8
7.- Carencia de innovación, de deseos de asumir riesgos,	II	I	I			7

de imaginación creativa o de iniciativa.						
8.- Juntas de <i>staff</i> ineficaces	II			I	I	11
9.- Problemas al trabajar con el jefe	I	I	I		I	11
10.- Comunicación deficiente. Los integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí o no hablan	III			I		8
11.- Falta de confianza entre el jefe y los miembros, o entre éstos.	II		I	I		9
12.- Las decisiones no son comprendidas o aceptadas	I	II	I			8
13.- El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado	II	I			I	9

14.-	No	se	I	II	I	10
estimula	al					
personal	para					
lograr un mejor						
trabajo	de					
equipo						

Tabla 10

*Encuesta de formación de equipos de trabajo. Resultados propios con base en Dyer (1988)*

Con base en los parámetros establecidos que señalan la necesidad de formar equipos de trabajo cuando los valores son mayores a 14 puntos, los resultados muestran que el mayor puntaje es 14 y el menor es 5, lo que significa que hay poca evidencia de que el Departamento necesite formar equipos de trabajo.

Es importante mencionar que, durante el desarrollo de este apartado, la SECUM continúa con la realización de todas sus actividades mientras pasa por un proceso de transición interna con el cambio de Secretaria, directores, jefes de departamento, y responsables de centros culturales, quienes deben conocer y familiarizarse con los procesos administrativos y operativos de trabajo, e iniciar la relación laboral con sus colaboradores para conocerlos, lo que también implicaría el desarrollo de relaciones humanas.

### **5.6 Propuesta de intervención comunicativa al interior de la SECUM.**

Como se mencionó al principio de esta investigación se planteó necesario retomar puntos manejados en el año 2015 durante el taller “La comunicación Institucional. Sistema de Información Institucional”, impartido por Víctor E. Rodríguez Méndez a colaboradores de la Secretaría, por considerar su vigencia e importancia, tomando a los colaboradores como personajes centrales de la dependencia, quienes deben sentirse valorados, escuchados y tomados en cuenta. Esta propuesta de intervención se dividiría en la implementación de diversas acciones.

#### **Recursos Humanos.**

Objetivo: Difusión y puesta en práctica de los manuales de operación.

Responsables: Jefe del Departamento de Recursos Humanos en turno, en colaboración con los directivos de las diferentes áreas.

Propuesta dirigida a los colaboradores.

Tiempo de aplicación: Permanente.

Recursos para su implementación: Contar, o en su caso crear, los respectivos manuales para hacerlos llegar a los empleados a su ingreso a la dependencia.

Relación costo-beneficio: Al realizar esta actividad desde el ingreso del colaborador, se tendrá la certeza de que éste sabe lo que debe o no hacer, se iniciará un proceso de comunicación entre directivos y colaborador con el objetivo de que también se logre una mejor calidad laboral, un mejor ambiente en donde prevalezca la confianza, el trabajo en equipo y la identificación con los objetivos de la organización, lo cuales deben quedar claros desde el principio.

Evaluación de la propuesta y sus resultados. Se podrán presentar junto con los avances de las metas mensuales alcanzadas por cada Dirección.

-Se propondría que los empleados de reciente ingreso, ya sean directivos, jefes u operativos, reciban el manual de fundamentos, procedimientos y de organización, y que también fueran presentados de manera formal ante los colaboradores del Departamento al cual ingresan, así como en el resto de las áreas de la dependencia. También se informaría sobre el perfil y el trabajo que realizarán los recién llegados, el horario que tendrían y el espacio físico que ocuparían.

-Al aprovechar el contacto y la relación de trabajo que la dependencia sostiene con instituciones educativas y en el marco de la situación sanitaria existente, se propondría la realización de cursos de capacitación en línea, en beneficio de los empleados de la dependencia. Sería necesario determinar los temas que se abordarán en dichos cursos, por ejemplo, el manejo de programas y paquetes de cómputo o idiomas. Previamente, la estrategia incluiría un cuestionario a fin de determinar el interés, deseo, necesidad y disponibilidad que los colaboradores tendrían para tomar dichos cursos, lo que podría garantizar que un mayor número de personas pudiera participar.

### **Estructura.**

Objetivos:

Analizar y, en su caso reestructurar, y difundir la filosofía de la organización, desglosando su misión, visión y valores.

Analizar dirección por dirección y departamento por departamento, si cuentan con dichos documentos, con el fin de determinar su vigencia y comprobar si realmente se acatan, siguen, implementan y son conocidos por los colaboradores

Áreas responsables: Secretario /a en turno, secretario/a técnica en turno, área jurídica, y direcciones, en colaboración con otras áreas del Gobierno del Estado, por tratarse de una reestructuración de carácter orgánico y legal, que también requiere la anuencia del Gobernador en turno.

Propuesta dirigida a todo el personal de la SECUM.

Tiempo de aplicación: Se estimaría un tiempo aproximado de 6 meses para recabar la información, analizarla y proponer actualizaciones. Una vez concluido dicho periodo de análisis se procedería a la redacción de los documentos para su aprobación por parte de las instancias correspondientes en materia legal y jurídica, y a continuación con su publicación en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Michoacán

Recursos para su implementación: Se deberá organizar un cronograma, un calendario en el que se determinen tiempos para la entrega de la información solicitada por parte de las áreas, en la que se incluya la forma como se realizan las actividades con el fin de compararla con lo establecido en los manuales (Flujogramas ideal/real). Se deberán agendar reuniones con las áreas con el fin de determinar el contenido de los manuales, buscando que se ajusten a los procesos reales y actuales de trabajo. Lo anterior va encaminado a aprovechar los recursos humanos, materiales y económicos, aumentando la relación costo-beneficio.

Evaluación de la propuesta y sus resultados. Una vez que se tengan los manuales se procederá a su implementación. Previamente el Departamento de Difusión podrá participar a través de una campaña interna dirigida a directivos y empleados de la SECUM, destacando los objetivos principales de esta estrategia.

Como se observó en el segundo capítulo de este proyecto, sería necesario difundir la filosofía de la SECUM reflejada en su misión, visión y valores, como elementos que primeramente deberían revisarse para su posible actualización. Por tratarse de un tema estructural habría que estudiar la factibilidad de esta propuesta, ya que abarcaría puntos fuera del ámbito de la comunicación y se enmarcarían en un ámbito más bien legal y jurídico, pero que resultan importantes como factores que logran la cohesión y fortalecen la identidad de los colaboradores con la Secretaría.

## **-Comunicación.**

Objetivo: Concientizar a directivos y colaboradores sobre la importancia de manejar una imagen corporativa acorde y coherente con los valores, misión y visión de la dependencia, y el seguimiento de procesos internos en cuanto al manejo de la información, con miras a fortalecer la comunicación interna.

Responsables: Departamento de Difusión

Propuesta dirigida a todo el personal

Tiempo de aplicación: Permanente.

Recursos para su implementación: Campañas de comunicación interna para reforzar los valores, misión y visión de la SECUM

Evaluación de la propuesta y sus resultados. En un principio, se propone una evaluación trimestral mediante la aplicación de cuestionarios al personal, con el fin de recabar su opinión y sugerencias. Dicha información será tomada en cuenta para mejorar la estrategia encaminada a fortalecer dicha imagen corporativa ligada a una adecuada planeación y organización.

## **Descripción**

### **de la estrategia**

La imagen y la reputación de la SECUM se han visto en entredicho en algunas ocasiones ante la falta de una buena estrategia de comunicación. El actuar de los directivos ha sido cuestionada por diversos sectores, entre ellos el artístico, poniendo en duda la transparencia de diversos concursos. Por ello, en este nivel se propondría la elaboración de un manual de manejo de crisis reputacional, con el fin de difundir información de manera eficaz pronta, práctica y exacta, ante el surgimiento de un evento inesperado, y de que los responsables sepan, paso a paso, qué es lo que deben o no hacer.

A grandes rasgos se exponen algunos puntos que, con base en la técnica de observación participante y en el Webinar ofrecido por Salcedo (2021), deberían ser considerados al momento de elaborar dicho instrumento, con el cual más que buscar “culpables”, se pretende implantar medidas preventivas para evitar que se repitan sucesos parecidos.

El manual contendría como antecedentes casos anteriores que se tomarían como ejemplos a desglosar y a analizar desde su inicio hasta sus consecuencias. También se evaluaría la importancia del evento para determinar cuánto pudo afectar la reputación e imagen de la dependencia a nivel

mediático, es decir la resonancia a nivel local, estatal, nacional e incluso internacional, que tuvo en los medios de comunicación, y la respuesta que hubo por parte de instancias como la Secretaría de Cultura Federal, que aporta recursos económicos para la puesta en marcha de diversas convocatorias.

Dentro del ámbito comunicativo, en el manual también se incluirían las acciones u omisiones de los actores que se vieron involucrados en la situación, (Secretaría Técnica, asesores, directores, jefes de Departamento, responsables de centros culturales y el área jurídica), el papel que jugó el Departamento de Difusión para manejar o no la situación, y la postura que tomó el Secretario o Secretaria en turno, quien al final enfrenta las consecuencias y termina “dando la cara” no solamente ante las opinión pública sino ante otras instancias de gobierno con las cuales lleva a cabo diferentes proyectos.

Como parte de dicho documento se determinaría el canal oficial por el cual se emitirá la información y quién sería el vocero autorizado para ello. Contar con una herramienta de este tipo y poner su contenido en práctica podría impedir que la dependencia sufra daños en su imagen pública o los sufra en una menor medida, tomando en cuenta también que este tipo de situaciones pueden causar malestar o inquietud entre los colaboradores.

Los aspectos antes mencionados deberán plasmarse en un esquema, detallando cada etapa del proceso preventivo.

-Al interior del Departamento de Difusión, sobre las metas que se deben alcanzar sería necesario evaluar si es importante o no informar a los colaboradores sobre el número de comunicados, carteleras e impresos que se deben hacer a lo largo del año, ya que el trabajo del área depende, en gran medida, de la información generada en otros departamentos, además de que los empleados tienen claro cuáles son sus funciones y en qué momento, día y hora, deben entregar el material con base en lo convenido con el jefe. No está de más decir que la delimitación de las metas debe cumplir con los requisitos de especificidad, aceptación por parte del empleado, ser flexibles en caso necesario, y ser medibles y realistas, es decir que puedan alcanzarse, así como congruentes con los fines del Departamento.

-En cuanto a la relación de trabajo que el Departamento guarda con el resto de las áreas, podría trabajarse una estrategia de planeación con base en el Programa Operativo Anual. Para ello se propone la realización de juntas mensuales, ya sean virtuales o presenciales, con el jefe del Departamento de Difusión y los directores incluido el responsable de la Delegación Administrativa, a fin de intercambiar información general sobre las actividades que se llevarán a cabo en fechas próximas. Esta acción, que implica el cruce de información, también va encaminada a evitar que las actividades se “empalmen” y a definir probables fechas de ruedas de prensa y giras de medios para anunciar al público la ejecución de ciertas acciones. Posteriormente, de manera semanal, 15 días antes de la realización de su evento como mínimo, los departamentos tendrán la obligación de enviar la información más precisa sobre sus actividades al Departamento de Difusión, con el propósito de que éste pueda elaborar diseños, programas, *e-cards*, cartelera y boletines, y el material que se maneja en redes sociales, como una estrategia de comunicación institucional.

A continuación, se ofrece un ejemplo de la manera como el Departamento de Difusión podría trabajar con las otras áreas, tomando como modelo la “Red por Objetivos”, sugerida por Guízar con base en Meli (1979), que determina que cada parte involucrada debe definir sus compromisos con base en una comunicación estrecha entre las partes.

Esta Red por Objetivos, que también podría considerarse lo que se llama una “Ruta Crítica”, podría implementarse en cada uno de los proyectos y programas al interior de cada Dirección junto con sus respectivos departamentos, a manera de cronograma.

Objetivo general	Áreas involucradas	Metas
Difusión del Premio de las Tradiciones Indígenas	Dirección de Vinculación, Departamento de Programas Estatales del Sistema Estatal de Creadores.  Delegación Administrativa. Departamento de Recursos Financieros.	1.-Emisión de comunicado sobre la conformación del Comité de Planeación del Premio. (fecha)  2.-Solicitud de apoyo a la Coordinación General de Comunicación Social. (fecha)  3.- Elaboración de la convocatoria por parte del diseñador gráfico y

	Departamento de Difusión	<p>del boletín. (de qué fecha a qué fecha)</p> <p>4.- Rueda de prensa para anunciar el lanzamiento de la convocatoria. (fecha)</p> <p>5-Gira de medios para promover la convocatoria. (fechas)</p> <p>6.-Elaboración de <i>e-cards</i> por parte del diseñador gráfico para anunciar a los ganadores del premio en plataformas digitales. (fechas)</p> <p>7.- Comunicado de prensa para dar a conocer el nombre de los artistas galardonados a través de los medios de comunicación, (periódicos, radio y televisión, y portales digitales). (fechas)</p> <p>8.-Comunicado de prensa para anunciar la entrega del Premio. (fecha)</p> <p>9.-Cobertura de la ceremonia de entrega del premio por parte en este caso de la Coordinación General de Comunicación Social al contar con la presencia del Gobernador de Michoacán. (fecha)</p>
--	--------------------------	--

Tabla 11

*Ejemplo de Administración Por Objetivos.*

-Con base en la estructura interna de la SECUM, y citando los puntos del mencionado Taller también será importante identificar los tipos de información y organizar los flujos de información que maneja la dependencia, identificar el ciclo de vida de la información, es decir el origen, selección,

procesamiento, almacenamiento, búsqueda y recuperación, difusión; identificar las necesidades de información en la institución, identificar las necesidades de información particulares según cada área y diseñar un Sistema de Información Institucional que registre, controle y almacene la información producida en la institución.

### **Conclusiones.**

El presente trabajo de investigación permitió conocer un poco sobre la estructura y los procesos comunicativos que se generan al interior de una dependencia de gobierno como lo es la Secretaría de Cultura de Michoacán, cuyas áreas presentan particularidades debido a la singularidad de los colaboradores, y la diversidad de bienes tangibles e intangibles que producen.

En cuanto al entorno, los resultados obtenidos permiten observar que la dependencia se mueve en un ambiente complejo en el que, para el desarrollo de sus funciones, requiere articularse con otras organizaciones, lo cual influye en la toma de sus decisiones en cuanto a la planeación, programación y puesta en marcha de actividades.

A nivel externo, los integrantes de la dependencia no deben perder de vista que sus acciones están dirigidas en primera instancia a la ciudadanía, que se entera de dichas actividades a través de la información manejada por los medios de comunicación.

Parte de los objetivos de la SECUM también involucran la participación de otras organizaciones, como son los colectivos y agrupaciones artísticas.

A nivel interno puede apreciarse que se realizan procesos de comunicación en diferentes niveles, pero que la información no se comparte por los canales adecuados por lo que se requiere hacer una reestructuración que parta del Departamento de Difusión y sea acatada o seguida por las diferentes direcciones. La estrategia contempla el uso de un formato dentro del cual las direcciones especifican él o los servicios que desean obtener por parte del Departamento.

También debe contener información para la realización de boletines

Dicha información debe entregarse en físico para resguardarse en un archivo, y enviarse por correo electrónico para su correspondiente manejo en el área de diseño, redes sociales información para medios y para la o el Secretario en turno.

A nivel estructural, los datos obtenidos permiten apreciar que los manuales de organización y procedimientos, en caso de que existan, no son difundidos entre los colaboradores por parte de los directivos, por lo que las actividades, funciones y tareas, se aprenden y llevan a cabo bajo la marcha,

en el quehacer diario, con apoyo de los mismos compañeros de oficina, quienes comparten e intercambian sus conocimientos y experiencia.

En cuanto a la comunicación interna, las encuestas y la observación participante

Bajo la idea de que todo es perfectible y de que es necesario trabajar viendo hacia el futuro, lo aquí expuesto se presentó con el ánimo de encontrar herramientas útiles para mejorar el ambiente laboral, y aunque sea de manera modesta, aportar elementos o ideas que permitan elevar la eficacia del trabajo, para involucrar y estimular la participación de todas las áreas para que la SECUM siga cumpliendo con su misión y lograr, en la medida de lo posible, que los colaboradores se sientan más considerados en los procesos de trabajo.

Esta mirada al interior de la organización también tuvo el objetivo de dejar un pequeño testimonio sobre el trabajo del Departamento de Difusión y la importancia que tiene no solo al interior de la dependencia, ya que su labor diaria permite que la organización se mantenga presente ante el público, al informar sobre cada uno de los proyectos que realiza.

Cabe mencionar que las propuestas de intervención arriba señaladas apuntaron a situaciones específicas en cuanto a procedimientos y tiempos de trabajo, y la manera como se desarrolla la comunicación entre las áreas de la dependencia. Dichas estrategias, en caso de que fuese necesario, deberán desglosarse y detallarse, para presentarse ante los directivos de la SECUM, quienes podrán retomárlas en caso de que resulten de su interés para aplicarlas de manera interna, y cuyos resultados deberán evaluarse periódicamente, a fin de efectuar los ajustes necesarios.

Es importante destacar que directivos y colaboradores deben trabajar unidos, apoyándose y respaldándose entre sí, para sacar adelante un trabajo en equipo, compartiendo experiencias y conocimientos con confianza, comunicándose y entendiendo que el entorno de la SECUM va cambiando continuamente al mantener relaciones con otras organizaciones y actores.

Finalmente, no resta más que decir que esta investigación queda como un documento que, a futuro, puede enriquecerse o ampliarse, con otro tipo de investigaciones.

## Referencias

- Ahumada, L. (2002) El aprendizaje organizacional desde una perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología*, 11. No. 1, 39.
- Ahumada, L. (2005) El entorno organizacional. En *Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo: La Organización como una Red de Relaciones y Conversaciones* (p.18). Chile: Ed. Universitarias de Valparaíso.
- Albarrán, L. Métodos de investigación en la comunicación organizacional, en Fernández C. (coord.). *La comunicación en las organizaciones*, México: Trillas, 2002.
- Baptista, P. (2012) Las organizaciones y su ambiente. En *Antología Entorno Organizacional*. González, A. y Pérez J, (comp).
- . *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. 1991.
- Bartolli, A. (1983) Organización del trabajo y la empresa. En *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. México: Paidós.
- Corona, M. (septiembre-noviembre 1996) La comunicación en tiempos de crisis, una visión panorámica. *Razón y palabra*. Número 4 año 1, 84.
- Daft, R. (2007) *Teoría y diseño organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Dirección de Transparencia y Acceso a la Información del Poder Ejecutivo del Estado de Michoacán. (2015). Sujetos obligados. Recuperado en abril 20 2021, de Gobierno del Estado de Michoacán Disponible en: <http://laip.michoacan.gob.mx/mlaip/mobilelaip.html> [Recuperado en abril 20 2021]
- E. Franco, entrevista telefónica, 14 de abril de 2021.
- Y. Hernández, entrevista telefónica, 20 de abril de 2021
- Estrada, R. (2000) El entorno de las organizaciones: una visión sistémica. En *Antología Entorno Organizacional* (162,163 y 169). México: Facultad de Estudios Superiores Acatlán.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989) *Identidad de la organización. Invariancia y cambio*, Buenos Aires, Paidós,
- Etzioni, A. (1986). El fin de la organización: ¿señor o siervo? En *Organizaciones modernas*. México: UTEHA.
- Fernández, C. (1991) *La comunicación en las Organizaciones* (15), México: Editorial Trillas.
- Fernández, J. Urarte, M. Alcaide, F. (2008) Patologías organizativas. En *Patologías en las organizaciones*. España: LID Editorial.
- Fernández, J. Urarte, M. Alcaide, F. Patologías organizativas. En *Patologías en las organizaciones*. España: LID Editorial. 2008.

Gobierno de México. (noviembre 10 1980). *Decreto de creación del Instituto Michoacano de Cultura*. abril 23 2021, de Sistema de Información Cultural Sitio web: [https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=marco\\_juridico&table\\_id=354](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=marco_juridico&table_id=354)

Gobierno de Michoacán. (26 de septiembre de 2007). *Ley de Desarrollo Cultural para el Estado de Michoacán de Ocampo*. 2021, de Gobierno del estado de Michoacán Sitio web: <http://congresomich.gob.mx/file/Ley-de-Desarrollo-Cultural-para-el-Estado-de-Michoac%C3%A1n-de-Ocampo-1.pdf>

Gobierno del Estado de Michoacán. (2015). *Programa Sectorial de Cultura 2015-2021*. mayo 10 2021, de Secretaría de Cultura de Michoacán Sitio web: [http://laipdocs.michoacan.gob.mx/?wpfb\\_dl=195283](http://laipdocs.michoacan.gob.mx/?wpfb_dl=195283)

Gobierno del Estado de Michoacán. (2019). *Manual de Organización de la Secretaría de Cultura*. 2021, de Periódico Oficial del Gobierno de Michoacán Sitio web: <http://congresomich.gob.mx/file/2a-6119-1.pdf>

Gobierno del Estado de Michoacán. (2021). *Atribuciones de la Secretaría de Cultura de Michoacán*. 2021, de Gobierno del Michoacán Sitio web: <http://cultura.michoacan.gob.mx/atribuciones/>

Guízar, M. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill <http://publicadorlaip.michoacan.gob.mx/58/2015/01.-20Mision%20Vision%20Valores.pdf>  
<https://cambiodemichoacan.com.mx/2021/05/25/nueve-cambios-en-la-secum-para-reactivar-al-sector/>

<https://cultura.michoacan.gob.mx/>

<https://cultura.michoacan.gob.mx/noticias/amor-por-la-cultura-campana-que-celebra-la-cultura-y-a-quienes-la-hacen-posible/>

Redacción (23 de septiembre de 2018). *Silvano Aureoles gastó 664 mdp en publicidad en menos de 3 años*. *Regeneración*. Recuperado de <https://regeneracion.mx/silvano-aureoles-gasto-664-mdp-en-publicidad-en-menos-de-3-anos/>

Imagen Pública (Admon), (20 de septiembre de 2021). 1.1. Ecuación de la imagen pública. Recuperado de <https://sites.google.com/site/imagenpublicaadmon/1-1-ecuacion-de-la-imagen-publica>

Abraham Sanguino. (2015). *Gobierno de Michoacán*. México. Behance. Recuperado de <https://www.behance.net/gallery/46603937/Gobierno-de-Michoacan>

- Castillo, E. (2019). Gobierno Cambiará Slogan: Bye “Michoacán Está En Tí”; Hola “Michoacán Se Escucha”. Portal electrónico Changoonga. Recuperado de <https://www.changoonga.com/2019/03/15/gobierno-cambiara-slogan-bye-michoacan-esta-en-ti-hola-michoacan-se-escucha/>
- Limón Peña, M. “Identidad corporativa”. Imagen corporativa. Estrategia de Comunicación global, Editorial Trillas, México, 2008.
- Luhmann, N., Pappe, S., & Erker, B. (1998) Sistema y función. En *Sistemas sociales Lineamientos para una teoría general* (115). Barcelona: Anthropos.
- Martínez de Velasco, A. (2003) *Definiciones de la comunicación organizacional*. En Fernández Collado, C. (Coord.) *La comunicación en las organizaciones*. (pp.18-46). México: Trillas
- Mayntz, R (1990). *Sociología de la organización*. Madrid, España: Alianza Universidad. Col. Ciencias Sociales
- Mayntz, R. *Sociología de la organización*. Madrid, España: Alianza Universidad. Col. Ciencias Sociales, 1990.
- Méndez, J. (1993) Las organizaciones sociales: conceptos básicos. En *Dinámica social de las organizaciones* (77). México: McGraw-Hill.
- Miklos, T. y Baena, G. (2016) Mesa de futuros: planeación prospectiva, hacia el mejor de los futuros posibles. *Cuadernos del Centro de Investigación en Economía Creativa (CIEC)*, (38), julio, México: Centro de Diseño, Cine y Televisión.
- Miklos, T. y Tello, M. (2007) Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Centro de Estudios Prospectivos. Fundación Javier Barros Sierra A.C. México: Limusa
- Moles, A. y Rohmer, E. (1983). *Teoría de los actos. Hacia una ecología de las Acciones*. México: Trillas
- Ojeda, H. “Cultura organizacional y habitus: análisis de un relato etnográfico”, en *Prácticas de Oficio. Investigación y reflexión en Ciencias Sociales*, núm. 5, diciembre de 2009.
- Olmsted, M. (1966). *El pequeño grupo*. Buenos Aires: Paidós.
- Pérez, J. (29 de septiembre de 2020). Artistas no ceden: retirarán su obra de la Bienal Zalce. El Sol de Morelia. <https://www.elsoldemorelia.com.mx/cultura/artistas-no-ceden-retiraran-su-obra-de-la-bienal-zalcemichoacanartepinturagrabado-5820084.html>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

- Robbins, Stephen P. (1987). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (1995). Estructura. En *Sociología de las organizaciones*. España: Universidad de Deusto, Bilbao
- Salaman y Thompson. (1984) La tecnología como base para la clasificación: Woodward y Sperry. En *Control e ideología de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Secretaría de Cultura de Michoacán (2021). Sitio web <https://cultura.michoacan.gob.mx/noticias>
- Secretaría de Cultura de Michoacán. (11 de julio de 2021). Secretaría de Cultura de Michoacán. Facebook. <https://www.facebook.com/SECULTMICH/>
- Serrano, R. Pérez, J. Mendoza, F. Avila, X. Revilla, M. (2001). *La organización habitable*. México: Fecha Publicidad.
- Stafford, B. (1977) Amenaza real "a lo que estimamos más valioso". En *Diseñando la libertad* (23). México: Fondo de Cultura Económica.
- Timm, P. (2003) Diagnóstico de la comunicación organizacional. En Pérez, J. (Comp.). Módulo 3. *Antología de Lecturas de Comunicación Organizacional*, (pp. 15-48) México.
- Villafañe, J. "La reputación interna", en Justo Villafañe, *La buena empresa*, Madrid, Pearson Educación, 2013