



II  
2es.

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN

"COMUNICACION ORGANIZACIONAL"

(DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO DE LA COORDINACION DE COMUNICACION SOCIAL DE LA DELEGACION 3 SUROESTE DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL EN EL DISTRITO FEDERAL.)

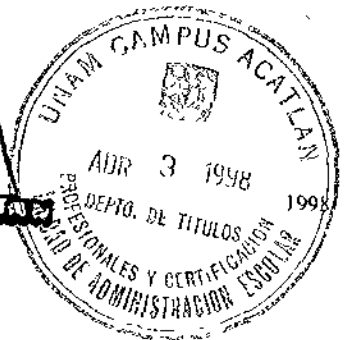
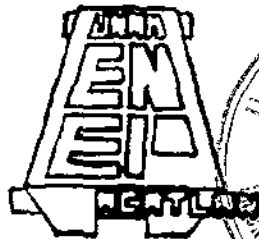
## REPORTE DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA BAJO LA OPCION DE SEMINARIO -TALLER EXTRACURRICULAR ORGANIZACIONES, HOMBRES, COMUNICACIÓN Y CULTURA PRESENTA

JORGE ANTONIO CARRILLO ROMÁN

ASESOR LIC JAIME PEREZ DAVILA

ACATLAN, EDO DE MEXICO



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

26022



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

Con profundo agradecimiento y cariño a la Universidad por haberme permitido el honor de aprender en sus aulas.

Doy gracias a mis profesores por haberme transmitido sus conocimientos y sus ideas, en especial a Jorge Pérez, Xavier Avila, Martín Camacho, Jaime Pérez, Diego Juárez y Enrique Arellano

Agradezco a mi asesor, Jaime Pérez, por su valiosa asesoría

A Elizabeth, quien con su comprensión y cariño  
me hace lograr las metas

Dedico este trabajo a mi madre y agradezco su  
insistencia

A Jorge y Abril por inspirarme a la superación.

A mis amigos de la infancia y hermanos: Victor  
Arturo, Martha, Marcela, Ricardo y Alejandro.

A mis compañeros del seminario por el tiempo que compartimos juntos y a quienes me dio gusto conocer, Rocío, Humberto, Maricela, Isela, Rosa María, Graciela, Sylvia, Carmen, Virginia, Lupita, Verónica y Miguel Angel

;) Mi gratitud a quienes de alguna forma me han apoyado,  
< especialmente a : señora María de los Angeles, señor Alberto  
< Manjarrez, Luis Vega, Agustín Ortega, Cristina Adalid,  
Abigail , Abi y Alberto.

## INDICE

	PÁG
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
Antecedentes Históricos y el Análisis de Entorno	6
1.1 Desarrollo Histórico del IMSS	7
1.1.1 Antecedentes y Orígenes	7
1.1.2 La Ley del Seguro Social y la Creación del IMSS	
1.2 Análisis del Entorno	18
1.2.1 Ambiente General	18
1.2.2 Ambiente Activo de la Coordinación Delegacional de Comunicación Social	23
1.2.3 Relaciones a nivel de la Coordinación de Comunicación Social	26
1.2.4 La Coordinación Delegacional de Comunicación Social como Sistema	28
1.2.4.1 Subsistemas de la C.D.C.S	30
1.2.4.2 Fronteras de la C.D.C.S	32
1.2.4.3 Productos o Servicios que proporciona el Sistema	32
1.2.4.4 Ciclos de Eventos	34
1.2.5 Características Socioeconómicas de la C.D.C.S	40
1.2.6 Análisis Contingente	41
1.2.7 Características del Ambiente	47
1.2.8 Recursos Tecnológicos del Objetivo de Estudio	40
1.2.9 Toma de Decisiones	49
1.3 Diagnóstico	50
<b>CAPÍTULO II DIMENSIÓN FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
2 Acerca de las Organizaciones	54
2.1 Tipo de Organización	55
2.1.1 Antecedentes	56
2.1.1.1 Consolidación del IMSS	56
2.1.1.2 Antecedentes de la C.D.C.S	61
2.1.2 Clasificación de la Organización	63
2.2 Objetivos, Misión y Filosofía de la Organización	67
2.2.1 Objetivos de la Organización (IMSS)	67
2.2.2 Misión de la Organización	69
2.2.3 Filosofía de la Organización	69

2.3 Estructura Formal de la Organización	70
2.3.1 Estructura General del IMSS	72
2.3.2 Estructura de la Dirección Regional Siglo XXI	76
2.3.3 Estructura de la Delegación 3 Suroeste del D F	77
2.4 Estructura Formal de la Coordinación de Comunicación Social	81
2.4.1 Objetivos de la Coordinación de Comunicación Social	83
2.4.2 Misión de la C D C.S.	83
2.4.3 Correspondencia Objetivos- Estructura	85
2.4.4 Proceso Formal de Trabajo	86
2.5 Reclutamiento, Selección y Motivación de los Miembros	88
2.5.1 Reclutamiento	88
2.5.2 Selección	89
2.5.3 Motivación	91
2.6 Manuales	92
2.7 Lineamientos y Formas de Control	93
2.7.1 Control	93
2.7.2 Autoridad	94
2.7.3 Poder	97
2.8 Diagnóstico	98
Anexo 1	102
<b>CAPITULO III PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>	
Análisis del Proceso de Producción en la C.D.C.S	104
3.1 De las Funciones y Actividades	104
3.2 Análisis del Funcionamiento Ideal en Comparación con el Real	108
3.2.1 Proceso Ideal del Trabajo	108
3.2.2 Proceso Real del Trabajo	111
3.2.3 Proceso Ideal contra el Real	118
3.3 Detección de los Problemas	120
3.4 Aplicación de Herramientas	121
3.5 Representación en las Herramientas	122
3.6 Identificación de los Actores	127



3.7 Idoneidad de los Individuos en el Puesto	133
3.8 Diagnóstico	137

#### **CAPITULO IV INSIDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROBLEMAS DE LA COORD. DELEG. DE COMUNICACIÓN SOCIAL.**

4.1 Análisis de los Actores y la Comunicación	142
4.2 Actores y Grupos	144
4.3 Técnica Cualitativa	147
4.3.1 La Entrevista	148
4.3.2 El Cuestionario	149
4.3.3 Análisis de las Entrevistas	161
4.4 La Comunicación en la C.D.C.S	162
4.4.1 ¿Qué Importancia tiene la Comunicación en la Organización?	162
4.4.2 Función de Producción	166
4.4.3 Función de Innovación	166
4.4.4 Función de Mantenimiento	167
4.5 La Estructura de la Comunicación en la Estructura de la C.D.C.S.	167
4.5.1 Los Miembros y la Comunicación al Interior de la Organización	167
4.5.2 Intercambios de Mensajes en la C. D.C.S.	170
4.5.2.1 Los Actores de la Comunicación	170
4.5.2.2 Canales de Comunicación	171
4.5.2.3 Diagrama del Flujo de la Comunicación	172
4.6 Clima Organizacional	176
4.7 Diagnóstico	179
Anexo	181

#### **CAPITULO V CULTURA ORGANIZACIONAL**

5.1 Diagnóstico Situacional	193
5.2 Diagnóstico Formal	194
5.3 Diagnóstico del Funcionamiento	197
5.4 Diagnóstico de la Estructura de Comunicación en la C. D.C.S	200
5.5 Cultura Organizacional	202

5.6 Necesidades a Resolver	204
5.7 Las Políticas	206
5.8 Objetivos	207
5.8.1 Objetivo Dirección	207
5.8.2 Objetivos Específicos	208
<b>CONCLUSIONES</b>	209
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

## Introducción

La existencia de una organización depende del conocimiento de su entorno, la eficiencia de sus procesos internos, de la cooperación de sus miembros y de la comunicación adecuada para interpretar y llevarlos a cabo

Como resultado del estudio hecho sobre las organizaciones como elementos básicos en cualquier sociedad dentro del Seminario-taller Extracurricular, "Organizaciones, Hombres, Comunicación y Cultura" se presenta el siguiente trabajo que trata de proporcionar un análisis diagnóstico de la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación 3 Surcoeste del IMSS en el Distrito Federal y de todos los factores importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de sus procesos de trabajo como organización en los que cuenta el entorno que la rodea, sus aspectos formales, la producción, los procesos de comunicación y la cultura, esta dos últimas, importantes para comprender la organización ya que uno de los factores más trascendentes a considerarse en cualquier organización es el humano. De este modo, el presente trabajo trata de identificar las amenazas y las oportunidades para proponer finalmente una estrategia de intervención a fin de obtener los mejores resultados

Sin embargo para conocer lo que sucede en esta coordinación, es necesario remitirnos al contexto donde se desarrolla la organización que es en este caso, el Instituto Mexicano del Seguro Social, y a sus antecedentes para entender su razón de ser y las funciones que cumple dentro de un contexto social, es por esto, que en el primer

apartado se hace un relato de la historia del Seguro Social y posteriormente en otro se presenta el análisis del entorno que lo rodea donde veremos las contingencias de esta organización que en estos días trata de sobrevivir como uno de los pilares más fuertes del gobierno federal y tan importante para la sociedad mexicana donde más de 60 millones entre trabajadores y sus familias buscan la mejor respuesta a sus necesidades de salud y seguridad social.

La importancia de conocer los antecedentes y el contexto social donde está inmerso el instituto, es para comprender que la labor de la comunicación social tiene su importancia en la difusión de programas de salud y de prestaciones sociales como económicas que brinda el IMSS para sus derechohabientes y no derechohabientes, además de la función de ayudar a fortalecer la imagen del organismo para mantener una relación fuerte entre los que aquí laboran y los que reciben los servicios para brindar una atención de "calidad con calidez"

En el segundo capítulo se darán los antecedentes que originaron a la Coordinación de Comunicación Social -objeto de estudio- del presente trabajo, mismos que ayudarán a realizar un análisis desde la misma estructura de la organización. En éste, se darán a conocer los objetivos y políticas que guían su funcionamiento. Para complementar este capítulo se da a conocer la estructura formal tanto del IMSS, la Delegación 3 Suroeste y la coordinación de comunicación que ayudarán a detectar los problemas

En el siguiente capítulo se reflejarán los procesos de trabajo que deben llevarse en el interior de la Coordinación de Comunicación Social para su funcionamiento, se identificarán a los principales actores, y se pondrán observar los resultados de las técnicas cuantitativas aplicadas para poder demostrar la problemática que se presenta a través de los tiempos invertidos en cada uno de los procesos. Es necesario recalcar que se analizaron los diferentes procesos de producción más importantes de la organización, ya que así ayudaría a entender mejor los problemas, puesto que algunos errores que presentan los proceso interfieren en otros. De este modo permite también conocer el funcionamiento real del objeto de estudio.

En el cuarto capítulo, con el objetivo de detectar las deficiencias en estos procesos, así como los defectos en la comunicación interna de la organización y determinar los factores problema, se hizo necesario utilizar una técnica cualitativa como herramienta de investigación entre los actores, ya que son elementos indispensables para la organización y permiten conocer como conciben su propia área de trabajo. De tal manera se analizarán los procesos comunicativos para detectar los problemas.

En el último capítulo se expone el diagnóstico general de la organización y se propone un plan estratégico de intervención para solucionar los problemas que afectan y un proyecto de tipo comunicativo para mejorar el funcionamiento y alcanzar los objetivos propuestos.

Por último, se debe explicar que las propuestas hechas en este trabajo va encaminada a fortalecer los vínculos con la comunidad que integra a la Delegación 3 Suroeste del IMSS en el Distrito Federal a través de un programa de trabajo que tiene la finalidad de argumentar ante autoridades y quienes solicitan el servicio de la Coordinación la importancia de la comunicación en las instituciones y las funciones que ésta cumple para que sus peticiones sean más exactas, la elaboración de trabajos debidamente planeados y no al azar, así como un plan de trabajo que comprenda el apoyo previo a las unidades

**CAPITULO I**  
**EL ENTORNO DE LA ORGANIZACION**

## **Antecedentes Históricos y Análisis del Entorno.**

Comprender cómo funciona una organización está ligado estrechamente a conocer su pasado, sus orígenes. Toda organización tiene antecedentes, bases y fundamentos para su creación que influyen trascendentalmente en la vida que lleva y como marca su futuro

Hablar de la historia del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es remitirnos a uno de tantos ideales establecidos en el movimiento revolucionario mexicano de 1910 que marcó pauta para la formación de la sociedad en que actualmente vivimos

Para conocer los antecedentes del Instituto como organización se realizó una investigación documental que permitirá conocer qué es y qué trascendencia tiene para el país su funcionamiento

El análisis comprenderá desde los orígenes de la seguridad social en México, pasando por la creación de la Ley del Seguro Social y sus reformas, para posteriormente revisar los cambios en la estructura del IMSS, y finalmente conocer también, los antecedentes que tiene la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación 3 Suroeste en el Distrito Federal como objeto de estudio de este trabajo



## **Antecedentes Históricos y Análisis del Entorno.**

*Comprender cómo funciona una organización está ligado estrechamente a conocer su pasado, sus orígenes. Toda organización tiene antecedentes, bases y fundamentos para su creación que influyen trascendentalmente en la vida que lleva y como marca su futuro.*

Hablar de la historia del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es remitirnos a uno de tantos ideales establecidos en el movimiento revolucionario mexicano de 1910 que marcó pauta para la formación de la sociedad en que actualmente vivimos.

Para conocer los antecedentes del Instituto como organización se realizó una investigación documental que permitirá conocer qué es y qué trascendencia tiene para el país su funcionamiento.

El análisis comprenderá desde los orígenes de la seguridad social en México, pasando por la creación de la Ley del Seguro Social y sus reformas, para posteriormente revisar los cambios en la estructura del IMSS, y finalmente conocer también, los antecedentes que tiene la Coordinación de Comunicación Social de la Delegación 3 Suroeste en el Distrito Federal como objeto de estudio de este trabajo.

Así mismo, se hará mención de las barreras que se han presentado a través de más de 53 años de existencia institucional, sus logros y las crisis que actualmente enfrenta donde busca sobrevivir.

## 1.1 Desarrollo Histórico del Instituto Mexicano del Seguro Social

### 1.1.1 Antecedentes y Orígenes

El origen, las finalidades y las funciones de la seguridad social en general tiene como punto de partida la industrialización. Como lo afirma Flores Hernández, "su esencia misma radica en el hecho de ser un régimen mediante el cual, a partir de las aportaciones de las partes que intervienen en el proceso de producción, se implanta un sistema para garantizar al trabajador el sostenimiento de sus posibilidades económicas y mantenerlo al resguardo de las diversas eventualidades de la vida, sobre todo en lo que se refiere a los riesgos inherentes al desempeño de sus labores" (IMSS, 1995, p.3).

Después de declarada su independencia, México se vio inmerso en una etapa de constantes disturbios políticos, lo cual, junto con el estancamiento económico del país, impidió el desarrollo de alguna forma de previsión o aseguramiento contra las eventualidades de la vida cotidiana y el trabajo. Fue hasta el porfiriato que la economía empezó a recuperarse gracias a la insipiente industrialización del país. Es así que el origen del movimiento obrero mexicano, promotor fundamental de la seguridad social, fue el mutualismo. Este movimiento de ayuda entre grupos de asalariados conscientes de su situación y sus derechos, pero poco articulado y diversos, fue la forma dominante

de actividad laboral organizada desde 1850 hasta el fin del siglo XIX, durante parte importante del período porfirista

Sin embargo Flores Hernández (1983), señala que los únicos antecedentes verdaderos de la legislación moderna sobre el aseguramiento de los trabajadores y sus familias se encuentran en dos disposiciones estatales decretadas por los gobiernos del Estado de México (expedida por José Vicente Villada el 30 de abril de 1904) y de Nuevo León (expedida por el gobernador Bernardo Reyes, el 9 de abril de 1906). Ambas reconocían por primera vez la obligación de los empresarios de atender a los empleados en caso de accidente, enfermedad o muerte, surgidos en el cumplimiento de sus labores. Esto no resulta sorprendente ya que dada la heterogeneidad del país, la conciencia sobre la situación de las condiciones laborales sólo podían surgir en las regiones de mayor actividad industrial. Es decir, la seguridad social aparece como una respuesta a las necesidades del sector productivo y tanto su éxito, como sus limitaciones, se relacionan con ello. Por esta misma razón es que la seguridad social en México -una vez establecida- habría de tener distintos ritmos de crecimiento y éxito en el país, dependiendo básicamente de la composición urbano industrial de los estados o regiones (IMSS 1995, p. 4)

Fue hasta la segunda década del siglo XX que empezó a cobrar fuerza la preocupación sobre previsión laboral y seguridad social, a raíz del movimiento revolucionario emprendido en 1910. Ya en agosto de 1911, el Presidente Madero insistía en la necesidad de expedir leyes sobre pensiones e indemnizaciones por accidente de

trabajo, comprometiéndose a llevar a cabo estas reformas con una legislación obrera. Con este motivo decretó el establecimiento del Departamento del Trabajo que, entre otras cosas apoyaría legalmente a las cooperativas y a la constitución de cajas de retiro y pensiones para la vejez. Posteriormente, dos leyes en la materia fueron promulgadas por el Presidente Carranza en 1915, pero no fue sino hasta 1917 que en la exposición de motivos del artículo 123 de la Nueva Constitución, se hacía referencia al establecimiento de un seguro social, señalándose en la fracción XXIX una vaga obligación para los gobiernos federal y locales de crear "cajas de seguros populares de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de accidentes y de otras con fines análogos" (IMSS: 1994, p. 5)

El período de 1920 a 1945 fue el momento de madurez para el inicio del sistema de seguridad social. Durante estos años tuvo lugar el proceso de institucionalización de la Revolución, lo cual resultó en el marco político para el sistema de las relaciones laborales y la política en general distributiva que ha imperado en el país, donde se definieron los rasgos característicos de la seguridad social mexicana. Sin embargo, tuvieron que pasar 20 años de estudios, análisis, y negociaciones antes de que se pudiera definir y establecer un sistema de seguridad social en México (IMSS 1995, p. 5)

Como ya se mencionó, fue en los años 20 que comenzó a discutirse sistemáticamente el tema de la seguridad social, empezando con el Presidente Alvaro Obregón, quien estaba a favor de un sistema administrado por el Estado. El 2 de junio de 1921,

Obregón envió una iniciativa de ley al Congreso para crear un sistema de pensiones de retiro y compensaciones en caso de accidente para los trabajadores, que sería financiado por los patrones con un cuota equivalente al 10 por ciento de la nómina. A cambio proponía eximir a los empleadores del reparto adicional de utilidades, tal como estaba estipulado en el Artículo 123. Sin embargo, la iniciativa fue rechazada, así como la propuesta de reforma dicho artículo (presentada el 30 de septiembre de 1924) para que el Congreso Federal reglamentara las relaciones laborales en todo el país.

Posteriormente, durante la administración del Presidente Calles, se diseñó el primer programa de pensiones para funcionarios, maestros y militares, después de que fracasó la iniciativa de establecer un instituto nacional de seguros sociales en 1925, que habría de ser tripartito en cuanto a su administración, pero en lo que se refiere al financiamiento sería responsabilidad del sector patronal. Para fines de la década de los años 20, la seguridad social se había convertido en una bandera política. Así, cuando Obregón buscó reelegirse en 1928 hizo campaña con su Partido de Previsión Social y prometió la instalación de un sistema de seguridad social.

El Presidente Portes Gil convocó a una conferencia con patrones y líderes obreros para discutir un proyecto de Ley Federal del Trabajo que incluía un capítulo sobre seguridad social, la cual sería financiada de manera tripartita equitativa. A pesar de que esto se topó con la fuerte oposición tanto de trabajadores como de patrones, en junio de 1929 se logró reformar la Constitución para establecer que los asuntos laborales y de bienestar social serían materia de legislación federal. Consecuentemente, el 28 de

agosto de 1931 se promulgó la Ley Federal del Trabajo (LFT), que incluía con respecto a la seguridad social sólo lo referente a enfermedades y accidente de trabajo y una indemnización para los empleados despedidos injustificadamente.

Especialmente durante los años treinta se dio una intensa discusión y se elaboraron diversos proyectos sobre la seguridad social. Entre estos destaca el proyecto elaborado en 1938 –durante la administración del Presidente Lázaro Cárdenas, por el entonces secretario de Gobernación, Ignacio García Téllez quien llegaría a ser director del Instituto Mexicano del Seguro Social. En él se proponía la creación de un Instituto de Seguros Sociales de aportación tripartita que incluía al Estado, a los trabajadores y a los empleadores, y que cubría las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, las enfermedades no profesionales y maternidad, vejez e invalidez y desocupación involuntaria. Además establecía seguros facultativos para los trabajadores independientes y para aquellos cuyos ingresos fueran superiores al máximo dentro del que era obligatoria la afiliación, así como para ejidatarios

Tanto éste como los demás proyectos cardenistas fracasaron por la falta de nivel técnico y actuarial requerido para llevar a cabo la operación y por el ambiente de tensión que surgió en el país de las expropiaciones de petróleo y los ferrocarriles que impidió –a pesar del interés del gobierno– el establecimiento de la seguridad social (IMSS, 1995, p. 8)

## 1.1.2 La Ley del Seguro Social y la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social

El proyecto de García Téllez fue la base principal en que se sustentó el proyecto definitivo que dio lugar a la Ley del Seguro Social y la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social durante la administración del Presidente Manuel Ávila Camacho. Es importante tomar en cuenta que su sexenio se caracterizó por la importancia que otorgó a la conciliación entre las distintas tendencias y facciones económicas y políticas del país. De hecho, el discurso político de su administración se basó en la necesidad de realizar un tregua en la lucha de clases en aras de la defensa de la patria, a lo cual favoreció el contexto de la segunda guerra mundial (IMSS 1995, p 7).

Así, la primera medida adoptada para tratar de resolver los conflictos obrero-patronales fue la creación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) con el objetivo de vigilar el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo y fomentar el diálogo entre empresarios y trabajadores para evitar que el estallido de huelgas afectara la producción nacional (IMSS 1995, p 7) Al organizarse la STPS, se instituyó el Departamento de Seguros Sociales que comenzó a funcionar en febrero de 1941 y se abocó a resolver la necesidad de establecer la seguridad social en México. A raíz de esto, el Presidente ordenó la creación de la Comisión Técnica del Seguro Social (integrada por representantes del sector patronal, obrero y oficial) cuyo objeto era la elaboración de un proyecto de Ley de Seguros Sociales, que se basó en el proyecto anterior. En julio de 1942 la Comisión Técnica presentó la Iniciativa de Ley del Seguro Social al Presidente, quien la envió al Congreso el 10 de diciembre.

El 31 de diciembre de 1942 se expidió la Ley del Seguro Social y el 19 de enero de 1943 se publicó en el Diario Oficial. Después de realizar minuciosos estudios, se confirmó por decreto presidencial en el mes de mayo que el Seguro Social habría de operar a partir del primero de enero de 1944, cubriendo los siguientes riesgos: accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, enfermedades generales y maternidad, invalidez, vejez y muerte, y desocupación en edad avanzada. Así mismo se le otorgó un carácter obligatorio argumentando que si fuera voluntario sería aprovechado por un corto número de personas previsoras, cuando lo que se buscaba era proteger a los sectores más débiles de la población (IMSS 1995, p. 8). Se estableció que dicha obligatoriedad se iría extendiendo paulatinamente para llegar a cubrir eventualmente a todos los sectores de la población. Al mismo tiempo, se crearon los seguros facultativos para los trabajadores que por sus circunstancias no quedarán incluidos en el régimen obligatorio en ese momento (trabajadores de empresas de tipo familiar, a domicilio, domésticos, del campo, temporales y eventuales, los independientes como profesionistas libres y los ejidatarios).

De esta forma el gobierno de México no solo buscaba salvaguardar la salud y el bienestar de los trabajadores, sino también impulsar la productividad. La exposición de motivos de ley argumentaba que "creando en el obrero un estado de tranquilidad respecto a trascendentes incertidumbres, aumentar su capacidad de rendimiento, evita numerables posibilidades de conflicto y tiende a crear un mejor entendimiento que permite el desarrollo de nuestra economía" (IMSS 1995, p. 8). Como pone de manifiesto lo anterior, la decisión estratégica del nuevo Seguro Social estaba en la



protección a los trabajadores; la cobertura de la población en general se atendería paulatinamente.

Así quedó establecido que el Seguro Social constituiría un servicio público –regulado, asegurado y controlado por el Estado- que funcionaría como un organismo descentralizado, cuyos costos se compensarían entre un gran número de empresas y asegurados en un fenómeno colectivo de solidaridad industrial (IMSS: 1995, p 9)

Se estipuló que para su financiamiento se necesitaba un monto de recursos equivalente al 12 por ciento de la nómina el cual sería aportado en un 6 por ciento por los patrones, en un 3 por ciento de los trabajadores y en un 3 por ciento por el Estado, para atender enfermedades y maternidad y el seguro de invalidez, vejez y muerte.

El Instituto expandió rápidamente sus servicios. En febrero de 1945, estos se hicieron extensivos al municipio de Puebla; en abril se establecieron las prestaciones en los cuatro municipios más grandes de Jalisco y para octubre, en Monterrey. Durante el resto de la década se estableció la seguridad social en varios municipios de Veracruz, Puebla, Tlaxcala, Nuevo León, Estado de México, Tamaulipas y Oaxaca. Para noviembre de 1947 ya fueron otorgadas pensiones por orfandad, viudez e invalidez, y durante las siguientes dos décadas creció de manera importante el número de pensionados por invalidez y riesgos de trabajo, y también, aunque en menor medida, los pensionados por vejez. En realidad desde los primeros años de la década de los 50

el IMSS ya se encontraba en pleno funcionamiento, prestando todos los servicios acorde con la composición y demandas de la población mexicana.

Cabe señalar que la administración del Presidente Avila Camacho tenía como objetivo crear una agencia única universal de seguridad social y contemplaba la eventual extensión a los servidores públicos federales, a los trabajadores domésticos y agrícolas, y a los trabajadores eventuales, una vez que el Ejecutivo revisara sus circunstancias. Sin embargo, a pesar del vigoroso crecimiento del Instituto, en los años siguientes se evidenció la dificultad de contar con una agencia única y universal debido a las presiones ejercidas por diversos grupos –los servidores públicos federales, los ferrocarrileros, los electricistas, y los petroleros– primero por obtener derechos laborales similares a los que tenían los trabajadores del sector privado y luego por mejorar periódicamente sus propios fondos de retiro. Así fue como eventualmente tuvo lugar la creación y consolidación del ISSSTE y se mantuvieron separados los servicios para Ferrocarriles Nacionales, PEMEX, las compañías de luz y los militares.

Para superar la cobertura universal y la calidad en los servicios, la Ley del Seguro Social y el Instituto se han reformado en numerosas ocasiones a lo largo de 55 años, tomando en cuenta las características y necesidades de la población, así como el contexto socioeconómico del país y la situación de la propia institución.

La mayoría de estas modificaciones a la Ley del seguro Social han sido para resolver problemas administrativos o fiscales, para permitir interpretaciones más claras, a

excepción de las reformas de 1973 y 1995. Estas reformas se distinguen no sólo porque se basaron en profundos y extensos diagnósticos de las características de la población y el país en general, sino porque fueron diseñadas para reencauzar al instituto hacia sus objetivos a largo plazo (IMSS: 1994 p 10)

Durante los primeros 30 años de su existencia siguieron diversos cambios, pero nunca se previó la necesidad de contar con ajustes automáticos al valor de las prestaciones, probablemente porque no se consideró llegar a altos niveles de inflación que se han dado desde los años setenta. Asimismo, se incrementaron las cuotas para el ramo de enfermedades y maternidad, dada la situación financiera del IMSS, que ya desde entonces empezaba a presentar algunos problemas.

A pesar de las altas tasas de crecimiento, era claro que el IMSS no estaba incorporando con agilidad a toda la población. En algunos casos la cobertura era muy baja y el marco legal no era conducente a la afiliación de no asalariados, además de que grupos rurales de menores ingresos y la naciente clase urbana de bajos ingresos no se estaba afiliando.

Se necesitaba no sólo actualizar la Ley de acuerdo a las circunstancias de la población asegurada, sino cambios más profundos, que dieron lugar a una nueva legislación que reguló la seguridad social durante los siguientes 20 años.

Para la década de los noventa, la economía formal se estaba agravando y un gran número de agricultores y población rural en general estaba saliendo del campo para las ciudades, lo que a su vez implicaba que un número importante de mexicanos estaban quedándose fuera del desarrollo del país. Por otra parte la participación cada vez más amplia de la mujer en el mercado laboral hacía necesaria la creación de centros de para el cuidado de sus hijos donde a su vez tuvieran desarrollo y educación, por lo que era necesario activar el ramo de guarderías. Además, atender a una población que va en crecimiento como lo es la de los pensionados, mismos que requieren de una pensión que les permita vivir con decoro hacía necesario crear un fondo más fuerte que permitiera financiar esta prestación en un futuro, pero también se afrontaba otro problema pues los patrones y los trabajadores no estarían dispuestos a pagar más dinero por concepto de cuotas al Seguro Social. Todo esto en conjunto requería del fortalecimiento de una institución sana y fuerte financieramente para poder enfrentar la ampliación de su estructura y sus servicios, así como la cobertura a una mayor población y mejorar la calidad de los servicios mismos que se han visto deteriorados, todo esto sin ocasionar mayor gasto a patrones y trabajadores. De tal modo, estas circunstancias motivaban a la creación de un marco legal que permitiera afrontar esta realidad por lo que era necesario crear una nueva reforma a la Ley del Seguro Social.

## 1.2 Análisis del Entorno

En el presente capítulo se analizará al IMSS, desde el punto de vista de un sistema, así como las diferentes instancias que lo comprenden y sus relaciones con el entorno. Del mismo modo se estudiará específicamente a la Coordinación Delegacional de Comunicación Social de la Delegación 3 Suroeste del Instituto y objeto de estudio de este trabajo, para comprender sus relaciones con su ambiente y sus funciones.

Posteriormente se considerará la situación que actualmente impera en la institución para realizar un análisis contingente determinando las amenazas y peligros que la afectan y por lo tanto al objeto de estudio. Conjuntándolo con el análisis sistémico se elaborará el diagnóstico situacional que mencione los principales problemas que afronta la organización, finalmente se harán propuestas para solucionarlos.

### 1.2.1 Ambiente General

Las organizaciones se consideran equivalentes a sistemas, ya que ambos están compuestos de actividades interdependientes y poseen fronteras identificables (suprasistemas y sistemas). Este es el planteamiento principal de la Teoría de Sistemas, con base en la cual se explicará la relación de la Coordinación de Comunicación Social.

Para los estudiosos de las organizaciones como un sistema, E. Trist, Bamfort y Emery; las fuerzas que influyen desde afuera en las organizaciones, así como en sus partes más importantes –subsistemas- se identifican como una “unidad económica, social y técnica. Económica, en cuanto que tienen que usar recursos limitados; social en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan por un fin común y técnicas por que utilizan técnicas y tecnologías para llegar a ese fin”.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se puede definir como un sistema abierto, porque mantiene relaciones abiertas hacia el exterior mismas que determinan las relaciones internas con las demás instancias o subsistemas que lo componen; pues según la Teoría de Sistemas, “un sistema es aquel que se visualiza y se interrelaciona directa y continuamente con el medio ambiente que lo rodea, del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y la explota en algún producto, bien o servicio diferente” (Bertoglio. 1979. p 28)

El sistema IMSS es un órgano descentralizado del gobierno federal que brinda atención a más de 10 millones de trabajadores mexicanos en sus seguros de Riesgo de Trabajo, Enfermedades y Maternidad, Invalidez y Vida, Retiro, Cesantía en Edad avanzada y Vejez; y Guarderías y Prestaciones Sociales. Comprende una serie de infraestructura médica hospitalaria entre unidades de medicina familiar (primer nivel), Hospitales Generales de Zona (segundo nivel) y hospitales de especialidades (tercer nivel) en todo el país, y una gran estructura organizacional y administrativa, cuenta actualmente con 400 mil trabajadores de

diversas disciplinas, tiene relaciones al exterior con otras organizaciones tanto públicas, como son principalmente la Presidencia de la República, la Secretaría de Salud, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo entre otras; y privadas como las organizaciones de trabajadores y patrones del país y del mundo, así como con la iniciativa privada que provee de insumos a la institución

La importancia de la relación que mantiene la organización con su medio ambiente radica básicamente en su supervivencia determinada en la forma en que es capaz de responder a los cambios de su entorno, para ello debe conocer e interpretar lo que sucede alrededor, pero no todo es de importancia, y tampoco todo lo que rodea a la organización es posible de estudiar, así que debe establecerse la frontera que permita entender el comportamiento en el IMSS como suprasistema, la Delegación 3 Suroeste como sistema activo y como consecuencia a la Coordinación de Comunicación Social de esta delegación y objeto de estudio del presente trabajo. De este modo se puede decir todo el sistema y los subsistemas del instituto mantienen intercambios de información entre sí y a su vez con diferentes organismos públicos como privados ya mencionados con anterioridad

La Teoría de Sistemas, menciona que las organizaciones se componen de subsistemas los cuales al igual que el suprasistema, se encuentran dinámicamente interrelacionado. Así mismo se puede decir que los subsistemas se unen en coalición ó combinación para poder funcionar. Es decir, lo importante no es su estructura sino las funciones que cumplen dentro del sistema. Sin

embargo no hay que olvidar que estos a su vez son "sistemas concretos" (Bertoglio, 1979 :27).

El IMSS es una organización muy amplia que para dar sus servicios de seguridad social a más de 60 millones de mexicanos ha incrementado sus áreas y que a través de los más de 50 años que tiene de existir ha requerido modificarlas y ampliarlas para cubrir los distintos rubros de atención que ofrece, implicando las áreas administrativas correspondientes para llevar a cabo su operación

El Instituto cuenta hoy con una Dirección General, un Secretario General, seis direcciones normativas: Prestaciones Médicas, con siete coordinaciones médicas; Prestaciones Económicas y Sociales , con tres coordinaciones, Afiliación y Cobranza, con tres coordinaciones; Finanzas y Sistemas, con seis coordinaciones, Administrativa, con cinco, coordinaciones , y Jurídica, con dos coordinaciones. Independientemente de las direcciones normativas pero dependientes de la Dirección General se encuentran a nivel de Coordinación las áreas de Coordinación General de Comunicación Social y Coordinación General de Atención al Derechohabiente y la Coordinación IMSS Solidaridad, mismas que norman las acciones inherentes a cada una de sus funciones

Es de gran importancia ubicar a la Coordinación General de Comunicación Social debido a que esta se encuentra muy relacionada con nuestro objeto de estudio, como se verá más adelante, de esta se emiten las normas a seguir en todos los niveles en que se encuentran las oficinas de comunicación social del IMSS



Es importante mencionar que la Coordinación General de Comunicación Social es un aparato muy complejo del Instituto ya que podemos encontrar diferentes niveles, de este modo, del Coordinador General de Comunicación Social se derivan la Coordinación de los medios de información, Difusión, Normatividad y Finanzas, Comunicación Externa y Comunicación Interna, cada una con sus respectivos departamentos que juntos tienen influencia sobre las coordinaciones delegacionales de todo el país.

Con el objeto de hacer más eficiente la atención y disminuir los trámites de resolución a las unidades operativas por el nivel central se desconcentra el IMSS en toda la República a través de siete Direcciones Regionales las cuales acogen a un grupo de delegaciones del Instituto por región: **Siglo XXI** –Chiapas, Guerrero, Querétaro, Morelos, 3 Suroeste y 4 Sureste del Distrito Federal-, **La Raza** – Hidalgo, Estado de México, 1 Noroeste y 2 Noreste del Distrito Federal-, **Norte** – Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas, y Zacatecas-, **Occidente** –Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Nayarit-, **Noroeste** –Baja California Norte y Sur, Sinaloa y Sonora-, **Sur** – Oaxaca, Puebla, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz Norte y Sur-, **Oriente** –Campeche, Quintanaroo y Yucatán-. Todas éstas, integradas con sus consejos consultivos propios y sus titulares tanto en la Dirección como en Prestaciones Médicas, Finanzas, Jurídicos, Comunicación Social y Atención al Derechohabiente.

### 1.2.2 Ambiente Activo de la Coordinación Delegacional de Comunicación Social

Para entrar en el objeto de estudio, es importante remarcar que como Coordinación Delegacional de Comunicación Social, recibe la norma para su funcionamiento, de la Coordinación General de Comunicación Social y depende directamente del titular de la Delegación 3 Suroeste a la que se refiere en el siguiente párrafo.

Se puede considerar al ambiente activo de la CDCS todas aquellas organizaciones con las cuales mantiene un estrecho intercambio de información, y en algunos casos, lineamientos para la ejecución de actividades conjuntas que en ocasiones determinan en forma tajante su buen funcionamiento. Entendiendo por suprasistema o ambiente: "la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones en los individuos en el sistema o ambiente" (Collado: 1995, p 66)

La Delegación 3 Suroeste del Distrito Federal forma parte de la Región Siglo XXI antes mencionada y está considerada por el Instituto como una de las más importantes ya que en ella se encuentran algunos de los hospitales más importantes del sistema IMSS como son los que pertenecen al Centro Médico Nacional Siglo XXI y otras 50 unidades tanto de primero, segundo, como tercer nivel, guarderías, centros sociales teatros, tiendas además de un velatorio y un centro artesanal, alberga a más de 22 mil trabajadores de diferentes disciplinas,

produce el 50 por ciento de la investigación médica en la institución y el 30 por ciento a nivel nacional, es la delegación que concentra mayor presupuesto ya que atiende a más de 2 millones de derechohabientes de distintas zonas del país

La Delegación 3 Suroeste tiene dentro de sus instancias diferentes áreas que coordinan y supervisan el trabajo operativo de las distintas unidades, así podemos observar que básicamente está compuesta por un delegado, seis jefes de servicio –Prestaciones Médicas, Prestaciones Económicas y Sociales, Afiliación y Cobranza, Finanzas y Sistemas, Administrativos y Jurídicos-, tres subdelegados y dos coordinadores delegacionales – Comunicación Social y Atención al Derechohabiente

De las Jefaturas dependen sus respectivas coordinaciones y sus departamentos, a nivel de Coordinación pero independientes de las jefaturas y dependientes del delegado se encuentran la Coordinación de Comunicación Social (objeto de estudio) y la Coordinación de Atención y Orientación al Derechohabiente

En esta etapa del estudio es importante ubicar a las unidades operativas que atienden directamente al derechohabiente en relación a las jefaturas de servicios de la Delegación:

Jefatura de Prestaciones Médicas:

Hospitales de segundo y tercer nivel

Unidades de Medicina Familiar

Banco de Sangre

## Jefatura de Prestaciones Económicas y Sociales

Centros de Seguridad Social

Guarderías

Velatorios

Tiendas IMSS-SNTSS

### Subdelegaciones:

Departamentos de Afiliación y Cobranza

Departamento de Auditoría a Patrones

Tesorería

### Jefatura de Servicios Administrativos

Departamento de Personal

Departamento de Servicios Generales

Departamento de Abastecimiento

Como se puede ver, este es el entorno que rodea a la Coordinación Delegacional de Comunicación Social, misma que tiene relaciones con cada uno de estos servicios y sus respectivas unidades operativas ya que proporcionan datos necesarios para realizar reportajes o para implementar campañas de difusión u otros apoyos. Además de considerar a la Coordinación General de Comunicación Social en nivel central con la que se intercambia información y por último los diferentes medios de comunicación con quien se relaciona para brindar

información para su labor periodística. Cabe mencionar que como subsistemas poseen actividades y características propias, así como interrelaciones.

### 1 2 3 Relaciones a Nivel Delegacional de la Coordinación de Comunicación Social

#### Relación con la Jefatura de Prestaciones Médicas

Este sistema quizá es una de las relaciones más importantes porque es responsable de las unidades médicas que proporcionan directamente el servicio a los derechohabientes (razón de ser de la institución). La relación es muy constante ya que a través de ella la Coordinación de Comunicación Social recibe las peticiones de trabajo o en sentido opuesto se entrega la información recibida por causa de las actividades que las unidades realizan

#### Relación con la Jefatura de Prestaciones Económicas y Sociales.

Esta relación es también importante, porque a través de ella se brindan los servicios de Guardería, Centros de Seguridad Social (C.S.S.), Tiendas IMSS y Velatorio, debido a su operatividad con los derechohabientes requieren de apoyo de difusión por lo que la solicitud se realiza por esta Jefatura. En sentido opuesto, cuando se genera información de importancia para estas unidades la Coordinación de Comunicación Social, establece su comunicación para informar.

### Relación con la Jefatura de Afiliación y Vigencia.

Del mismo modo se llevan a cabo las relaciones para el efectivo manejo de los servicios de Afiliación y Cobranza y Auditoría

### Relación con las Subdelegaciones

En este nivel, no es tan constante la relación, pero la Coordinación brinda el apoyo requerido así como la información que corresponda. Apoya en la publicación de convocatorias para remates.

### Relación con la Jefatura de Finanzas y Sistemas.

Por la complejidad del manejo de los recursos esta relación es muy constante respecto a las finanzas de la Coordinación y estrictamente formal ya que toda relación debe estar debidamente documentada. No se debe parar por alto, que también la Coordinación le proporciona información del exterior

### Relación con la Jefatura de Servicios Administrativos

Al igual que con Finanzas, la relación con la Jefatura de Servicios Administrativos es estrictamente formal, ya que las relaciones son con los servicios de personal y servicios generales principalmente, sin embargo también se le apoya en material

de difusión y se le brinda información al igual que a todas. Se apoya a la publicación de licitaciones en periódicos.

#### Relación con la Jefatura de Servicios Jurídicos

Con esta Jefatura, la relación no es muy constante pero al igual que con todas, la relación es formal a través de oficios y documentos. Esta Jefatura informa a la Coordinación sobre los convenios realizados con los medios de comunicación. En sentido opuesto, se le brinda la información pertinente que venga del entorno.

#### Relación con la Coordinación de Atención y Orientación al Derechohabiente

Con esta Coordinación, la relación es más constante debido a que todas las quejas de los derechohabientes detectadas por la emisión de los medios de comunicación acerca de esta Delegación, son tomadas y canalizadas al Delegado y a esta Coordinación para darle el seguimiento necesario a los casos. En sentido opuesto, esta Coordinación solicita el apoyo en difusión e impresos que crea necesarios.

#### 1.2.4 La Coordinación Delegacional de Comunicación Social como Sistema.

La Coordinación Delegacional de Comunicación Social es una organización sociocultural compleja que debe reaccionar ante los cambios inesperados del ambiente, mantiene sus relaciones al exterior a través de las relaciones públicas,

producción y análisis de la información, dependiendo de la demanda de los subsistemas de la delegación.

La CDCS es una oficina que tiene únicamente relación subordinada con el titular de la Delegación y se encarga principalmente de proporcionarle la información que surge del sistema IMSS y del exterior, principalmente la que corresponde a unidades de la Delegación 3 Sureste en los diversos medios de comunicación masiva.

Este servicio también se proporciona a los principales Jefes de la Delegación y los directivos responsables de las dependencias que resultan involucradas en la información.

Cubre las necesidades que surjan de las unidades en materia de difusión para sus programas operativos y eventos específicos, de tal modo que se apoyan con el diseño y elaboración de productos comunicativos como son carteles, trípticos, felicitaciones, invitaciones, videos, diapositivas e impresiones. Se apoya también en la concentración de espacios en los medios electrónicos y escritos según sea posible. Esta relación se da directamente con las unidades o por medio de las jefaturas responsables a través de las fronteras con la Coordinación.

Otra labor que realiza, es la de difundir los avances que el personal multidisciplinario logra y reconocimientos al personal destacado. Para ello se realizan reportajes, entrevistas, artículos y notas informativas para las publicaciones del instituto y diseños para impresos.



Entre estas actividades se pueden contar los apoyos proporcionados para facilitar a las empresas de comunicación la realización de sus producciones, tanto para cine, radio, televisión y prensa escrita entre otros.

Esta Coordinación, anualmente debe realizar sus programas de trabajo considerando los proyectos y costos de las demandas de los diferentes servicios dentro de los límites presupuestales.

Además de estas actividades básicas, como dependencia de gobierno, esta Coordinación realiza sus actividades administrativas de su naturaleza como son: la elaboración de oficios, autorizaciones de cobros de facturas, envío de mensajería etcétera.

#### 1 2 4.1 Subsistemas de la Coordinación Delegacional de Comunicación Social

Los Subsistemas que integran a esta Coordinación, se pueden determinar por los elementos humanos que desempeñan sus labores ya que sólo cuatro personas y en ocasiones un servidor social conforman la plantilla y realizan las actividades que sean necesarias independientemente de su especialización, en algunos casos si es trascendente que se dediquen a realizar labores correspondientes a su conocimiento profesional, de este modo para este trabajo, se ha hecho una división de tareas que con más frecuencia se realizan determinándoles un nombre según la función:

**Coordinador:** Responsable de la Coordinación y más alta jerarquía del servicio. Rinde informes y es el conducto directo con el Delegado. Este cargo si está considerado de manera oficial por el sistema.

**Información y Finanzas** se encarga de la información y del manejo del presupuesto y labores administrativas. Tiene una relación de subordinación con el coordinador. Se relaciona con otras instancias de la delegación para efectos administrativos y de información.

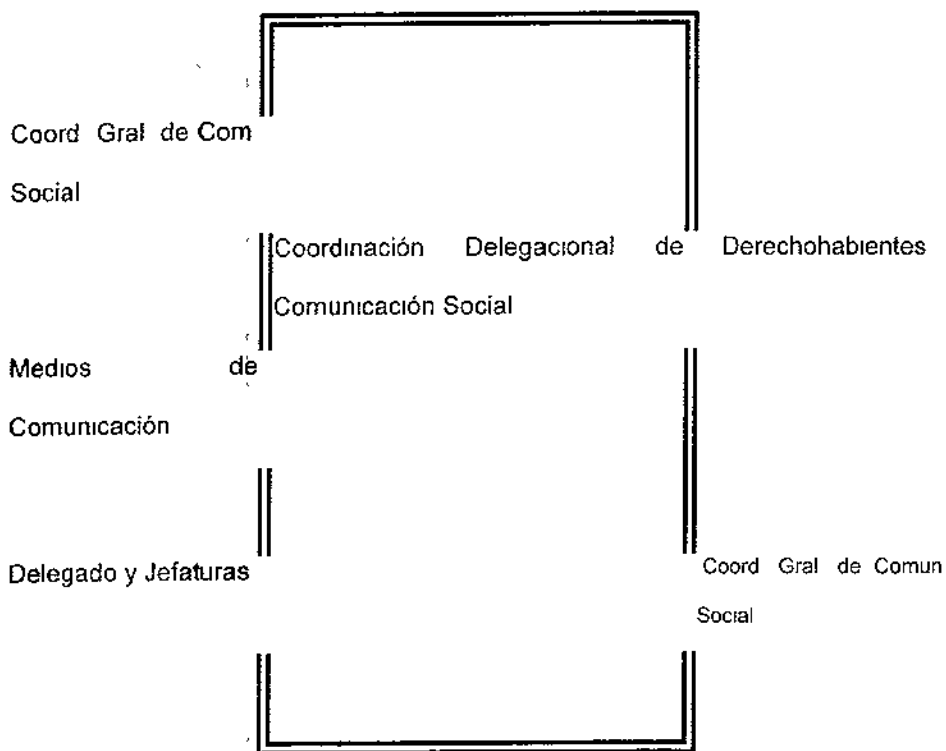
**Diseño y Relaciones Públicas** Se encarga de los proyectos de diseño en impresos y de las actividades en que son necesarias las relaciones públicas. Al igual que el elemento anterior tiene una relación de subordinación con el coordinador.

**Taller de Serigrafía.** Dirige el proceso de elaboración y mantenimiento del área de impresión.

Como se dijo anteriormente, el sistema que se presenta es una manera de organizar las actividades de la Coordinación considerando los niveles descendientes que demuestran que la más alta autoridad es el Coordinador y las actividades están divididas entre los tres elementos humanos considerados aquí subsistemas que existen y que tienen categoría equivalente. Esta presentación es una manera de formalizar, puesto que en la realidad los 3 puestos subordinados

realizan las diferentes actividades que se han mencionado y sus relaciones muy estrechas.

#### 1.2.4.2 Fronteras de la Coordinación Delegacional de Comunicación Social



#### 1.2.4.3 Productos o Servicios que proporciona el Sistema Objeto de Estudio

Todos los sistemas abiertos, como ya se mencionó, poseen un intercambio de información con su medio ambiente, para que la organización lleve a cabo ese intercambio, es necesario realizar un consumo y transformación en productos o servicios de materias primas e información.

Los insumos para un sistema "son la materia-energía y la información absorbida de su ambiente, los productos dependen del objetivo de la organización" Existe una relación estrecha entre estos en donde el ambiente proporciona a la organización la información suficiente para mejorar el producto, su distribución, características, mercado, etcétera. Lo anterior con el objeto de cumplir con lo planteado, siempre buscando la eficiencia y eficacia en la organización (Collado 1995, p 70)

A nivel instituto los organismos consumen para su proceso de transformación recursos humanos, personal con un perfil psicológico determinado, materiales, papelería, tecnología, además recibe información del medio que lo rodea en relación a seguridad social, eventos políticos y sociales

A nivel objeto de estudio, se pretende brindar al titular de la delegación y a los diferentes funcionarios de ésta información relevante del entorno, así como ayuda de difusión a los diferentes servicios de la delegación. Además de brindar apoyo a los diferentes medios de comunicación que lo requieran y proporcionar material de difusión para las diversas unidades de servicio. Para ello es necesario que cuente

con el personal que posea conocimientos en los diferentes ramos de la comunicación, relaciones públicas, computación, diseño, fotografía , etcétera.

Para que los miembros puedan realizar sus actividades es indispensable que se les proporcione las herramientas pertinentes como son la tecnología, que les permita la creación de mensajes en los medios de comunicación (radio, televisión, prensa) papelería e instalaciones, así mismo debe interpretar información que se le proporciona del exterior en los medios de difusión, lo anterior lo deben transformar en datos, entrevistas, folletos, boletines, fotografía y videos que se proporcionan a los periodistas para que estos realicen su función informativa.

#### 1 2 4 4 Ciclos de Eventos

La coordinación Delegacional de Comunicación entrega diversos productos a diferentes consumidores como se mencionó anteriormente y los cuales se enumeran a continuación

##### 1.- Síntesis Informativa

Se recibe previamente del área normativa la información (síntesis informativas y periódicos), se conjunta con la información obtenida con señal de televisión y radio, así como la que es obtenida de alguna unidad de atención y se sintetiza para ser entregada al titular de la Delegación y los

Jefes de Servicio, así como al responsable de la Unidad que llegue a ser afectada en su imagen por algún medio.

Insumos	actividad	Producto	Consumidores
Periódicos	Lectura de	Síntesis	Primaria Delegado
Señales de Radio y	periódicos	Informativa	Secundaria Jefes
Televisión	Audiovisión de la		de Servicios y
Síntesis	señal de t v y radio		Directores de
Informativa	Redacción de la		unidades
	Información		

## 2.- Impresos

Son productos resultados de un diseño que cumple las características de la Unidad de servicio que los solicita y las normas institucionales que son elaborados en el taller de serigrafía con los insumos necesarios como son papel, tinta, positivos, negativos, emulsiones, etcétera

Insumos	Actividad	Producto	Consumidores
Papel	Imprime en serigrafía	Impresos	Primarios. Jefatura y Unidades. Secundarios. Derechohabientes
Tinta		Carteles	
Película fotográfica		Tripticos	
Emulsiones		Volantes	
Pegamentos		Tarjetas	
Tiner		Invitaciones	
Recursos humanos		Felicitaciones	

### 3 - Boletines Informativos

Insumos	Actividad	Producto	Consumidores
Eventos y acontecimientos que afectan a la Delegación	Redacción de la Nota	Boletines	Dirección General y Coordinación General de Comunicación Social
Recursos Humanos			

#### 4.- Productos Periodísticos

Insumos	Actividad	Producto	Consumidores
Áreas operativas y personal	Redactar la información obtenida y toma de fotografías	Entrevistas y reportajes ilustrados	Principales. Mesa de redacción Nivel Central Medios de Comunicación Secundarios Trabajadores

#### 5.- Difusión en los Medios Masivos

Insumos	Actividad	Producto	Consumidores
Personal Multidisciplinario	Dirigido hacia las estaciones de radio t.v. para ser entrevistados	Difusión de las actividades que se realizan en la Delegación	Primarios medios Secundarios. público



## 6 - Fotografías

Insumos	Actividad	Producto	Consumidores
Material fotográfico (películas, pilas, etc .)	Tomas fotográficas de los eventos en que se den y envío a revelado en las compañías encargadas	Memoria fotográfica Impresiones	Principal. Delegado y Unidades Secudarias: Público y derechohabientes
Recursos Humanos y Financieros			

## 7 - Apoyo a los Medios

Insumos	Actividad	Producto	Consumidores
Objeto de interés de los Medios Masivos de Comunicación	Utilización de los canales de comunicación para facilitar los accesos y al personal necesario	Apoyo a los medios	Primarios: medios de comunicación Secundarios: Público.
Recursos Humanos y Financieros			

Las relaciones al exterior que lleva la Coordinación de Comunicación Social son diversas, algunas de manera informal, otras formalmente. Entre las relaciones formales están aquellas que se dan entre esta y la Coordinación General de Comunicación Social del IMSS y los proveedores particulares puesto que ambos proporcionan insumos para el proceso y en el caso de la primera funge también como consumidor de los productos.

La importancia de la relación que mantiene la organización con su medio ambiente radica básicamente en su supervivencia determinada en la forma en que es capaz de responder a los cambios de su entorno, para ello debe conocer e interpretar lo que sucede a su alrededor, pero no todo es de importancia, y tampoco todo lo que rodea a la organización es posible estudiar, así que se debe establecer la frontera que permita entender el comportamiento de la CDCS como consecuencia del IMSS

De esta forma se podría decir que se mantiene relaciones con instancias normativas del instituto y con instancias delegacionales así como del instituciones públicas y privadas del exterior.

"La teoría de Sistemas menciona que las organizaciones se componen de sus sistemas, los cuales al igual que el suprasistema se encuentran dinámicamente interrelacionados", así mismo se puede decir que los subsistemas se unen en combinación para poder funcionar. Es decir, lo importante no es su estructura sino

las funciones que cumplen dentro del sistema Sin embargo no hay que olvidar que estas a su vez son "sistemas concretos" (Bertoglio: 1979, p 27)

#### 1.2.5 Características socioeconómicas de la Coordinación Delegacional de Comunicación Social:

La siguiente característica socioeconómica corresponde tanto al IMSS como a la Delegación 3 Suroeste y por lo tanto a la CDCS y no es necesario realizar un estudio para cada uno de los subsistemas pues corresponde al mismo contexto.

**Sector social:** público.

**Nivel de Administración** federal

**Dimensión social de beneficio** se beneficia 60 millones de derechohabientes a nivel nacional A nivel delegacional, 22 mil trabajadores y 2 millones de usuarios.

**Tipo de capital** público

**Objetivos sociales** busca brindar seguridad social en diferentes ramos En cuanto a la CDCS, busca brindar información oportuna y confiable así como coadyuvar a la imagen institucional

**Dependencia:** política, órgano descentralizado del gobierno federal.

**Competencia:** a nivel institucional no compete, a nivel objeto de estudio tal vez con otras delegaciones del sistema

**Mercado:** A nivel IMSS toda la población que en algún momento requiere del servicio, a nivel de objeto de estudio las personas o funcionarios que solicitan la información o apoyo

**Factor laboral:** la institución cuenta con sus reglamentos con lo que rige, Contrato Colectivo de Trabajo, Ley Federal de Trabajo y Ley del Seguro Social en todas las instancias de la institución

#### 1.2.6 Análisis Contingente

Para entender este apartado, tal vez se hace necesario hacer mención de la situación general del IMSS con su entorno, ya que los acontecimientos que surjan en la sociedad en materia de seguridad social o en el Estado –cambios políticos– pueden afectar al sistema y por lo tanto a cualquiera de sus instancias.

A raíz de los cambios hechos a la Ley del Seguro Social, mismos que fueron aprobados en diciembre de 1995, se han levantado una serie importante de críticas a favor y en contra por parte de los diferentes sectores políticos y sociales del país. El IMSS como organismo del gobierno encabezado por Ernesto Zedillo Ponce de León, es también objeto de fuertes observaciones principalmente por

parte de los partidos opositores representados en las cámaras, algunos de sus más fuertes opositores, por mencionar a los personajes importantes son los legisladores Ricardo García Sainz del Partido de la Revolución Democrática (PRD) y José Angel Conchello, del Partido Acción Nacional (PAN) quienes han pugnado por una revisión a esta Ley, ambos coinciden en que esta prepara el terreno para privatizar a la institución. Esta situación se acompaña también con los la creación del nuevo esquema de pensiones que según quienes apoyan la Nueva Ley, permitirá una mejora en este rubro con la creación de las Administradoras de Fondo de Retiro (Afores) que prácticamente administran los fondos de pensiones que antes el seguro social administró. Por otro lado, quienes se oponen a esta Ley aseguran que los trabajadores están perdiendo debido a que no está garantizado que el pensionado reciba una cantidad que le permita vivir decorosamente. Así mismo se cuenta con los problemas de abasto de medicamentos, con la crítica al cuadro básico de medicación normado por la Ley de Salud, material de curación e insumos, la deficiencia en la calidad de la atención y la falta de capacidad para atender la demanda de la población derechohabiente. Hay que mencionar que el problema de abasto está relacionado con el reciente conflicto entre la industria farmacéutica y la Secretaría de Salud (SS) donde la segunda optó por el mercado de medicamentos genéricos como mejor opción en contra de las fórmulas comerciales, provocando un malestar en los laboratorios que aseguran los primeros son de menor calidad que los segundos. Esto a provocado que algunos laboratorios intenten boicotear el abasto al sector salud en general. Por otra parte existe el descontento de los derechohabientes y de los mismos médicos de la institución por la desaparición de algunas fórmulas de cuadro básico como es el

caso de algunos para tratamiento de Sida que normativamente no pueden ser dados por el Instituto ya que la Ley lo prohíbe, cabe mencionar que esto también sucede con algunos insumos que requieren los equipos de diagnóstico de las unidades hospitalarias que en muchas ocasiones son nuevos y están de adorno ya que no podrán ser usados por falta de estos insumos. Esta ha sido queja de algunos directores de hospitales ante las autoridades superiores. Con respecto a la atención en el Instituto, es evidente que aunado a la falta de los insumos más indispensables se puede sumar la saturación en la demanda que ocasiona que los hospitales sean insuficientes en todos los niveles de atención lo que ocasiona una constante queja de los derechohabientes. Estas condiciones a su vez han provocado que la institución tenga otro aliado a los contrarios, el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS), quien ante las críticas a la deficiente atención del personal, manifiesta ante la opinión que esto se debe a la administración del Instituto que no le brinda el material necesario para trabajar, pero estas críticas del mismo sindicato no sólo se refieren a defender la imagen del trabajador, sino que también contribuye a manifestarse en contra de cualquier privatización ya sea total o parcial puesto que contribuiría al despido de trabajadores, ejemplo de esto son las declaraciones de su dirigente Antonio Rosado que se pueden observar en distintos desplegados que en periódicos ha publicado este sector incluyendo a los medios electrónicos donde manifiesta que la institución se prepara para la subrogación de servicios y posteriormente a su privatización. No obstante estas críticas que diariamente aparecen en los medios masivos de difusión, los derechohabientes continuamente hacen llamados a través de los medios para manifestar sus quejas y demandar mejores servicios. Para

finalizar se pueden sumar también a la lista los casos de corrupción que se han dado en los últimos años.

Por otro lado, es importante considerar que como una de las instituciones estratégicas del gobierno para conservar la paz social, el IMSS forma parte importante en la imagen del gobierno, y como parte de este, está obligado a realizar sus acciones respondiendo a las designios que este mande, ya que se trata también de que quienes dirigen ponen en juego sus carreras políticas. Por lo tanto también el Instituto es víctima de ataques y críticas que se le hacen a sus funcionarios. Estar en una función política afecta la imagen de la persona pero peor aún afecta la imagen de la institución. En el entorno de la situación también se deben contemplar esos comentarios que se hacen a los funcionarios que dirigen al Seguro Social. Uno de los juegos que últimamente se venían dando era proponer en los medios de comunicación, posiciones políticas importantes para el director general. Cabe mencionarse que al interior de la cúpula institucional, Genaro Borrego Estrada, actual director del IMSS, es considerado dentro de lo que ellos llaman "presidenciable". Esto pone en constante lucha a quienes se encuentran en la posición de ascender a la presidencia por el mismo partido -PRI-, pero también entre los adversarios de otros partidos que están dispuestos a ganar la presidencia. Quizá esta lucha es una de las más importantes dentro de las cosas que golpean a la institución. Esta organización no compete con otras similares, puesto que la Ley la hace única, la competencia tal vez se lleva a cabo a nivel personal entre los funcionarios del gobierno.

El gobierno del Presidente Zedillo, ha reiterado en muchas ocasiones, al igual que el director general del Instituto, que no se busca la privatización del IMSS, sino su saneamiento financiero y su ampliación de infraestructura para brindar mejor calidad en los servicios, dicho pronunciamiento a tenido apoyo en el sector patronal y laboral quienes aseguran que seguirán apoyando su posición de organismo público

Como se pudo observar brevemente, la situación del IMSS en su entorno es difícil y afecta a cada una de sus instancias en cada región o circunscripción. De este modo el ámbito de la Delegación 3 Suroeste no queda al margen de los sucesos y es propensa al mismo tipo de ataques dentro de la zona que cubre. Cabe mencionar que la misma cantidad de derechohabientes que atiende y su magnitud dentro de todo el sistema del IMSS hace difícil la labor considerando que también afectan los factores mencionados incluyendo las manifestaciones de enfermos de Sida que reclaman continuamente los medicamentos que necesitan ocasionando movilización de algunos medios de comunicación, así como las críticas públicas del SNTSS a través de la Sección XXXIV, correspondiente a la Delegación 3 Suroeste del Distrito Federal y las. Todo esto hace que la Coordinación de Comunicación Social cumpla una función importante ante la información que se genera y entre en acción para atender el problema a nivel delegacional.

En cuanto a la organización que aquí estudiamos, podemos decir que ante estas situaciones, la Coordinación Delegacional de Comunicación Social debe responder oportunamente a las necesidades de información que la titularidad de la



delegación le demande principalmente y secundariamente la que las jefaturas le soliciten. A través de las diversas funciones de información y de difusión la Coordinación intentó contribuir a la consideración de demandas que hace la población a través de los medios de comunicación masiva, de tal modo que las canaliza a las instancias necesarias y da seguimiento. Además, contribuye a la información de los programas que se implementan hacia la población por parte de la delegación para dar a conocer los derechos con que cuenta y la forma de acceder a estos. En comunicación interna se ayuda a la elaboración de medios destinados a fomentar la actitud positiva de los trabajadores y la motivación para que exista una idea uniforme de trabajo.

La misma amplitud de la Delegación 3 Suroeste, como se vio al principio de este capítulo, provoca una gran demanda en productos comunicativos. Además ante la creación del área de Impresión se ha dado una desmedida demanda ocasionando que la fuerza de trabajo programada sea insuficiente, de tal modo que cuando se pide un trabajo urgente se ven detenidos los demás procesos. En ocasiones provoca la falta de atención a programas prioritarios. Por otra parte, como instancia de la burocracia gubernamental, esta área se encuentra obligada a realizar las tareas de que el titular de la delegación le asigne aunque no sean sea de su competencia, ya que si esto no es así, podría ocasionar una represalia a quien dirige la Coordinación, incluso su destitución. De este modo los recursos son destinados a la cobertura de eventos particulares del delegado, convirtiéndose en una oficina de imagen personal. Otro aspecto que es común en la institución es

que si hay cambio de delegado, esta corre el peligro de sufrir cambios en su dirección lo que altera al personal en su la seguridad de su puesto.

De este modo podemos decir que las críticas que surgen del entorno hacia la institución en este caso la Delegación 3 Suroeste, como movimientos de la población derechohabiente, la solicitud de más servicios de impresión por parte de los servicios, el apoyo a los medios en un momento crítico y la demanda inmediata con que requieren algunos trabajos del titular de la Delegación afectan de manera considerable al sistema de la Coordinación de Comunicación Social para lo cual intentará adaptarse a la situación y poder mantenerse

#### 1 2 7 Características del Ambiente

Como mencione anteriormente, la naturaleza de la organización es pública de tal modo que se encuentra dentro de un ambiente activo que está consolidado y presenta actualmente algunas turbulencias Como son la deserción del personal por falta de estímulo y por exceso de trabajo en conjunto con la cada vez mayor demanda de productos que elabora la coordinación Se puede apreciar alguna hostilidad con algunas instancias a consecuencia de la falta de apoyo que ya no es posible dar

En lo que respecta a la diversidad de los productos que emite la organización, quizá esta característica sea muy resaltante debido a que la Coordinación de

Comunicación Social entrega varios productos a diferentes consumidores y esta en completo movimiento para poder responder a sus compromisos

Con lo anterior la Coordinación de Comunicación Social se encuentra en constante incertidumbre con respecto a la información, pues por una parte no sabe en qué momento pueda surgir una contingencia del entorno ya que en materia de información llega de repente la noticia y en materia de apoyo no se ha planeado con los servicios qué tipo de apoyo se va a dar, de momento llegan para solicitar los productos que en muchas ocasiones son urgentes.

Finalmente se puede decir que acerca de los impactos que llegan a recibirse del entorno, ponen a los subsistemas a funcionar con mayor rapidez, precaución y búsqueda excesiva de información que permita disminuir la incertidumbre

#### 1.2.8 Recursos Tecnológicos del Objeto de Estudio

Para su desempeño y función la CDCS cuenta con cierta tecnología que le permite la realización del trabajo de oficina y de campo. Entre el equipo con que puede contar esta Coordinación están, dos microcomputadoras, una máquina de escribir eléctrica, dos teléfonos, un fax, internet, tres grabadoras, dos radiograbadoras, un televisor, una videograbadora, tres cámaras fotográficas, un radioreceptor y un teléfono celular.

## 1.2.9 Toma de decisiones

Con respecto al entorno, la toma de decisiones que se llevan a cabo dentro del sistema objeto de estudio es principalmente por el Coordinador quien por su relación directa con los representantes de los otros sistemas que integran el ambiente, conoce información que permite tener una visión más amplia de los problemas o aspectos de la Delegación, en ocasiones se comenta entre los subsistemas o elementos para que den su punto de vista

El conocimiento del entorno para el que dirige, muchas veces se da a través de los medios de comunicación, sin embargo su entorno más próximo -instancias de la delegación y Coordinación General de Comunicación Social y la misma Coordinación Delegacional-, es más difícil conocerlo, y en algunas ocasiones el que presenta mayores obstáculos para la toma de decisiones. Muchas veces los canales de retroalimentación obtienen lectura deficiente de su entorno, no se establece una comunicación fluida, trabajan aisladamente, es decir, no existe una cooperación entre departamentos que permita tener una visión amplia de lo que ocurre afuera, cada una posee una interpretación diferente "El medio externo se compone de fuerzas sociales, tecnológicas, económicas y políticas en donde el influjo de estas crece en forma continua y directa de los sistemas de la organización" (Ochoa Moreno, 1989. 24)

Cabe mencionar que muchas veces las decisiones de la Coordinación son tomadas por la Coordinación General de Comunicación Social y el titular de la Delegación

dejando únicamente la realización de las acciones. En ocasiones es el mismo coordinador quien pide a las instancias superiores tomen la decisión.

### 1.3 Diagnóstico

"El medio exterior se compone por fuerzas, sociales, tecnológicas, económicas y políticas en donde influye el influjo de éstas, crece en forma continua y directa en los sistemas de organización" (Ochoa Moreno, 1989: 24).

La Coordinación Delegacional de Comunicación Social es una organización que se mantiene en constante contacto con el exterior debido a sus funciones de información misma que obtiene del exterior de la Delegación 3 Suroeste, como del interior de ésta. La información se codifica, se revisa y se analiza para conocer de que forma se está hablando de la institución y mejorar su imagen. Para poder hacer esto se deben leer diariamente los periódicos y revistas más importantes y mantener una relación con los medios. La organización ha implementado para difusión de los programas de manera interna, una área de impresión, es decir, un taller que permite elaborar los impresos necesarios a bajo costo con lo que el pequeño presupuesto con que cuenta ha sido sino suficiente, útil para apoyar cubriendo las necesidades más importantes de las unidades de la Delegación. Cabe mencionar que en el año de 1997, según el informe de labores emitido por la Coordinación Delegacional de Comunicación Social, se imprimió un traje de 10,500 impresos mismos que se realizaron de manera manual ya que no se cuenta con prensas ni tecnología.

La Coordinación Delegacional de Comunicación Social, es un sistema que se encuentra inmerso en un medio ambiente muy amplio ( Delegación 3 Suroeste) y que se deriva de una estructura suprasistémica (IMSS), que esta consolidada a través de su desarrollo durante 54 años de su existencia Tiene razón de ser en la demanda revolucionaria del pueblo de México

A manera de contingencia, los estímulos a los que está propensa en menor o mayor forma la organización, llámese IMSS, Delegación 3 o Coordinación de Comunicación Social, son los políticos, económicos, sociales y culturales dependiendo de su objetivo y perfil

Sus frontera están marcadas por sus alcances que tiene con los servicios a otros sistemas del ambiente Los subsistemas están en constante movimiento para atender las necesidades de los demás sistemas en la materia de los diversos productos que proporciona, aunque principalmente sus insumos son información y sus productos son información sintetizada y trascendental

Esta Coordinación es un sistema abierto porque tiene un proceso establecido y sus sistemas están interrelacionados con el entorno

Por su tamaño y amplio impacto sobre la sociedad, el IMSS posee una estructura orgánica muy compleja y por lo tanto se encuentra bajo estrictas normas formales y reglamentos para definir los procesos de trabajo a todos los niveles de atención para poder ejercer un control

La Coordinación que se analiza no está fuera de estas reglas y normas que prácticamente disponen los canales formales por los cuales se debe comunicar. De este modo las relaciones formales que lleva a cabo son muy diversas ya que su producto (información) es de suma importancia para conocer el entorno que rodea el ambiente activo

La incertidumbre viene en ocasiones de las decisiones políticas que se toman en la Dirección General y se trata de relacionar con rapidez, cautela y eficacia. Así mismo las quejas en los medios sobre alguna unidad correspondiente afecta fuertemente la imagen de la Delegación y de su titular

Posiblemente la situación que impera actualmente en el IMSS sea el síntoma de su caducidad. Lo que sí está claro es que si este sistema no se adapta a su realidad que consiste en los millones de derechohabientes que reciben una mala atención médica, donde es posible morirse ante la falta de un medicamento o atención, donde la saturación de los servicios ocasiona el diferimiento de cirugías, y la dependencia de un cuadro básico de abasto basado en la Ley de Salud para el sector público que limita el uso de medicamentos y materiales de insumo más variados y la constante queja de los mismos usuarios ante los medios y la participación crítica de los congresistas, no será posible su supervivencia

**CAPÍTULO II**  
**DIMENSIÓN FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN**



## **Acerca de las Organizaciones**

Con la evolución de la ciencia aplicada a la industria en el siglo XVIII, las organizaciones transformaron su manera de producir bienes y su forma de organización, siempre en busca de aprovechar mejor los recursos e incrementar sus utilidades

De esta forma, surge la cooperación, que es la forma de trabajo de muchos que en el mismo lugar y en equipo trabajan en un mismo proceso de producción o en distintos pero conexos (Marx), teniendo como características, la jornada de trabajo social medio, el abaratamiento de las mercancías y la fuerza de trabajo; se produce más en menos tiempo y existen muchos asalariados que necesitan de supervisión de algún mando superior; así mismo, es la base del modo de producción capitalista.

A partir de esta cooperación y de la división del capitalismo, surgen las organizaciones que más tarde dan pauta al inicio de la división de trabajo, originada principalmente por el exceso de trabajo en éstas

De la cooperación y división de trabajo, surge la manufactura donde aparecen los artesanos especializados y no calificados, y la gran industria, que se divide en agricultura, industria y de servicios, las dos primeras con un fin de riqueza, mientras que la última, sólo el de proporcionar un servicio; en este tipo de cooperación, las máquinas organizan a los hombres, por lo tanto, el cambio

tecnológico implica el cambio organizacional. Sin embargo, con esto aparecen desempleados ( porque los obreros son desplazados por la máquina), protestas y desajustes sociales.

A este respecto, Maintz da tres aspectos que una organización debe tener para concebirse como tal, en primer lugar, "una organización es concebida como tal cuando son formaciones sociales de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros, en segundo debe existir una diferencia interna de funciones, y por último, deben estar orientadas de manera consciente hacia fines y objetivos específicos y configuradas racionalmente con fines y objetivos previstos" (Maintz, R. 1990, p. 47).

De acuerdo con los puntos anteriores, podemos considerar a la institución como una organización, ya que cuenta con un organigrama en forma piramidal donde existe la división de funciones, objetivos, los cuales guían las actividades de esta, y una filosofía y misión que justifica la existencia de la misma

## **2.1 Tipo de Organización.**

Como se pudo ver en el primer capítulo, el IMSS nace como consecuencia de la necesidad que la clase trabajadora de México tiene en materia de seguridad social y dentro de una coyuntura social muy importante que es la industrialización del país

A través de más de 50 años de existencia, ha sufrido cambios en su estructura y en su órgano rector (Ley del Seguro Social), para poder mejorar su atención, ampliar su cobertura a más sectores de la sociedad, hacer más eficiente el manejo de sus recursos y la administración, así como coadyuvar al desarrollo de zonas marginadas del país, brindar pensiones dignas a los pensionados y promover condiciones favorables, seguras e higiénicas en las áreas de trabajo entre otras funciones.

En este tiempo se ha podido observar el crecimiento de la infraestructura del Instituto, y por lo tanto se ha modificado su organización en una estructura gigante y compleja que ha requerido de constantes transformaciones en base a la descentralización

## 2.1.1 Antecedentes

### 2.1.1.1 Consolidación del Instituto Mexicano del Seguro Social

Por decreto del 30 de diciembre de 1959, publicado en el propio Diario Oficial de la Federación el día 31 del mismo mes y año, se modificaron, entre otros, los artículos 117 y 120 de la Ley del Seguro Social, en virtud de lo cual desaparecieron las cajas regionales y locales, estableciendo locales del Instituto. En 1967 las Delegaciones Locales fueron sustituidas por las Subdelegaciones, precisándose la competencia de estas últimas y su dependencia de las respectivas Delegaciones

El 2 de mayo de 1973, marca la creación de las Agencias Administrativas en el área metropolitana conforme a lo dispuesto en el acuerdo 371-603 del 28 03 73 emitido por el H. Consejo Técnico, para acercar los servicios a patrones y asegurados (Huerta M: 1992, p. 8)

Por acuerdo 1455/79 del 14 02 79 se da un gran paso en la desconcentración administrativa, creando las Delegaciones del Valle de México, iniciando sus servicios como prueba piloto la número 3, con fecha 21 de junio de 1979, desconcentrándose las oficinas centrales hacia las restantes 11 Delegaciones y la iniciada como piloto, el 16 de diciembre de 1979, integradas por el Distrito Federal y municipios conurbados del Estado de México (Huerta M. 1992, p. 8)

En acuerdo 2982-86 del 03 12 86, el H. Consejo Técnico, aprobó el programa de la desconcentración y resonificación de las Delegaciones del Valle de México, desconcentrándose los municipios dependientes de las Delegaciones ubicadas en el Distrito Federal, los municipios del Estado de México de la que dependían, para integrarse a la Delegación del Estado de México a partir del primero de enero de 1987.

El Diario Oficial de la Federación del 10 de junio de 1988, publica el acuerdo 304/88 del H. Consejo Técnico, por el que se cambia la denominación de las Delegaciones del Valle de México por las Delegaciones del Distrito Federal, se establecen 10 subdelegaciones dependientes de 4 delegaciones en el ámbito

territorial del Distrito Federal, en sustitución de las agencias administrativas (IMSS. 1992, p. 8)

En 1992 con la demanda de los pensionados que reciben una pensión muy inferior al salario mínimo y con la intención de crear un ahorro nacional, el Presidente Carlos Salinas de Gortari pone en marcha el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) mismo que estará manejándose a través de las instituciones bancarias del país a partir del año de 1993 considerado como adicional a las prestaciones del IMSS (Huerta M : 1994, p. 7)

Para 1993 el Ejecutivo envía una iniciativa de ley para consolidar el equilibrio financiero y garantizar los cumplimientos de sus compromisos requeridos y su crecimiento al ritmo requerido por la población, así como actualizar al Instituto como organismo autónomo fiscal y precisar conceptos jurídicos y de administración y, con ello, reducir el número de controversias y evitar cargas financieras innecesarias.

En marzo de 1995, en el marco de la LXXVI Asamblea General del IMSS, el Presidente Zedillo declara que el IMSS no se privatizará, porque es patrimonio de los mexicanos y pidió a la institución, un diagnóstico preciso de la situación de la seguridad social para que se señalaran tanto las fallas y deficiencias como propuestas de mejora para el IMSS mediante foros de consulta y buzones de consulta popular, en el contexto de los trabajos para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (IMSS: 1995, p 15)

En noviembre de 1995, con el diagnóstico que presentó el IMSS, el Presidente Zedillo envió al Congreso una iniciativa de Ley del Seguro Social, misma que fue aprobada en el mes de diciembre

En este mismo año se instrumentaron reformas para fundamentar la desconcentración operativa del instituto, a partir de las cuales se establecieron en enero de 1996 las Direcciones Regionales –siete- con sus propios directores y consejos consultivos para concentrar a un número de delegaciones y así atender directamente los problemas de cada región a fin de darles una pronta solución a las demandas de los derechohabientes

La reorganización dio un giro en su aspecto administrativo para fortalecer y eficientar los servicios que por años habían estado en el olvido en materia de actualización.

Actualmente el IMSS ha implantado tecnología en las áreas administrativas de todos los niveles de atención para hacer más eficaz y eficiente el desempeño de sus procesos, estando al ritmo de la modernidad y procurando una atención de mayor calidad y con menos burocracia, un ejemplo de esto es, la entrega que hizo el director general, licenciado Genaro Borrego Estrada al sector empresarial de un software que permitirá a los patrones realizar sus trámites desde su empresa por computadora, esto representa un avance muy importante porque permitirá acabar con aglomeraciones, papeleo, errores humanos en el proceso, inseguridad y corrupción (Excélsior 1997, p.8)

Esta reorganización administrativa que hace el Instituto tiene como uno de sus pilares la desconcentración, con el fin de acercar las decisiones al derechohabiente y de colocar la capacidad de decisión en el nivel operativo.

En enero de 1997 como consecuencia de la aplicación de la Nueva Ley del Seguro Social entra en vigor las Administradoras del Fondo para el Retiro (Afores), las cuales están conformadas por instituciones bancarias y financieras que se encargarán de administrar y pagar las pensiones bajo las normas de un nuevo organismo gubernamental creado para vigilar el correcto manejo de los fondos de retiro de los trabajadores, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR). La función de las afores es administrar las cuotas y producir intereses de éstas para ofrecer una mayor cantidad de dinero al trabajador en el momento de solicitar su pensión, esto dejará al IMSS al margen de las aportaciones que antes administró y sólo se encarga de los servicios médicos a esta población

En julio de 1997, la CONSAR autoriza al IMSS la creación de su Afore para que compita con la iniciativa privada, lo cual permitirá al instituto participar administrando fondos que ayuden a su fortalecimiento y a elevar la calidad de sus servicios

## 2.1.1.2 Antecedentes de la Coordinación Delegacional de Comunicación Social (Objeto de Estudio).

Con el crecimiento del Instituto se fueron haciendo más grandes sus necesidades de información, era necesario conocer el pensamiento de la opinión pública y a la vez ejercer influencia sobre su desempeño. Con tal motivo se crea por primera vez en 1964 la Oficina de Prensa, Publicidad y Acción Social, dependiente de la Dirección General (IMSS 1993. p.125).

Con los avances científicos que va obteniendo y la tecnología que está absorbiendo va haciendo efecto en el interés de los medios de comunicación masiva y a la vez es la necesidad de difundir las labores al público en general y principalmente en los derechohabientes, la oficina de prensa pasa a nombrarse en 1965 Departamento de Prensa y Difusión, dependiente de la Dirección General también.

Entre 1980 y 1982 con la consolidación que se veía tener, el Departamento de Prensa y Difusión crea la oficina de publicaciones para atender las necesidades de difundir los avances por medio de algunas publicaciones y se incluyen otras que están encaminadas a la motivación de los trabajadores (IMSS. 1994. p.25)

Finalmente hasta 1990, con la conciencia de la institución de que los medios de comunicación no sólo está representada por la prensa escrita, dado que de los avances tecnológicos ha surgido una diversidad de técnicas y medios de



comunicación se crea la Coordinación General de Comunicación Social que actualmente está establecida

En 1992, considerando la descentralización del Instituto en 36 Delegaciones y tomando en cuenta que pertenecen a un entorno diferente se crean las Coordinaciones Delegacionales que fungen hasta hoy como el enlace con la Coordinación General.

La Coordinación de Comunicación Social de la Delegación 3 Suroeste y objeto del presente estudio es creada de la misma forma y representan una de las más importantes ya que tiene en su ámbito de acción a los principales hospitales y centros de investigación del IMSS. Tiene albergados a más de 22 mil trabajadores de diferentes disciplinas profesionales y no profesionales, atiende en su ámbito a más de 2 millones de derechohabientes, lo que la hace, una de las delegación más importante del Instituto

Actualmente la Coordinación Delegacional de Comunicación Social recibe la norma de parte de la Coordinación General en materia de información y difusión, y participa en la creación de programas de comunicación social, el manejo de información institucional, cobertura de eventos correspondientes a la Delegación 3 Suroeste del Distrito Federal, participa en las relaciones públicas con los diferentes medios de comunicación y contribuye en la elaboración de material informativo y de difusión tanto de comunicación interna como externa.

## 2.1.2 Clasificación de la Organización

Diversos estudiosos han realizado investigaciones desde diferentes puntos de vista, algunos se han quedado en sus conceptos fantásticos de la organización ideal, pero otros evolucionaron, como aquellos autores, que en cierta forma, consideraron al factor humano como la parte más importante de la organización, pues de ellos depende que siga existiendo.

De este modo, para definir a la organización, hay que comprender que un grupo de hombres no es ya una organización, para que esta exista, se debe tener conciencia del rol que desempeña cada persona en la intención de alcanzar un objetivo determinado, el cual para lograrlo se requiere dar cumplimiento a los reglamentos estableciéndose un espacio para actuar

Para Renate Mayntz por ejemplo, la organización es una "formación social de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación de funciones (Mayntz, R., 1990, p. 47)

Durante años, la clasificación de las organizaciones ha resultado una complejidad para aquellos que se han dedicado a este tema, sin embargo, para nuestro estudio utilizaremos la clasificación de dos autores con diferente criterio como son Rente Mayntz y Amitai Etzioni.

A este respecto, Mayntz menciona que para que una tipología con validez científica pueda tomarse en cuenta tendrá que contener factores analíticos de las

mismas organizaciones, ya que "cada rasgo por el que se distinguen las organizaciones entre sí representan al mismo tiempo una dimensión en un sistema pluridimensional de coordenadas. Dentro de ese sistema de coordenadas, cada organización puede situarse con arreglo a sus rasgos concretos" (Mayntz, R. 1990.71).

Pensar en un sistema pluridimensional de coordenadas para todas las organizaciones es casi imposible, ya que los rasgos de cada una de ellas en ocasiones aparecen combinados entre sí.

Así mismo, para Mayntz las organizaciones están basadas en una sola dimensión analítica, a las que llama "unidimensionales", en la cual, la organización deberá ser tipificada con base en más de una clasificación unidimensional para tratar de ser entendida en mayor medida

De acuerdo a esto, clasifica a la organización de acuerdo a su rasgo analítico, a sus objetivos, estructura y modo de funcionar de la siguiente forma.

- 1) Organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige.
- 2) Organizaciones que tienen por objeto actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente

- 3) Organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada actuación hacia fuera. Esta última clasificación cuenta con tres subgrupos de acuerdo a la relación que establezcan la mayoría de los miembros de la organización con respecto al objetivo de la misma,
- a) Los miembros pueden ver en el objetivo de la organización un valor al que están dispuestos a contribuir sin obtener a cambio ventajas personales dignas de mención
  - b) Los miembros tienen un interés personal en el objetivo de la organización
  - c) Los miembros cooperan a lograr el objetivo de la organización ya que esto les reditúa ventajas que no coinciden con el objetivo de la organización (Mayntz, R 1990 77)

De acuerdo a la clasificación que proporciona Mayntz, el Instituto Mexicano del Seguro Social, está ubicado dentro de aquellas organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada actuación hacia fuera, ya que el objetivo principal de la institución es brindar servicios de salud y seguridad social, es decir, proporciona una atención a la sociedad, mismo que representa un beneficio al país

Por otra parte, Amitai Etzioni propone otro tipo de clasificación para las organizaciones, basada en la característica analítica que llama "compliance" y

que se refiere al tipo de control al que se somete a los miembros inferiores y la actitud que dichos miembros presentan con respecto a la autoridad de la organización

La primera clasificación que él hace a las organizaciones, la denomina coercitiva, donde la coacción es el medio de control y donde los miembros inferiores reaccionan de manera negativa, la utilitaria, donde el control se ejerce a través del dinero y la respuesta de sus miembros inferiores es calculada o calculadora y la última clasificación llamada normativa, donde el control se ejerce a través de normas de carácter moral y la actitud de sus miembros inferiores responde a un tipo de de orientación moral (Etzioni, A 1990: )

De acuerdo a la tipología mencionada, el IMSS se puede clasificar dentro de las utilitarias, ya que el control del personal que aquí labora tanto jefes de mandos medios y bajos como personal operativo de confianza y base se logra mediante estímulos económicos marcados en el reglamento interior de trabajo del Contrato Colectivo entre el Instituto y el sindicato

Por último, se puede decir que la Coordinación Delegacional de Comunicación Social, que forma parte de este sistema, funciona de acuerdo a la actitud positiva o negativa que toman los miembros que la conforman, misma que llega a influir en ocasiones en las decisiones de la dirección, así mismo aunque los objetivos de la organización y de los miembros de ésta en ocasiones sean

los mismos, existen elementos que tienen sus propios intereses los cuales llegan a afectar a la Coordinación

## **2.2 Objetivos, Misión y Filosofía de la Organización.**

### **2.2.1 Objetivos de la organización (IMSS)**

Los objetivos pueden definir el tipo de organización de que se trata y de tal forma es posible analizarla

Los conceptos objetivo y fin, bajo la teoría de la organización, se consideran sinónimos aunque sus características específicas tienen diferencia. El objetivo para Mayntz es algo que se aspira y que tal vez sea alcanzado, es lo que quiere hacer la organización hacia ella misma (Mayntz, R . 1990,p 75)

La CCS, objeto de estudio de este diagnóstico, por sus características de pertenecer a un sistema como es el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), sus objetivos son derivados de éste a través de la Coordinación General de Comunicación Social.

Los objetivos del objeto de estudio están definidos en carácter del objetivo principal de la institución en función de las actividades que le corresponden

De esta manera, tomando en cuenta los cambios recientes que se encuentran definidos en la Nueva Ley del Seguro Social, el objetivo del IMSS es "garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de pensiones" (Ley del Seguro Social. 1995, p 8)

Comprendiendo lo anterior, el Instituto se ha marcado objetivos para el desempeño de sus funciones haciendo la labor de transmitirlos a sus diferentes instancia:

- proporcionar los servicios de salud y asistencia médica con calidad y calidez
- brindar cada día mayor bienestar a un número creciente de mexicanos
- propiciar la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias, y
- consolidar su liderazgo en América Latina como institución de seguridad social

Una vez comprendido el objetivo del sistema general, es posible entender el objetivo de la Delegación 3 Suroeste y consecuentemente al objeto de estudio, considerando a la primera como el ambiente activo en el que se encuentra inmersa la Coordinación de Comunicación Social que al igual que el instituto tiene

definidos sus objetivos y los cuales se han adaptado al entorno en el que se encuentra.

## 2.2.2 Misión de la Organización.

Ante esta nueva etapa institucional, la Delegación 3 Suroeste ha planteado también su misión a petición de la Dirección General la cual tenía que ser definida por el grupo de cada unidad de trabajo, sin embargo esta se dio de la cúpula delegacional. La misión de la Delegación 3 Suroes del Distrito Federal es "proporcionar a las unidades médicas y no médicas dependientes, los recursos humanos, técnicos y materiales, que permitan contribuir en forma permanente a garantizar el derecho humano a la salud, la protección de los medios de subsistencia, el bienestar individual y colectivo a los asegurados, beneficiarios y demás sujetos obligados, otorgando servicios médicos, prestaciones en especie, en dinero y sociales con calidad, calidez, oportunidad y eficiencia, a través de personal comprometido, calificado y especializado con la infraestructura tecnológica e inmobiliaria, bajo la premisa de mantener el equilibrio financiero que asegure la viabilidad futura de la institución (IMSS Delegación 3 suroeste, Lineamientos Estratégicos 1995-2000)

## 2.2.3 Filosofía de la Organización

Para hablar de la filosofía de la Coordinación de Comunicación Social no es posible, pero sí nos podemos remitir al lema de la institución en general que es



"Seguridad y Solidaridad Social", mismo que viene ostentando el Instituto desde los primeros años de su creación en 1946. Este tiene correspondencia con los objetivos ya que el principal objetivo es brindar seguridad social a los usuarios a través de un cuota solidaria, es decir que redistribuye la riqueza de manera equitativa

### **2.3 Estructura Formal de la Organización**

Areas y departamentos son necesarios dentro de la estructura de una organización, mismos que reflejan la división de trabajo de los miembros para un mejor rendimiento de la organización.

Para Mayntz, una organización plenamente desarrollada y en funcionamiento representa la traducción de un objetivos en estructuras y procesos, es decir, "la estructura es el modelo relativamente estable de la organización" (Mayntz, R.1990: 105)

En este sentido, la forma como está configurada la organización debe ser congruente, en lo general, con su objetivo y en cierto modo, con los valores reales y éticos que profesa, sobre todo en la elección de los medios a emplear para alcanzarlos. Por otra parte debe estar adaptada a las exigencias que la naturaleza que dicho objetivo le impone a través de la compatibilidad de estas con los objetivos secundarios y los cometidos particulares

Así mismo, entenderemos por estructura, el ensamble de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo (Mayntz, R. 1990:105).

Mayntz también menciona que la distribución de tareas, puestos y todas aquellas actividades, derechos y obligaciones deben ser fijadas reglas y normas, mismas que formarán parte de la estructura de la organización, así mismo, señala que de acuerdo a la división de trabajo estas reglas deben ser cumplidas por los titulares de cada cargo según el caso (Mayntz, R. 1990 111)

Aunado a esto, es importante considerar la toma de decisiones dentro de la organización, misma que entenderemos aquí como jerarquía, es decir, la forma en que están ordenadas las partes del sistema y la manera en que éstas se relacionan subordinadamente unas con otras para el logro de un fin común. En otras palabras, debe existir en toda organización alguien que lleve el mando y que asuma las responsabilidades de los demás miembros que conforman a la organización.

A este respecto, Herbert A. Simon, hace una diferenciación, la cual implica la existencia de una jerarquía de las partes o componentes del sistema, es decir, una ordenación subordinada de los subsistemas que lo conforman, "por lo común, los sistemas jerárquicos se encuentran compuestos por pocos tipos de subsistemas diferentes, que se encuentran ordenados en diferentes combinaciones y arreglos" (Johansen, 1979:22)

De acuerdo con lo antes mencionado, la jerarquía superior dentro de la Delegación 3 Suroeste del Distrito Federal es el Delegado, quien se encarga del buen funcionamiento y prestaciones de los servicios y transmite las órdenes que llegan directamente de la Dirección General del Instituto como de la Dirección Regional Siglo XXI

### 2.3.1 Estructura General del IMSS

Este suprasistema comprende una serie de infraestructura médica hospitalaria entre unidades de medicina familiar (primer nivel), Hospitales Generales de Zona (segundo nivel) y hospitales de especialidades (tercer nivel) en todo el país, y una gran estructura organizacional y administrativa, cuenta actualmente con 400 mil trabajadores de diversas disciplinas

Actualmente su estructura organizacional de todo el sistema IMSS en relación al objeto de estudio esta constituida de la siguiente manera jerárquica (como muestra el cuadro 1)

Como se puede contemplar la estructura general del IMSS está constituida de manera jerárquica de la siguiente forma:

Asamblea General.- es según el Capítulo II de la Ley del Seguro Social "la autoridad suprema del instituto, donde se reúnen los 30 miembros, diez de cada sector que integra la institución -gobierno, patrones y trabajadores- en conjunto

con los funcionarios para aprobar o desaprobar las acciones que se realizan en materia de gastos, balances contables, el informe presentado por el director general, el programa de actividades, los presupuestos de ingresos y egresos, así como el informe de la Comisión de Vigilancia" (IMSS 1995 p.171)

Honorable Consejo Técnico.- es según el Capítulo III de la misma ley, "la instancia legal que administra al instituto, representada de manera tripartita para autorizar los acuerdos tomados con la Dirección General en la impartición de seguridad Social" (IMSS 1995, 172).

Comisión de Vigilancia.- es a decir del Capítulo IV de la Ley, "compuesta por dos miembros de cada sector, la encargada de vigilar que las inversiones que haga el instituto sean de acuerdo a la ley y a sus reglamentos, comprueba la auditoría y los balances contables y sugiere las medidas que juzgue convenientes para mejorar el funcionamiento del Seguro Social" (IMSS: 1995, p 174)

Director General - es para el Capítulo V de la Ley mencionada, "nombrado por el Presidente de la República, debiendo ser mexicano por nacimiento. Preside las sesiones del Consejo Técnico y de la Asamblea General, ejecuta los acuerdos del propio consejo, representa al IMSS ante toda clase de autoridades, presenta al consejo informe anual de actividades, así como el programa de actividades, presenta el balance contable y el estado de ingresos y egresos, propone al Consejo Técnico la designación o destitución de los funcionarios, nombra o remueve a funcionarios y trabajadores, tiene derecho al veto sobre las

resoluciones del Consejo Técnico en los casos fijados por el reglamento" (IMSS: 1995, p175).

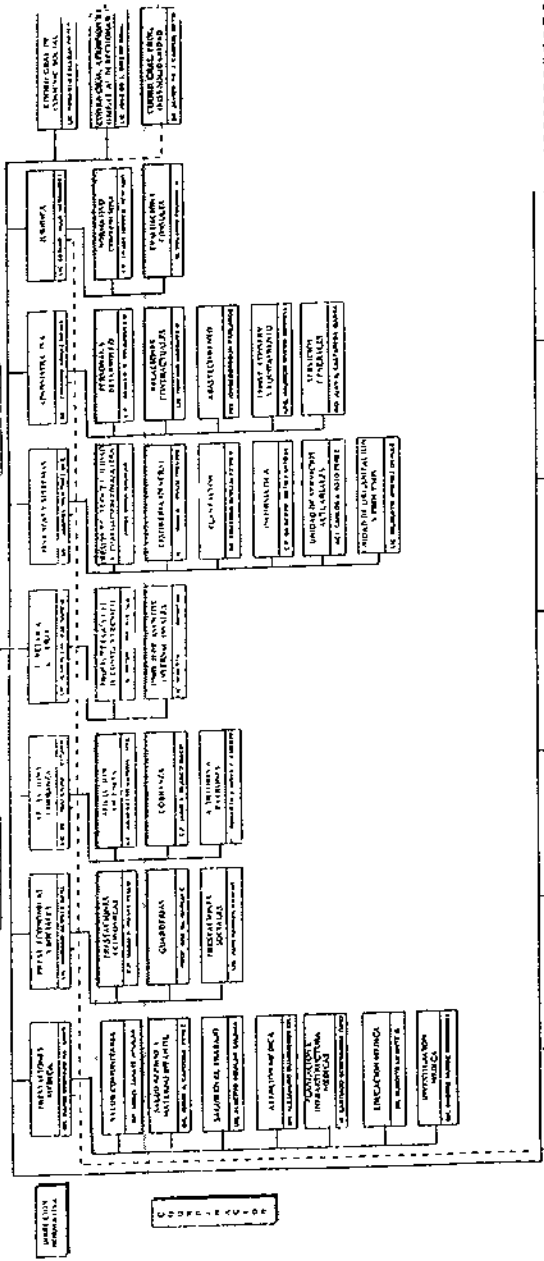
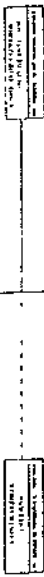
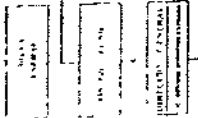
**Direcciones Normativas** - Se encuentran al mismo nivel jerárquico al igual que la **Secretaría General de Instituto**. A través de éstas se transmiten las normas para ejecutarse por las **Direcciones Regionales y Delegaciones** en las actividades que tienen que ver con los reglamentos del Instituto, los acuerdos del Consejo Técnico y con las instancias legales del país. Las direcciones normativas que integran al IMSS son

- Secretaria General
- Prestaciones Médicas
- Prestaciones Económicas y Sociales
- Afiliación y Cobranza
- Finanzas y Sistemas
- Administrativa
- Jurídica

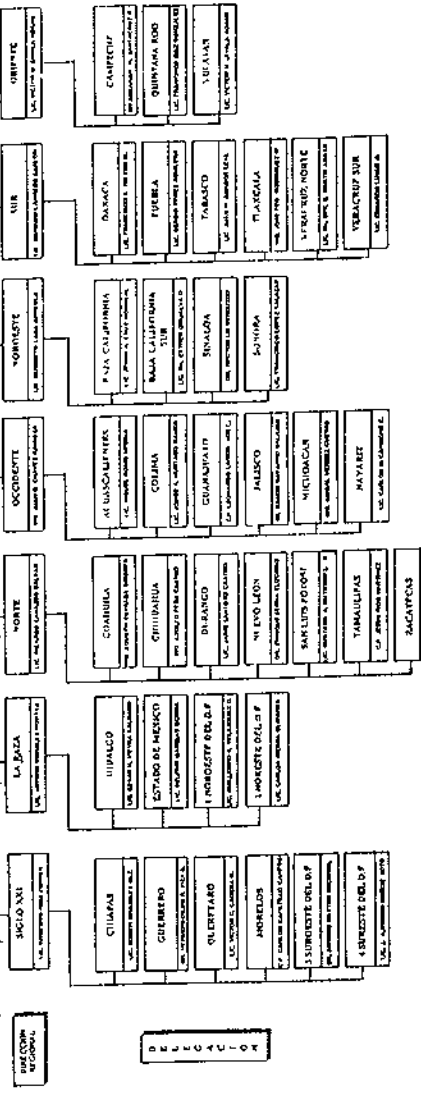
Los niveles de Dirección Normativa comprenden ciertas coordinaciones para llevar a cabo sus propósitos, así, dentro del organigrama podemos apreciar que en el Instituto existen 31 coordinaciones, de las cuales 28 corresponden a una Dirección y 3 que se encuentran independientes de estas pero están fuertemente dependientes de la Dirección General. Estas coordinaciones son: La Coordinación de Comunicación Social, Coordinación General de Atención y Orientación al Derechohabiente y la Dirección General de Programas IMSS Solidaridad

Cuadro 1

ORGANIGRAMA GENERAL  
Lic. GENARO BORRÉGO ESTRADA  
Director General



ABRIL 9, 1997



Direcciones Regionales.- son establecidas para distribuir regionalmente las prestaciones que brinda el instituto y atender las necesidades propias de sus características profesionales. Se encargan de dirigir a las delegaciones estatales y regionales así como de vigilar su desempeño. Las direcciones regionales son 7

Siglo XXI

La Raza

Norte

Occidente

Noroeste

Sur

Oriente

Delegaciones.- actualmente existen 37 delegaciones, una para cada estado del país a excepción de las dos que dividen a Veracruz –norte y sur-, dos al Estado de México –poniente y oriente- y cuatro al Distrito Federal.

### 2.3.2 Estructura de la Dirección Regional Siglo XXI

La Dirección Regional Siglo XXI está constituida por seis delegaciones, estas son: la 3 Suroeste y 4 Sureste, en el Distrito Federal, Chiapas, Guerrero, Morelos y Querétaro. Su estructura está conformada por asesores para cada función a excepción de las Coordinaciones Regionales de Comunicación Social y de Atención al derechohabiente que al parecer son necesarias. De este modo existe una estructura al mismo nivel debajo del director que está conformada de la

siguiente manera: Asesores: jurídico, prestaciones médicas, finanzas, prestaciones económicas y sociales, afiliación y cobranza, administrativo y las coordinaciones de Comunicación Social y Atención al Derechohabiente.

### 2.3.3 Estructura de la Delegación 3 Suroeste del Distrito Federal.

Como se podrá observar en el cuadro 2 la Delegación 3 Suroeste es también una estructura muy compleja, sus departamentos son muy parecidos en sus nomenclaturas a los que integran al Instituto, por lo que se deduce que las normas que derivan las direcciones normativas son ejecutadas por estos a través de las unidades operativas de la delegación.

La Delegación 3 Suroeste del Distrito Federal, se considera una de las más importantes del sistema IMSS, debido a que en ella se encuentra concentrada gran parte de la estructura médico-hospitalaria, o sea, unidades de mayor nivel de atención como las de tercer nivel, con 7 hospitales, de estas se emiten el 50 por ciento de la investigación del instituto, cuenta con 3 hospitales Generales de Zona y 12 unidades de Medicina Familiar, 6 Centros Sociales y 15 Guarderías, además de 3 Subdelegaciones y 2 edificios administrativos, agrupa en su totalidad aproximadamente a 20 mil trabajadores (esquema 3)

La estructura orgánica está conformada jerárquicamente por



ORGANIGRAMA DELEGACIÓN 3 SUROESTE DEL DF



H. CONSEJO CONSULTIVO

TITULAR DE LA DELEGACIÓN  
DR. ARTURO GAYTÁN REBERILL

ARELSONA  
DELEGACIONAL

DEPT. ADM. ADMINISTRATIVOS  
DR. JOSÉ ALBERTO RAMÍREZ

DEPT. DE FINANZAS Y SISTEMAS  
LIC. DELMIRTO SANCHEZ ORTIZ

DEPT. AFILIACIÓN COMANDA  
C.P. DOMINGO SANCHEZ MORALES

DEPT. PREST. ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DR. JOSÉ PONCE DE LEÓN

DEPT. PRESTACIONES MÉDICAS  
DR. CARLOS GUERRA BARRALDO

DEPTO. DE PERSONAL Y DESARROLLO  
LIC. PATRICIA CALVO VIVAS

DEPTO. DE TESORERÍA  
DR. FRODO REYNOLDO VALDEZ

DEPTO. SUPERVISIÓN DE COMANDA  
LIC. C. P. MAURICIO RAMÍREZ

DEPTO. DE SUPERVISIÓN DE PRESTACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DR. ALVARO RAMÍREZ GARCÍA

COORD. SALUD COMUNITARIA  
DR. EDUARDO ORTEGA CÁDIZ

DEPTO. DE RELACIONES GENERALES  
LIC. ROSARIO SANCHEZ GONZALEZ

DEPTO. DE PRESUPUESTO CONTABILIDAD Y FINANCIERÍA  
LIC. RECTOR RODRÍGUEZ CASTRO

DEPTO. SUPERVISIÓN DE AFILIACIÓN VIGENCIA  
DR. ANA LUISA CARRERA PÉREZ

DEPTO. DE PRESTACIONES SOCIALES  
DR. ALVARO RAMÍREZ GARCÍA

COORD. SALUD REPRODUCTIVA Y MATERNO INFANTIL  
DR. MARTÍN SANCHEZ HERRERA

DEPTO. DE SERVICIOS GENERALES  
LIC. OCTAVIO LUNA VILLALBA

DEPTO. INFORMÁTICA  
DR. JORGE GÓMEZ VILLALBA

DEPTO. SUPERVISIÓN DE AUTORIZACIONES  
C.P. MARCELO TORRES PÉREZ

DEPTO. DE GUARDERÍAS  
DR. JOSÉ LUIS TORRES CÁDIZ

COORD. SALUD EN EL TRABAJO  
DR. RAÚL DEL ROSARIO VELAZQUEZ

DEPTO. DE ASISTENCIA  
DR. JUAN DE DIOS DÍAZ CASTILLO

DEPTO. DE CONSTRUCCIÓN, OBSERVACIÓN Y EQUIPAMIENTO  
DR. RAÚL GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

SUBDELEGACIÓN 1  
"DEL VALLE"  
LIC. EDUARDO GONZÁLEZ PÉREZ

COORD. ATENCIÓN MÉDICA  
DR. R. TERESA PÉREZ GARCÍA

COORD. DE INVESTIGACIÓN MÉDICA  
DR. RAÚL TORRES RAMÍREZ

DEPTO. DE CONTROL TÉCNICO DE INSUMOS  
DR. JOSÉ M. CHAVEZ RODRÍGUEZ

ADMINISTRACIÓN GMS 3 X 3  
LIC. ADRIÁN RODRÍGUEZ SANCHEZ

SUBDELEGACIÓN 2  
"DEL VALLE"  
LIC. EDUARDO GONZÁLEZ PÉREZ

COORD. EDUCACIÓN MÉDICA  
DR. MARTÍN GONZÁLEZ PÉREZ

COORD. DE PLANIFICACIÓN E ORGANIZACIÓN MÉDICA  
DR. ROBERTO GONZÁLEZ DE LA GARZA

COORD. DE COMARCACION SOCIAL  
LIC. LUIS VELAZQUEZ

COORD. DE ATENCIÓN Y ORIENTACIÓN DEL SERVIDOR  
LIC. ROSARIO SANCHEZ GONZALEZ

COORD. DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA FISCAL  
LIC. RAÚL TORRES CÁDIZ

COORD. DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA FISCAL  
LIC. RAÚL TORRES CÁDIZ

COORD. DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA FISCAL  
LIC. RAÚL TORRES CÁDIZ

COORD. DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA FISCAL  
LIC. RAÚL TORRES CÁDIZ

COORD. DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA FISCAL  
LIC. RAÚL TORRES CÁDIZ

COORD. DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA FISCAL  
LIC. RAÚL TORRES CÁDIZ

COORD. DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA FISCAL  
LIC. RAÚL TORRES CÁDIZ

COORD. DE ATENCIÓN Y ASISTENCIA FISCAL  
LIC. RAÚL TORRES CÁDIZ

1er NIVEL

2do NIVEL

3er NIVEL

GUARDERÍAS

- UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 1
- UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 4
- UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 9
- UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 12
- UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 18
- UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 19
- UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 22
- UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 25
- UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 28
- UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 30
- UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 32

- HOSPITAL GENERAL REGIONAL No. 1 "MIRAFLORES"
- HOSPITAL GENERAL DE FOHA CON MEDICINA FAMILIAR No. 8 "SAN MIGUEL"
- HOSPITAL GENERAL DE FOHA CON MEDICINA FAMILIAR No. 20 "SANTO DOMINGO"

- HOSP. DE CARDIOLOGÍA  
C.M. RAÚL XUI
- HOSP. DE PEDIATRÍA  
C.M. RAÚL XUI
- HOSP. DE ONCOLOGÍA  
C.M. RAÚL XUI
- BANCO DE SANGRE  
C.M. RAÚL XUI
- HOSP. GINECOOBSTETRICIA No. 4 "DE LOS CASTAÑOS ANAOL"
- HOSPITAL PSICOLÓGICO "SAN FRANCISCO"

- C.S.S. CONTRERAS
- C.S.S. INDEPENDENCIA
- C.S.S. MANUEL ANAOL CALAMAYO
- C.S.S. SANTA FE
- C.S.S. TLAPAL
- UNIDAD DEPORTIVA INDEPENDENCIA
- CENTRO ARTESANAL INDEPENDENCIA
- TEATRO INDEPENDENCIA
- TEATRO SANTA FE
- VELATORIO DOCTORES
- TIENDA INDEPENDENCIA
- TIENDA TLAPAL

- No. 11
- No. 12
- No. 13
- No. 14
- No. 15
- No. 16
- No. 17
- No. 18
- No. 19
- No. 20
- No. 21
- No. 22
- No. 23
- No. 24
- No. 25
- No. 26
- No. 27
- No. 28
- No. 29
- No. 30
- No. 31
- No. 32
- No. 33
- No. 34
- No. 35
- No. 36
- No. 37
- No. 38
- No. 39
- No. 40
- No. 41
- No. 42
- No. 43
- No. 44
- No. 45
- No. 46
- No. 47
- No. 48
- No. 49
- No. 50

1 Delegado.- A través de éste reciben las jefaturas instrucciones de las Direcciones General y Regional, así como de las normativas, representan al Instituto en cada una de sus regiones y dirigen las labores en toda la delegación. Es la jerarquía más alta delegacionalmente

3 Subdelegados. Se encargan de la afiliación de los trabajadores de su zona y de las empresas, recaudan las cuotas obrero patronales, emiten acuerdos y convenios de las prestaciones con los patrones según los reglamentos correspondientes, ejercen los embargos a deudores y calculan montos de pago por motivo de pensión

Jefaturas de Servicio.

Prestaciones Médicas.- Dirige y controla las prestaciones que a través de las unidades médicas se prestan a los usuarios, ejecutan las ordenes que a través del Titular de la Delegación reciben de la Dirección de Prestaciones Médicas. Para lograr sus funciones contiene en ella a ocho coordinaciones

Administrativa.- Se encarga de administrar la Delegación, supervisa los departamentos administrativos de cada una de las unidades que la conforman y dota de los recursos materiales y humanos necesarios para el desempeño de las funciones a través de los departamentos de Personal, Abastecimiento, Servicios Generales y Conservación

**Prestaciones Económicas y Sociales.-** Se encarga de ejecutar que las acciones de prestaciones en dinero se lleven a cabo correctamente, así como las que corresponden a las sociales, que se dan a través de los diferentes centros sociales que funcionan como capacitadores y culturales a la población:

**Afiliación y Cobranza.-** Se encarga de transmitir y vigilar las normas y reglamentos para el desempeño de los departamentos de afiliación y cobranzas.

**Finanzas y Sistemas -** Se encarga de organizar y distribuir los recursos asignados a la Delegación, de ésta depende el departamento de sistemas computacionales

**Jurídicos.-** se encarga de los casos legales donde se ve involucrada la delegación tal es el caso de las demandas que se levantan en contra de ésta y los casos que la misma lleva a los tribunales

**Coordinaciones -** la delegación cuenta con dos coordinaciones que dependen directamente del Delegado.

**Atención y Orientación al Derechohabiente -** Es la encargada de recibir las quejas que surgen en las distintas unidades de atención y de orientar e

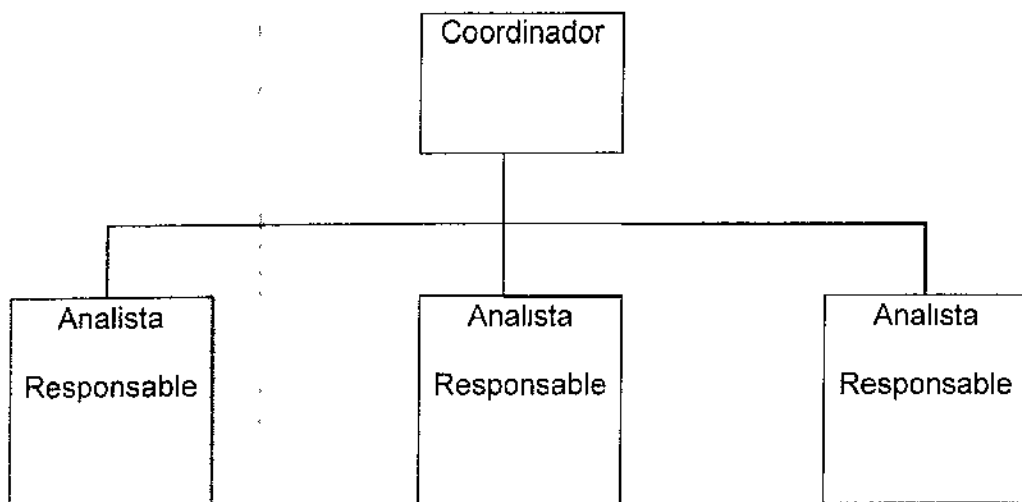
informar al derechohabiente sobre los usos de las prestaciones que otorga el IMSS.

Comunicación Social, es la encargada de informar y difundir las acciones que se realizan al interior de la Delegación. Es el objeto de estudio del presente trabajo el cual analizaremos en los próximos apartados.

## **2.4 Estructura Formal de la Coordinación de Comunicación Social**

La CCS es como se observa, en un panorama más amplio, dependiente directamente del titular de la Delegación, aunque su estructura interna obedece a la norma establecida por la Coordinación General de Comunicación Social y a las disposiciones que tome la Coordinación Regional de Comunicación Social.

La estructura con que cuenta es muy peculiar en comparación con otras del sistema IMSS de tal modo que se reduce a cuatro miembros. Por su estructura actual no cuenta con un organigrama normado y no existe una división del trabajo oficialmente establecida, de tal forma que la mayoría de las actividades son distribuidas entre toda la estructura inferior, la cual no cuenta con autoridad y obedece a las responsabilidades que el coordinador destine a cada cual de los subalternos. De este modo para efectos del estudio se diseñó el siguiente organigrama.



Aunque la organización no parece ser flexible, cuando existe el apoyo de una autoridad más alta todo es posible, según el oficio circular del 21 de abril de 1993, emitido por el titular de la Jefatura de Personal de Desarrollo del IMSS (anexo 1), indica la estructura oficial de las coordinaciones delegacionales, sin embargo a petición del coordinador el titular de la delegación autorizó la actual estructura, de esta manera quedaba fuera el personal administrativo puesto que se consideraba conflictivo y se quedaría el personal profesional que según sería más responsable y más capaz.

De esta manera la organización perdió su estructura formal para cambiar sus objetivos originales

#### 2.4.1 Objetivos de la Coordinación de Comunicación Social.

Una vez comprendido el objetivo del sistema general, es posible entender el objetivo de la Delegación 3 Suroeste y consecuentemente al objeto de estudio, considerando a la primera como el ambiente activo en el que se encuentra inmersa la Coordinación de Comunicación Social que al igual que el instituto tiene definidos sus objetivos y los cuales se han adaptado al entorno en el que se encuentra

Para la CCS, los objetivos están definidos según lo ha señalado la Coordinación General de Comunicación Social del instituto, la cual ha retomado los puntos marcados en el documento institucional "Lineamientos Estratégicos para 1997-2000", que se refiere a las líneas a seguir en los programas más importantes del IMSS donde lo referente a comunicación social dice "Dar a conocer de manera sencilla, profunda, ágil, amena y activa, los cambios generados en la actualidad, apoyado en los medios masivos de comunicación: prensa, radio y televisión".

Asimilando lo anterior, se puede ver que el objetivo de la Coordinación de Comunicación Social, orientada a la definición de Mayntz, "como la guía de decisiones que orienta el acontecer, las actividades y los procesos de la organización (Mayntz, R 1990,p 76), es según el programa prioritario delegacional

dar a conocer de manera sencilla y profunda, ágil, amena y activa, los cambios generados en la actualidad apoyado por los medios masivos de comunicación, así como, proporcionar oportunamente la información que se produce en el entorno diariamente al Delegado y a los jefes de servicio” (Lineamientos estratégicos 1995-2000)

#### 2.4.2 Misión de la Coordinación de Comunicación Social

La misión de la CCS está encaminada en base a la misión institucional al igual que los objetivos, por lo tanto, hablar de la misión es referirse, en parte, a la razón de existir de la organización y por otra a la visión, intentando con esta definir el papel que se quiere jugar en un momento dado, ofrece dirección, establece metas claras y define el curso apropiado de las acciones (IMSS, Planeación Estratégica 1997-2000, p 8, 1997).

La misión de la CCS, es cumplir como elemento y mecanismo de información para satisfacer las necesidades básicas que en materia de comunicación social sean requeridas por la Delegación, y contribuir a las aspiraciones superiores y en general para brindar cada día mejor servicio a la población

En toda organización existen valores y objetivos. En el caso de la institución a la que pertenece la organización analizada, existe una filosofía basada en los valores tales como el entusiasmo, interés, trabajo, dedicación, cortesía, disciplina,

honestidad, lealtad, calidad, calidez, responsabilidad, resultados, experiencia y seguridad, (IMSS- 1993, p. 4)

#### 2.4.3 Correspondencia Objetivos- Estructura

Una organización debe tener una correspondencia entre su estructura y objetivos para funcionar de manera óptima, ya que según Mayntz, la organización plenamente desarrollada y en funcionamiento representa la traducción de un objetivo en estructuras y procesos, independientemente de cómo se realice y de lo adecuada que sea la traducción (Mayntz, R : 1990, p 79) Por lo tanto, un cambio en los objetivos podría ocasionar un cambio en la estructura o sólo un cambio en las funciones, provocando la adaptación de los miembros de la misma.

En la CCS se encuentran claramente definidos los objetivos y pocas veces se llegan a cumplir, ya que estos fueron elaborados, junto con la misión, como copia fiel de los objetivos de la Coordinación General de Comunicación Social, sin embargo aparecen en el documento dentro de los lineamientos que fueron hechos para toda la Delegación. Cabe mencionar que mientras que esta función era para ser elaborada por todo el personal mediante común acuerdo, el coordinador decidió pasar el requisito rápidamente sin problemas. Por lo tanto los objetivos que deberás percibe podrían ser a manera de interpretar por el autor " el diseño y la impresión de carteles, trípticos, dípticos, constancia, diplomas, tarjetas de felicitación, tarjetas personales solicitadas por las autoridades y unidades, coberturas fotográficas de eventos delegacionales y en ocasiones particulares, así



como la entrega diaria de una síntesis informativa copiada de la misma síntesis que la Coordinación General envía”

Debido a lo anterior el exceso de pedidos y la naturaleza del trabajo de impresión requieren de una estructura más amplia como sería de obreros, repartidores, área contable secretaria, etcétera, y la coordinación sólo dispone de cuatro elementos que necesariamente están obligados -a dedicarse a este proceso y dejar de lado la función para la que realmente fue creada

#### 2.4.4 Proceso Formal de Trabajo

En esta parte se describirá el proceso que fue inferido debido a que no existe un documento que establezca las actividades a realizarse para lograr los objetivos. De este modo se expondrán las actividades y se observará como se asumen según los perfiles académicos de los integrantes

a)

Información Analista Responsable con licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva	1 Recibe síntesis informativa y la complementa con la información clasificada obtenida de las lecturas de periódicos para entregar al Delegado 2 Elaboración de boletines informativos, entrevistas, reportajes para medios internos y externos 3 Cobertura fotográfica de eventos 4 Manejo de presupuesto y trámites administrativos
---	--

b)

<p>Difusión Interna</p> <p>2 Analistas Responsables con licenciatura en Artes Visuales.</p>	<p>1 Diseño de proyectos para impresos.</p> <p>2 Compra de materiales para su elaboración en el taller de serigrafía.</p> <p>3 Impresión de carteles, trípticos, diplomas, tarjetas de presentación, invitaciones, reconocimientos, etcétera.</p> <p>4 Hechura de letras de Unisel y pintado</p> <p>5 Pintado de mantas promocionales</p> <p>6 Personificadores para eventos de las diferentes jefaturas</p>
---	--

c)

<p>Actividades comunes entre los 3 analistas</p>	<p>1 Mensajería</p> <p>2 Elaboración de oficios.</p> <p>3 Tomas fotográficas</p> <p>4 Actividades secretariales</p>
--	---

Cabe Mencionar que estas actividades se apoyan en servidores sociales quienes asisten de manera temporal y no es frecuente su presencia

Con la exposición de los puestos en la tabla se puede observar la manera como se organizan las áreas, las actividades de información están bien definidas a diferencia de las de diseño gráfico puesto que las funciones no están establecidas formalmente, sus procesos de trabajo se desarrollan conforme se presenten los pedidos por parte de las unidades.

Es necesario que se definan bien las actividades y que se inclinen a la norma, ya que en muchas ocasiones los miembros realizan papeles que no coinciden con su perfil académico o mejor dicho existe una polifuncionalidad

## **2.5 Reclutamiento Selección y Motivación de los Miembros.**

### **2.5.1 Reclutamiento**

Mientras una organización exista y funciones tiene que ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos.

El proceso de selección de los miembros está dado por el reglamento establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo entre el IMSS y su sindicato

Para que una organización reclute a sus miembros, depende de la actitud del miembro potencial frente al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso

El reclutamiento de los integrantes de una organización no es un acto necesariamente voluntario. Lo que decide la especie del reclutamiento en una organización, es la combinación que se da en cada caso de ambas actitudes frente al objetivo, de una parte, y de la propia participación de la otra. Así mismo, existen organizaciones que no cuentan con un órgano especializado para el cumplimiento de tal fin, por tanto, se orienta a la creación de dispositivos para la admisión e incorporación de los miembros (Mayntz, R 1990: 143).

Por otra parte, las formas de reclutamiento presentan dos variantes, el contacto activo, es decir, la organización misma busca sus miembros, y el pasivo, respecto a la demanda de los candidatos, es decir, éstos llegan por sí solos a la organización, a lo que podemos llamarle una tendencia autoselectiva

### 2.5.2 Selección.

En cuanto a la selección del personal que marca el inicio del procesamiento de los recursos humanos en cualquier organización, el objetivo de ésta es adecuar a los requerimientos del trabajo las características del individuo que mejor se adapte a la organización, a su estructura y a su cultura organizacional, ya que trabajar es además de ejercer alguna actividad, aceptar las políticas de la empresa, convivir y relacionarse con determinados individuos, jefes o compañeros, y cumplir con niveles de rendimiento

Así mismo, se puede hacer selección de candidatos a partir de la estructura de la organización que se trate. Regularmente, la selección de persona se realiza considerando los rasgos personales del candidato y con ellos se define quién es más funcional para el puesto vacante.

Por lo tanto el reclutamiento o selección del personal del instituto lo determina por una parte el sindicato y por otra la misma institución a través de su bolsa de trabajo misma que se encarga de cubrir los puestos que se requieren.

La admisión, adscripción y ascenso de los trabajadores sindicalizados, se realiza conforme al Contrato Colectivo de Trabajo, en lo referente al catálogo de escalafón o puestos de confianza.

Los candidatos a ingresar a laborar al IMSS, que reúnan los requisitos realizarán una evaluación que permita demostrar su capacidad para desempeñar el puesto a ocupar, misma que aplicará el Departamento de Selección.

De igual manera existe un escalafón en algunas categorías para que el personal pueda desarrollarse. Para el personal profesional existen cursos de actualización así como diplomados y maestrías.

Por otra parte, el personal que integra la Coordinación de Comunicación Social, es seleccionada por el propio coordinador y el visto bueno del Delegado, según sus intereses, de acuerdo a la experiencia, aptitudes y antigüedad. Cabe mencionar

que toda la estructura está compuesta por personal de confianza que no siempre viene de las bases

### 2.5.3 Motivación

Se puede decir que si los miembros de un grupo se identifican con el objetivo de la organización, entonces rendirán mejor en ésta, de lo contrario, si lo rechazan trabajarán con aburrimiento y esto llevará a fomentar un comportamiento apático.

La motivación en las organizaciones puede ser considerada como la satisfacción de las necesidades de los miembros de una organización, satisfacción que los determina a trabajar. En las organizaciones puede estar representada por la satisfacción de las necesidades personales, es decir, aquellas que están enfocadas a la existencia (fisiológicas) de los miembros y las referentes a las necesidades de logro como trabajador, como serían el reconocimiento, progreso, responsabilidad (Salaman, 1984, p. 82,83)

Finalmente la motivación en esta organización es de tipo económico en cuanto, reconocimiento de antigüedad, estímulos de puntualidad, asistencia y aginaldo de 3 meses.

En cuanto al estímulo personal, tal vez la posibilidad de alcanzar una jerarquía más elevada se lo que mantiene el ánimo en el personal de la Coordinación de Comunicación Social.

## **2.6 Manuales**

Por la naturaleza que implica una oficina de comunicación social en sus actividades, que mucho dependen de los acontecimientos externos, es difícil establecer un manual de procedimientos para responder a cada caso, casi siempre se consideran las recomendaciones de la Coordinación General. Pero sin embargo, hay algunas actividades en las que se pueden establecer lineamientos escritos en un manual.

La CCS cuenta con ocho manuales de los cuales 2 están enfocados principalmente a la elaboración de productos comunicativos, como son, el Manual de Imagen Institucional y el Manual de Publicaciones Internas del IMSS

Por otra parte se cuenta con otros seis manuales menos importantes de tipo administrativo como son: el Manual de Elaboración de Programas de Comunicación Social, Manual para la Solicitud de Ordenes de Servicio, Manual para Movimientos Presupustales, Manual para la Elaboración de Planes y Estrategias, Manual de Movimientos de Bienes Capitalizables, Manual de Llenado de los Formatos de Programas Institucionales y el Manual de Bienvenida de la Delegación 3 Suroeste

## 2.7 Lineamientos Formales de Control

Los lineamientos formales de control están establecidos por el Reglamento Interior de trabajo donde marca la jornada de los empleados, así como los horarios de descanso y requisitos para permisos que otorga la Ley Federal del Trabajo, así como los lineamientos para apegarse a las disposiciones de las autoridades, este documento se encuentra contenido en el Contrato Colectivo de Trabajo entre el sindicato y el Instituto y norma a los diferentes tipos de contratación que existen incluyendo las confianzas

### 2.7.1 Control

El control que se deriva de la jerarquización se presenta como la forma más común en la dirección, pues cada grado cuenta con un número de personas a las que tiene que supervisar y ordenar, esta queda establecido claramente en el Reglamento Interior de Trabajo: la elevada misión que se les ha encomendado al concederles la jerarquía, es educar, instruir y perfeccionar a sus inferiores, previendo las faltas en vez de esperar a que se consumen para castigarlos

El grado de control de una organización puede determinarse a partir del grado de reglas empleadas para su funcionamiento y en la forma en que los empleados las aplican y respetan; es decir, una organización tanto más formalizada, cuanto más definidas se hallan las actividades dirigidas a un fin que se ejerce en ella mediante



reglamentaciones organizativas duraderas y no por disposición y por la improvisación (Mayntz, R : 1990,p 112)

La jerarquía, una característica clara de las organizaciones burocráticas que Weber identifica; en la CCS se establece a través de categorías las cuales son asignadas a los miembros y son el coordinador y 3 analistas.

El que cada miembro tenga una categoría le obliga a cumplir con sus funciones y reglas dentro de sus actividades propias.

La CCS, como ya se vio no posee lineamientos que definan y normen las actividades que se realizan

## 2.7.2 Autoridad

Al igual que el control, la autoridad constituye una característica importante de las organizaciones burocráticas. Para Weber la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas se trata pues de una relación entre los puestos y funciones y no del poder o de la influencia que se ejerce sobre una persona cualquiera. La autoridad en muchos casos puede llegar a convertirse en poder, cuando un miembro de la organización impone su voluntad a otro a pesar de la resistencia, en tanto que, la autoridad existe cuando la obediencia a las órdenes se realiza por convicción (Mayntz, R 1990, p 134)

Para Weber la autoridad se convierte en poder cuando es impuesta. Una posibilidad de imposición puede ser, el obligar por medio del castigo a un miembro de la organización a obedecer. Así el poder quedaría representado a nivel personal y no de organización.

En la CCS la manifestación se presenta en algunas acciones del jefe, castigo ante alguna situación o error de los subordinados, ejemplo podría ser cuando se le designa todas las actividades más pesadas a un individuo.

Según Salaman, en su clasificación, en la CCS se manifiesta la autoridad, autoridad legal-racional, basada en un código de reglas jurídicas y regulaciones (Salaman: 1984, p 21)

Al encontrarse reglamentada la autoridad es respetada por todos los miembros que la ejercen y en un momento determinado la hacen ejercer

Max Weber clasificó a la autoridad en tres tipos. La autoridad carismática basada en la característica consagrada o sobresaliente del individuo; la autoridad tradicional, basada en el respeto a la costumbre, la autoridad legal-racional, basada en un código de reglas jurídicas y regulaciones (Salaman 1984, p 21)

Como se señala la CCS presenta una reglamentación bien establecida, por lo cual la autoridad se presenta legalmente, las reglas le otorgan legitimidad, Weber

señala que la legitimidad de la autoridad jurídica depende de las siguientes reglas.

1 Que se puede establecer un código jurídico que pueda exigir la obediencia de los miembros de la organización

2 Que la ley es un sistema de reglas abstracto que se aplican a casos particulares; y que la administración cuida de los intereses de la organización, dentro de los límites de la ley

3 Que el hombre que ejerce la autoridad también obedece este orden impersonal.

4 Que solamente como miembro, el miembro obedece la ley.

5 Que la obediencia no debe ser a la persona que goza de autoridad sino al orden impersonal que le ha concedido esta posición (Salaman, 1984, p.

21)

A partir de estas creencias de legitimidad se puede interpretar mejor la CCS en este aspecto

### 2.7.3 Poder

Para entender el poder en esta organización se retoma a Schein cuando habla de la autoridad ilegítima. Implica obediencia de las normas voluntariamente porque aceptan el sistema. Se reconoce en algunas personas el derecho a mandar. Aquí hay concepto sobre:

- a) las bases de los reglamentos/ normas/ leyes
- b) sistema por el cual se coloca una persona en posición de autoridad (Schein)

En la CCS muchas órdenes son realizadas no por convicción, sino por el compromiso de adquisición y las amenazas y el castigo que la autoridad pueda imponer. Las ordenes que se dan son en ocasiones ilógicas esto provoca que constantemente se realicen acciones que no tienen lógica pero que satisfacen las necesidades de la autoridad.

## 2.8 Diagnóstico

Como se pudo apreciar en este capítulo la estructura del IMSS, como de la Delegación Surcoeste son muy amplias, y significan una serie de mandos y burocracia entre la que está inmersa la Coordinación de Comunicación Social, la cual responde a las necesidades de todos a nivel delegación y con la Coordinación General de Comunicación Social para lo que su estructura resulta muy pequeña

En el análisis se pueden detectar diversos aspectos que han estado afectando a la organización llevándola a puntos de tensión en la estructura.

Existen contradicciones entre la estructura y los objetivos, la estructura no corresponde a la realidad puesto que se han modificado los objetivos para atender actividades que no están establecidas normativamente

El cambio de la estructura de la organización objeto de estudio, para satisfacer un proceso que no está contemplado –taller de serigrafía- dentro de las normas del Instituto, pueden interpretarse que no es tan sólida la normatividad y permite flexibilidades, pero demuestra que si un proyecto se hace sin planificación puede ser contraproducente para ésta. De este modo se puede decir que la Coordinación de Comunicación Social cambió su rubro al de una imprenta pero sin contar con el personal adecuado y sin la capacidad para atender una demanda de un entorno tan amplio. Esto se puede ver con las peticiones que hacen constantemente las unidades en materiales impresos, llegando a finales de 1997, a cubrir un tiraje de

10 mil ejemplares sin contar los servicios de algunas impresiones personalizadas de algunos de los funcionarios. Aquí los procesos de contabilidad, abastecimiento, impresión y distribución entre otras, son absorbidas por sólo tres elementos adscritos a la organización y donde se apreciará de mejor manera en el siguiente capítulo

Lo anterior ha llevado a una multiplicación de diversas actividades informales que en ocasiones no es posible cubrir con el personal establecido, las polifunciones han llevado a la insatisfacción de los miembros los cuales esperan el primer momento para cambiar de área. El caso más cercano es el de un miembro que prefirió disminuir a la mitad el nivel de categoría puesto que no ve alguna motivación de tipo realización.

Se puede decir que esta es la principal amenaza que podría terminar con los miembros de la organización que además, en segundo lugar, padece de rigidez autoritaria, puesto que sólo así es posible mantener un ritmo forzado de trabajo

Hablar de autoridad en la coordinación es hablar de un tipo de supervisión rígida que va más allá de lo establecido en los reglamentos y se conjunta con el maltrato al personal y con la inestabilidad emocional del jefe quien provoca un ambiente de tensión durante toda la jornada.

Es importante mencionar a la autoridad en este caso, puesto que a través de ella se han impuesto jornadas de más de 12 horas con tiempo limitado para alimentos

y sin ningún derecho a permisos de Ley, se dan constantes amenazas y castigos que hacen más difícil la estancia, sin embargo es imposible saber profundamente cual es la razón real que hace que el personal continúe en la organización bajo la diferentes muestras del ejercicio del poder.

Por otra parte el problema se puede observar a nivel de división del trabajo y la falta del establecimiento escrito de funciones puesto que en el interés de los miembros por cubrir su objetivos se dan caso en que se duplican las funciones los procesos se realizan con mas tiempo y por lo tanto son mas cansados para el personal

La organización corre el peligro de encontrarse con un escenario desastroso puesto que el personal está considerado como parte del inmueble, en el que no se considera la ausencia, ni las necesidades que puedan llegar a terminar con esta estructura que velozmente se dirige hacia fuera de los canales establecidos.

La estructura planteada no está acorde a los objetivos de la organización, por lo que tiene que retomar el camino y regresar, no totalmente a la estructura anterior, puesto que no permite ejercer ampliamente la creatividad, pero sí se puede llegar a un punto equidistante que permita mantener un buen desarrollo de la organización

Es importante también evaluar las actitudes de los miembros puesto que sus comportamientos influyen para que la organización se conduzca de esta forma.

Por último la CCS debe considerar elaborar sus manuales de operación y definir las actividades en base a los perfiles académicos con que cuenta estableciendo bien sus objetivos para hacer más eficaces los procesos, trabajar con inteligencia.



# Anexo 1

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL DELEGACION NOROESTE D.F.  
 SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA  
 JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

RECIBIDO  
 MAYO 3 1993  
 DELEGADO

"50 AÑOS CUMPLIENDO"

Abril 21. 1993.

OFICIO CIRCULAR No. 63

361

C.C. DELEGADOS ESTATALES, REGIONALES Y DEL DISTRITO FEDERAL

Comunico a usted. las categorías autorizadas a partir del 1º de Marzo de 1993, para el Área Delegacional y Subdelegacional de Comunicación Social.

PUESTO	DELEG. 1	DELEG. 2	DELEG. 3	DELEG. 4
JEF DEPTO	N52 COORD. D1	N52 COORD. D2	N56 COORD. D3	N58 COORD. D4
REPORTERO	N41 ANAL. SIST	N41 ANAL. SIS	N41 ANAL. SIST	N41 ANAL. SIS
SRIA.	N13 SRIA JS D1	N15 SRIA JS D2	N17 SRIA JS D3	N20 SRIA JS D4
AUX ADMO	N14 AYTE ADMO	N14 AYTE ADMO	N14 AYTE ADMO	N14 AYTE ADMO

SUBDELEGACION TIPO 4

SUBCOORDINADOR N53 JEFE DEPTO SUBD. 4 X

SECRETARIA N10 TAQUIMECANOGRAFA / 7

Los movimientos anteriores, deberán efectuarse de acuerdo a los procedimientos vigentes, únicamente a favor del personal del área mencionada, que realice las funciones del puesto, de acuerdo a las plantillas autorizadas.

Agradeceré a usted informar a esta Jefatura los movimientos efectuados y quinena de inclusión.

ATENTAMENTE.

C. S. ABRAHAM S. VELAZQUEZ GUZMAN.  
 Titular.

RECIBIDO  
 DELEGACION 1  
 NOROESTE, D. F.  
 MAYO 3 1993  
 DELEGACION No. 1  
 NOROESTE D. F.  
 MAYO 3 1993  
 COORDINACION DE COMUNICACION SOCIAL  
 RECIBIDO  
 CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO

Con copia:

- Lic. Gerardo F. de Escobar - Subdirector Administrativo
- Lic. Sergio Cardela Villalba - Titular de la Coordinación de Comunicación Social
- Lic. José Sánchez Pérez - Subjefe de Sueldos, Prestaciones y Evaluación.
- Lic. Alberto López Chávez - Subjefe de Planeación de Recursos Humanos

JEF. P. Velazquez

102A

CAPITULO III  
PROCESO DE PRODUCCIÓN

### **3 Análisis del Proceso de Producción en la Coordinación Delegacional de Comunicación Social.**

Todas las organizaciones, tanto privadas como gubernamentales, se han visto actualmente, en la necesidad de contar con programas de productividad y calidad para hacerse competitivos en el mercado, de tal manera que buscan una manera más eficiente de producir pero inteligentemente

De tal modo que las empresas tratan de mejorar la tecnología con que cuentan y sobre todo analizar el sistema de trabajo actual para encontrar las afectaciones y mejorarlo y una manera de hacerlo es que quienes trabajan para la organización definan y expresen lo que está bien y lo que está mal, eliminando así los estándares de trabajo y las barreras que no existen entre departamentos o miembros

De este modo el presente apartado es analizar el funcionamiento de la Coordinación de Comunicación Social para contar con un proceso adecuado desarrollo de sus funciones.

#### **3.1 De las funciones y Actividades.**

Para conocer y entender la problemática que envuelve a la Coordinación de Comunicación Social, es necesario destacar que aquí hay más de un proceso

que realizar, ya que en la actualidad se producen diferentes productos los cuales se caracterizan por no darse en períodos constantes

Sólo una excepción se da, en el caso de la Síntesis Informativa, debido a que esta es fundamental y debe trabajarse diariamente para obtener información, pero si bien el proceso no es perfecto, se puede decir que se elabora dentro de los parámetros de eficacia.

De este modo se puede decir que se ponen al frente situaciones más complejas que podrían atentar contra la organización pero que no precisamente son consecuencia de los procesos

Estas situaciones o posibles problemas se pueden ubicar en la Coordinación como un alto grado de desformalización que ha sufrido este departamento, adquiriendo compromisos que están fuera de su estructura original y que han ocasionado el surgimiento de nuevos productos, y a su vez procesos, que han cambiado el rumbo original de los objetivos en la organización

Mientras que la función principal de la Coordinación de Comunicación Social es contribuir con información para mantener la imagen favorable del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y obtenerla a su vez del exterior para tener informados tanto al titular de la Delegación como a los demás funcionarios, los insumos humanos y materiales se enfocan a la realización de productos que tienen una importancia secundaria normativamente

Si por ejemplo, se estaba contemplado como función principal la elaboración de la síntesis informativa; entrevistas y reportajes para periódicos de circulación nacional y medios internos de difusión, además de boletines de prensa de los eventos trascendentes de la Delegación y apoyos a los medios para realizar sus producciones, hoy se ha disminuido considerablemente para dar vida a un proyecto que de manera informal se ha convertido, para la dirección de la Coordinación, en la panacea para resolver supuestas demandas necesarias al interior de las unidades y de la Delegación, llegando a ser este proceso el principal, se trata del área de Taller de Impresión Gráfica, llamado así para uso de este trabajo pero conocido operativamente en la Coordinación como Taller de Serigrafía

Con la creación del taller de serigrafía en junio de 1996, se abrió la posibilidad de satisfacer algunas necesidades básicas y principalmente poner en práctica la creatividad de los dos diseñadores que están adscritos a la Coordinación para poder apoyar en materia de impresos a algunas unidades que requerían de algún cartel interno sin un gran diseño y elaboración de alta calidad ocasionando altos costos y para lo que no era conveniente gastar el presupuesto asignado, ya que, por ejemplo, un tiraje pequeño de carteles a tres o cuatro tintas era difícil que un proveedor aceptara el trabajo o definitivamente el costo era muy caro. Sin embargo la novedad de los productos y su buena calidad, considerando los recursos, hizo que se despertará el deseo de los jefes de los servicios que dieron comienzo a una serie de peticiones creando una importante demanda, pero nunca consideraron, tal vez por ignorar el proceso, que no se contaba con

el personal necesario y pidieron cantidades de manera deliberada. Peor fue el error de la Coordinación no hacerles ver esta situación.

El taller fue implementado primero en el mismo espacio de la oficina que ya era pequeña para las cuatro personas y posteriormente se autorizó un local de azotea para llevar a cabo esta práctica.

Como no existe oficialmente la estructura adecuada para este tipo de taller que requiere de compra de insumos, diseño, prensistas, limpiadores y repartidores, el personal que está adscrito a la Coordinación, se ha dedicado a hacer las veces que sean necesarias, según sus capacidades y preparación profesional, para llevar a cabo el proceso necesario en la elaboración de impresos.

Junto con la implementación de este nuevo proceso se vino una reestructuración de la plantilla original del personal reduciéndola a tres analistas y un coordinador con lo que se pierde el personal administrativo y secretarial.

Un punto importante es que aunque la carga laboral se incrementó notablemente, los trabajos se están entregando en los tiempos señalados. Cuando llega a darse alguna contingencia para la Coordinación, el grupo se enfoca al problema para resolverlo. Considerando esto, se puede decir que no hay problemas de retraso en la entrega de los productos solicitados, no hay altos costos en la producción, pero sí a nivel de los recursos humanos.

El problema se centra en que se está dejando de lado el objetivo principal para el que fue creada la Coordinación y el costo mayor se está absorbiendo con el personal el cual es víctima de fuertes cargas de trabajo sin descansos y jornadas dobles sin pago de tiempos extras

Definitivamente el problema, se puede decir, se enfoca a los miembros de la organización puesto que la cantidad de trabajo ha superado la capacidad humana diseñada por el Departamento de Recursos Humanos para satisfacer las necesidades de la Coordinación. Es por esto que se consideran los diferentes procesos principales para poder valorar el problema.

### **3.2 Análisis del Funcionamiento Ideal en Comparación con el Real.**

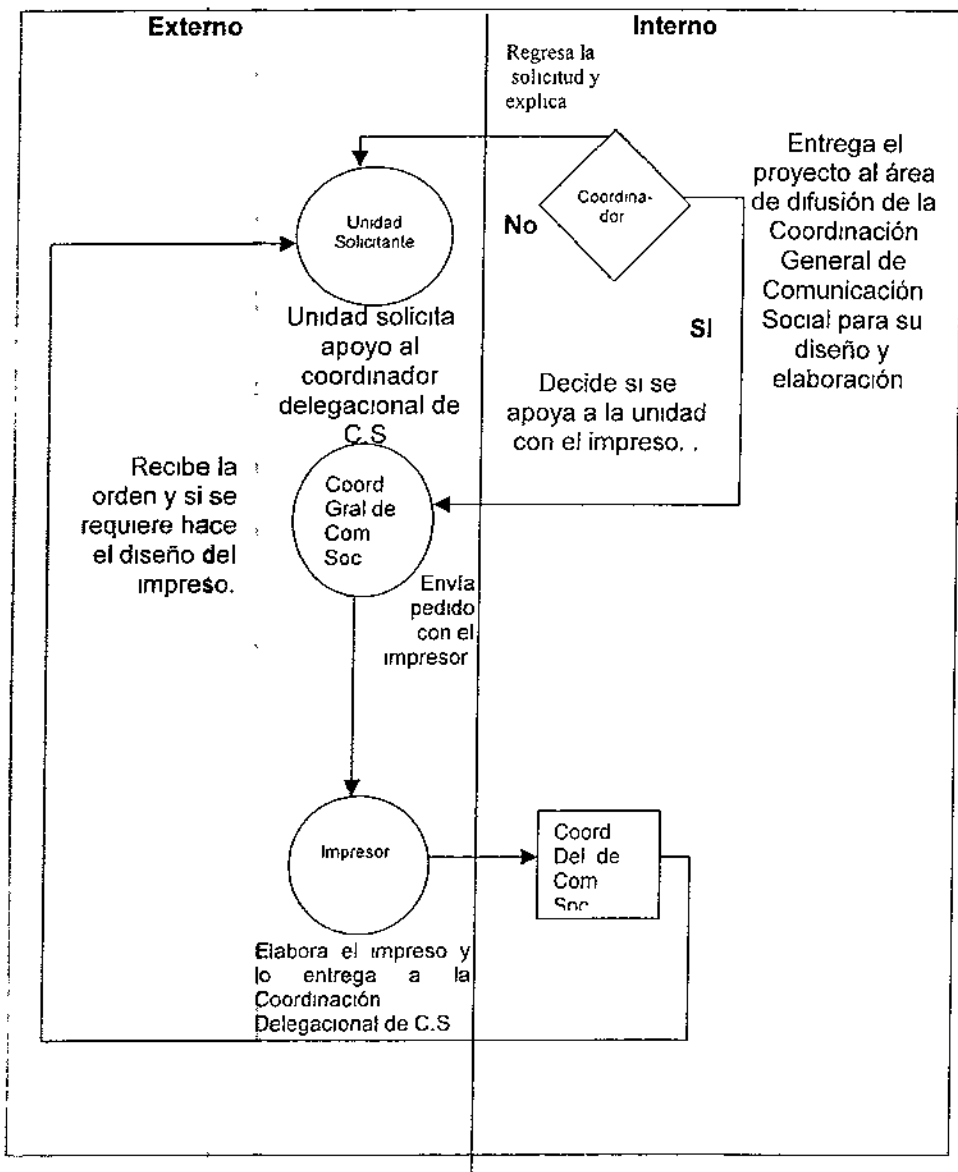
#### **3.2.1 Proceso ideal del trabajo**

Los principales procesos del trabajo establecidos, no provocan problemas directamente a la Coordinación puesto que a excepción de la Síntesis Informativa y Difusión los otros procesos son eventuales y no dependen la Coordinación para poderlos controlar

El caso más complicado para este trabajo sería definir idealmente el proceso de lo que a nivel formal sería secundario y de poca trascendencia, pero para la Coordinación en su modo de trabajar es vital y absorbe el tiempo que se podría dedicar a las principales tareas según la normatividad



## PROCESO IDEAL DEL AREA DE IMPRESIÓN



Normativamente, la creación de un taller de impresión no está establecido, debido a que cada una de las 32 Coordinaciones Delegacionales de Comunicación Social cuenta con una partida específica para gastos en lo concerniente a toda clase de impresos.

Está establecido que las campañas internas y externas son dirigidas por la Coordinación General de Comunicación Social en común acuerdo con la Dirección General del IMSS, de este modo los gastos de las publicaciones en impresos son absorbidas por el Nivel Central

Para casos particulares de alguna unidad específica o para uso de la Delegación cada una de estas cuenta con una partida presupuestal para cubrir gastos de impresión contando además con el apoyo profesional de la Coordinación de Difusión de la misma Coordinación General de Comunicación Social

De este modo el proceso ideal sería que una vez recibida la petición de la Dependencia, se llevará la propuesta a la Coordinación de Difusión para que realizara el diseño bajo las normas institucionales, enviaran a proceso y recibirlo en el plazo más corto con alta calidad haciendo uso a la vez del presupuesto asignado (para 1997 de 113 mil pesos).

Una ventaja a favor de la Coordinación en este proceso ideal es que se cuenta con un diseñador en la Coordinación Delegacional para poder diseñar lo requiendo de la manera más conveniente al gusto el solicitante

Como se puede observar, los cinco procesos más importantes, dan inicio fuera de la Coordinación en la mayoría de las veces.

### 3.2.2 Proceso Real de Trabajo

Como se podrá ver, en la Coordinación de Comunicación Social actualmente se manejan cinco procesos básicos para su funcionamiento, además de algunos de carácter administrativo y burocrático de menor importancia. Los cinco procesos que se refieren son los siguientes:

- 1.- Síntesis Informativa - Se recibe la Coordinación General de Comunicación Social del Instituto la Síntesis informativa y 7 periódicos, de mayor circulación nacional; se realiza una síntesis de lo concerniente a la Delegación 3 Suroeste y se entrega al titular, así como a los jefes que les interese.
- 2.- Productos periodísticos.- Se realizan boletines de los eventos importantes ocurridos en la Delegación así como, entrevistas y reportajes a personal destacado o médico para enviar a periódicos y revistas de circulación nacional como de los medios internos de la institución
- 3 - Relaciones con los medios (apoyo a grabaciones) - Cuando los medios de comunicación solicitan al Instituto los permisos para grabar, filmar o tomar fotografías de las unidades pertenecientes a la Delegación en su mayoría son autorizadas por la Coordinación General y en otras por la Coordinación. El

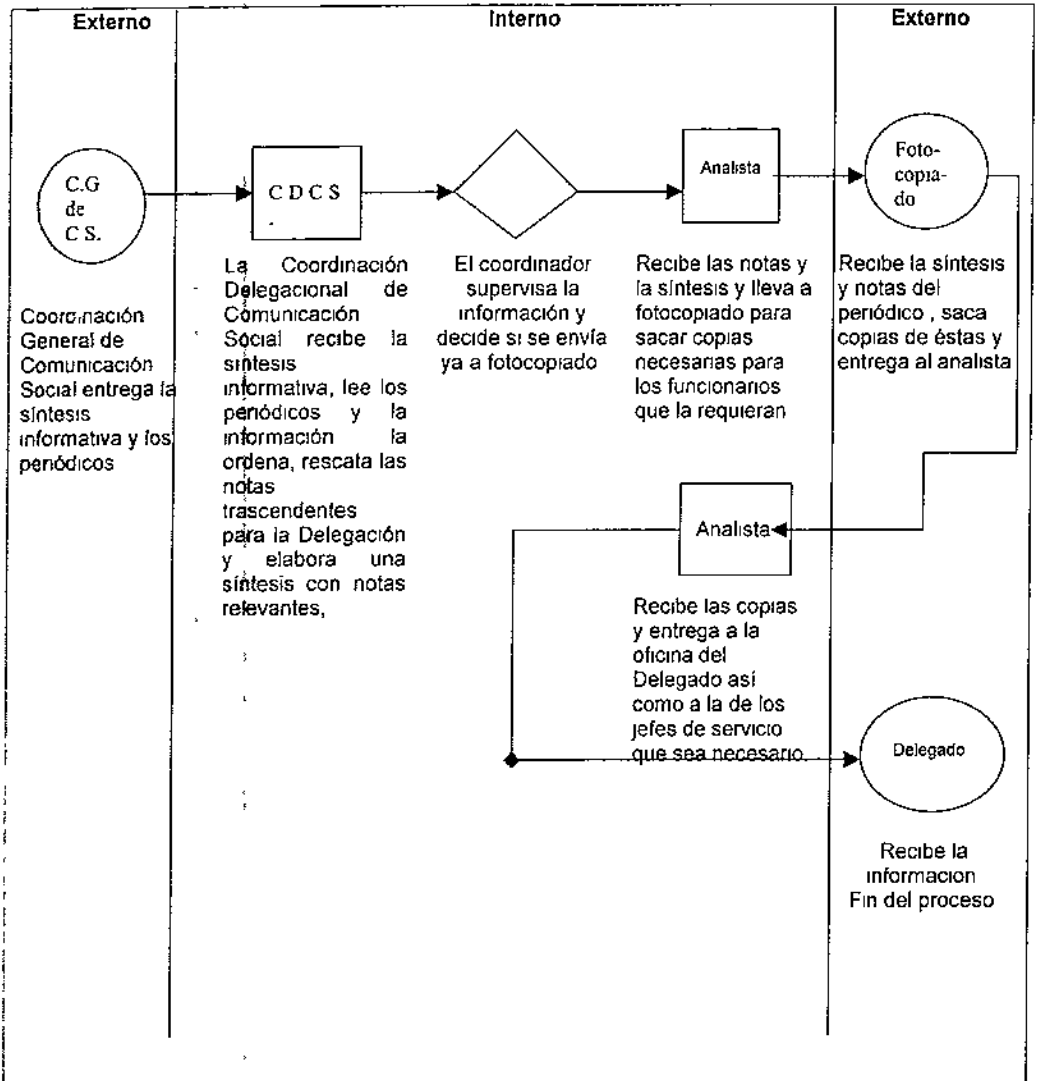
apoyo que se brinda por parte de la coordinación es para acompañarlos y abrir puertas para que no se tenga ningún problema en la realización de su *producción*

4 - Concertación de entrevistas para radio.- Este proceso podría ser para Radio. Similar al anterior pero es más constante y siempre sigue el mismo procedimiento, para lo cual se ha propuesto como otro de los procesos principales de la coordinación. Este consiste en recibir la petición por parte de la Coordinación General de Comunicación Social, la cual da un tema y la Coordinación Delegacional se encarga de buscar al personal adecuado (médico en su mayoría) para llevarla a cabo, concertar la entrevista y acompañarlo a la radio difusora, en algunos casos se hace directamente en el servicio al que pertenece.

5 - Difusión (área de impresos) - Este es quizá el proceso más complejo, ya que absorbe la mayor parte de la fuerza de trabajo y se encuentra fuera de la formalidad. Consiste en recibir de parte de alguna unidad de la Delegación, la orden de servicio para hacer algún impreso, por lo general carteles, que ayuden a la comunicación de indicaciones y sugerencias tanto al personal como al derechohabiente. El proceso da inicio con la petición, el coordinador establece las posibilidades del apoyo; si lo acepta se envía a diseño para determinar las características del impreso, posteriormente se regresa al coordinador para que este a su vez lo proponga al interesado, una vez autorizado, el coordinador lo pasa nuevamente al diseñador, mismo que tramita la solicitud de dinero para

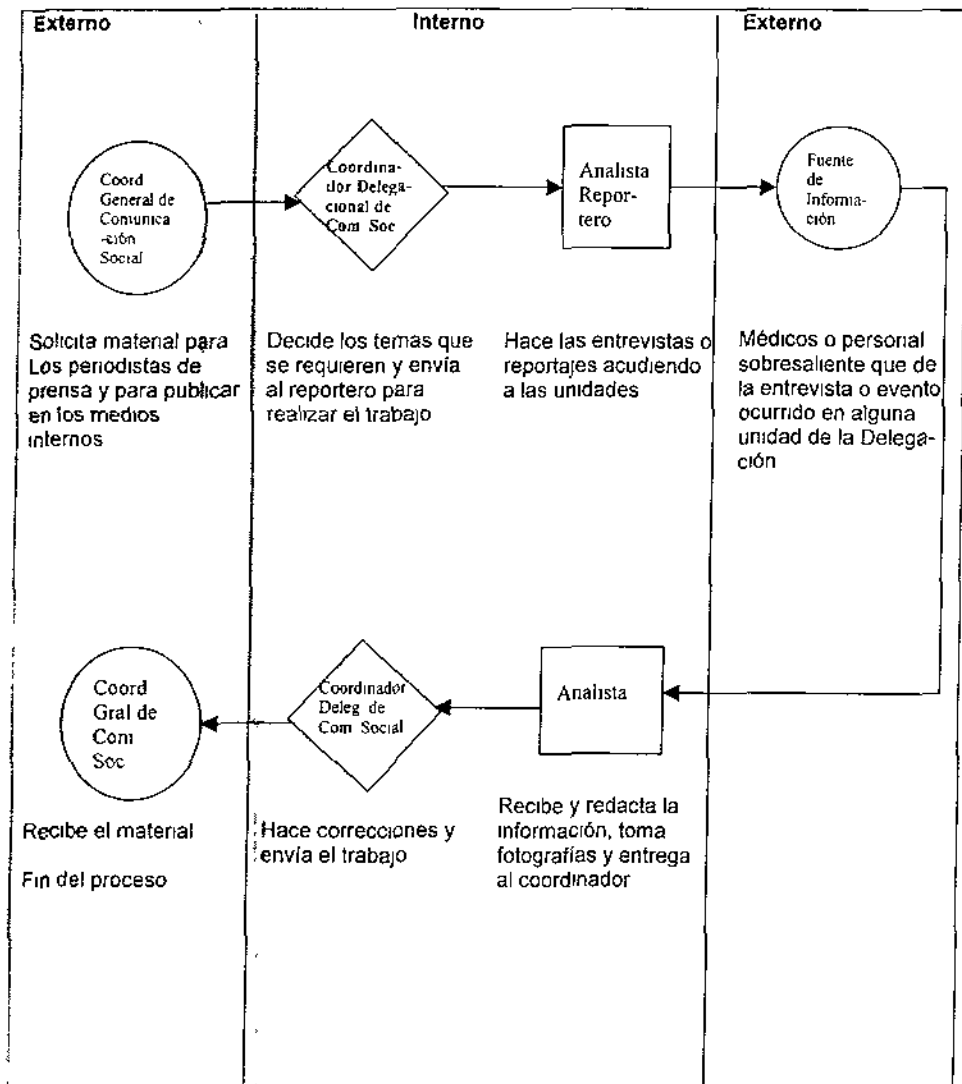
## PROCESO REAL DE LA SÍNTESIS INFORMATIVA

Proceso No. 1



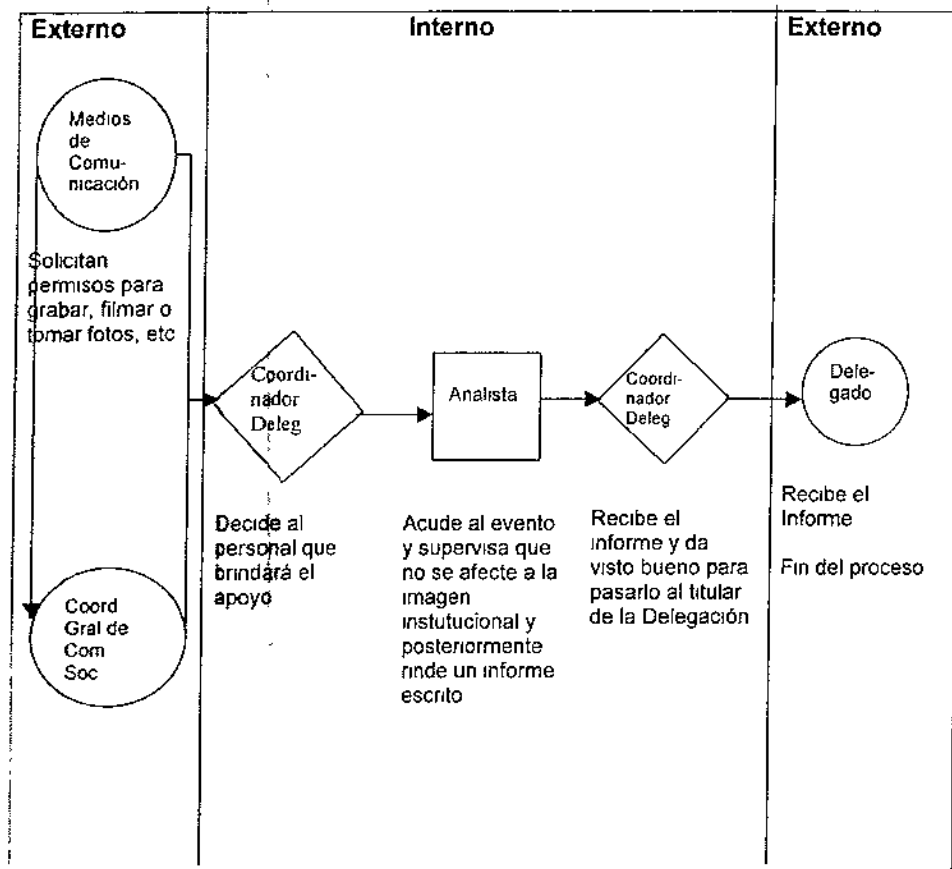
## PROCESO REAL DE PRODUCTOS PERIODÍSTICOS

### Proceso No. 2



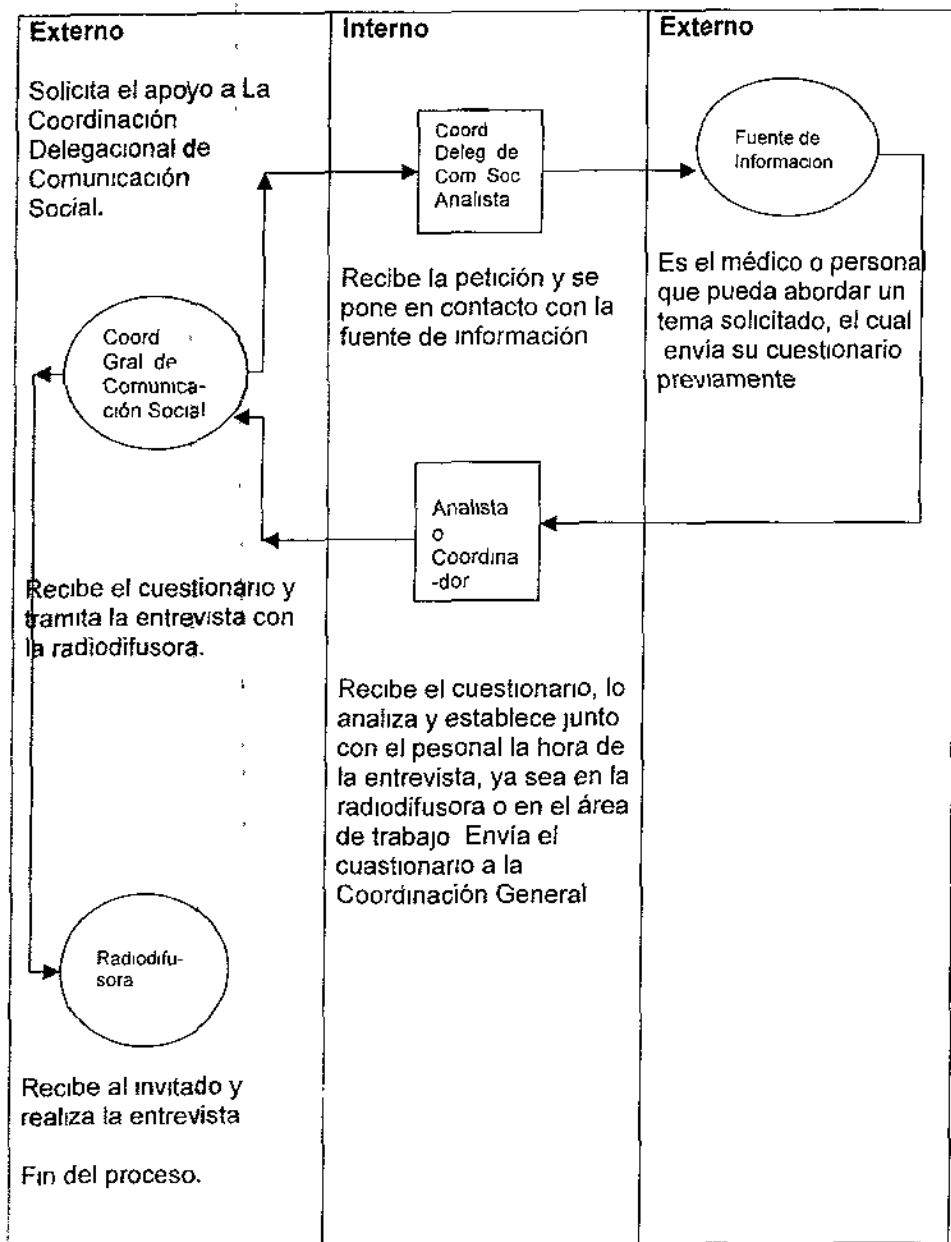
# PROCESO REAL DE APOYO A LOS MEDIOS DE COMUNICACION

Proceso No. 3



# PROCESO REAL DE ENTREVISTAS PARA RADIO

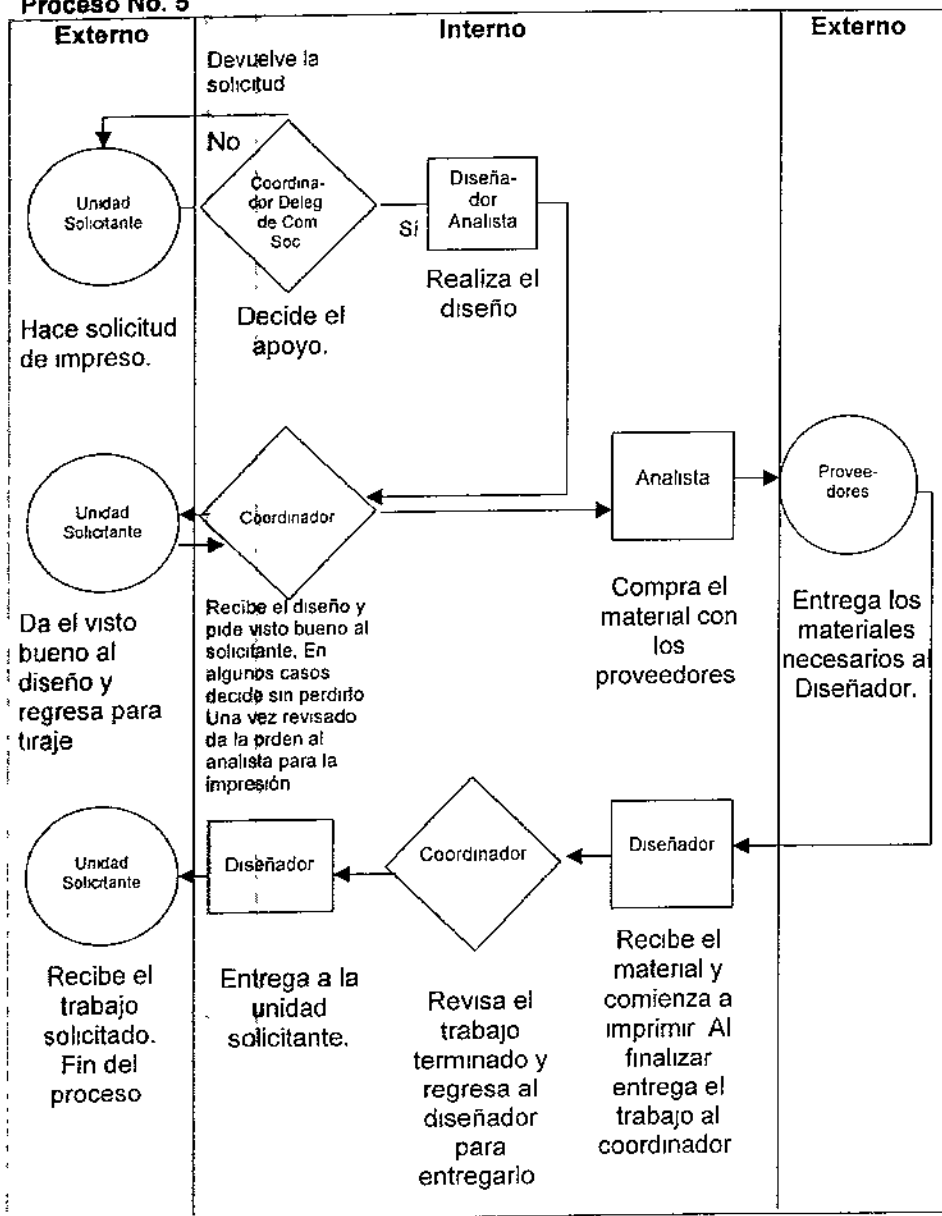
## Proceso No. 4





## Proceso Real del Area de Impresiones.

### Proceso No. 5



mandar a hacer sus positivos, negativos y emulsión, compra el papel, ya cortado, tintas y solventes necesarios y se retira al taller donde comienza la impresión, una vez que esta ha concluido, hace labores de limpieza, envoltura del producto y lo entrega al solicitante

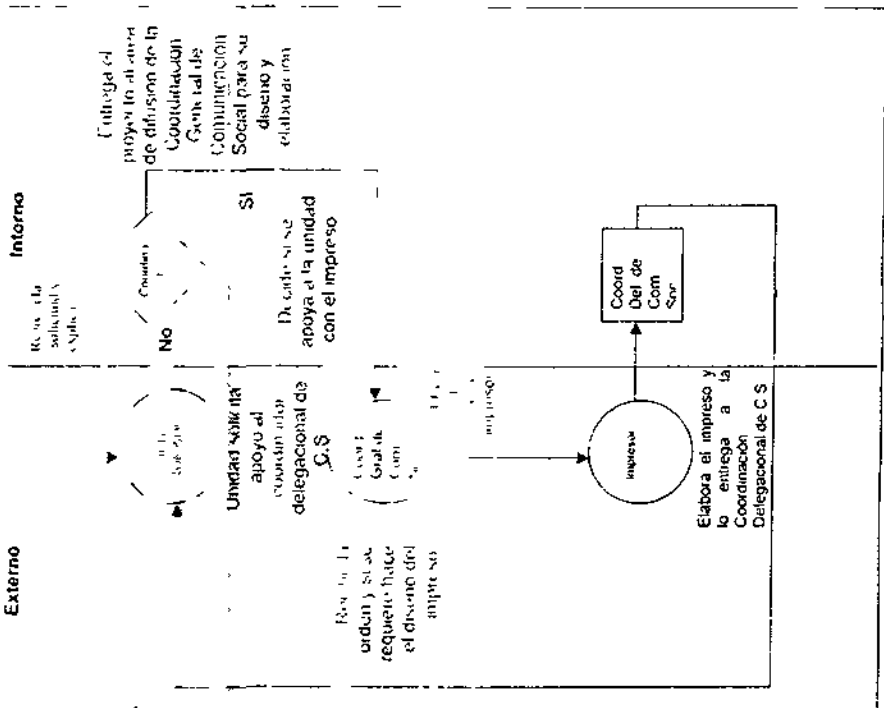
Los procesos 3 y 4, cabe mencionar que son eventuales y surgen del exterior y no tienen una tendencia temporal como se verá más adelante

### 3.2.3 Proceso Ideal contra el Real

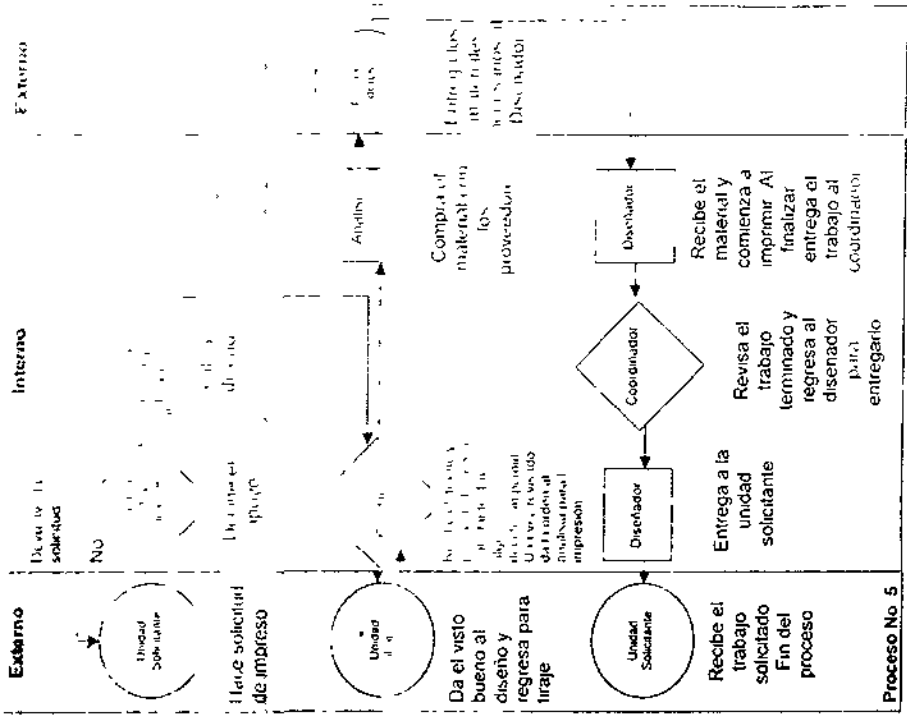
En la comparación de proceso real e ideal se puede observar la diferencia que existe debido al área de Impresión ya que por la cantidad de trabajo que requiere en la elaboración como en el tiempo utilizado para la compra de materiales y en la tramitación de autorizaciones para el dinero resulta obligado inyectar mayores recursos humanos a este proceso por lo que resulta la falta de atención a otros procesos que están dentro de la norma como es el caso del área de prensa o productos periodístico.

El proceso de impresión absorbe los recursos de las partidas operativas que son de bajas cantidades como pasajes, gastos menores, papelería, material fotográfico, impresos y materiales diversos, ocasionando un sobre ejercicio considerable de hasta un 100 por ciento en algunos conceptos, y a la vez, la falta de aprovechamiento para otros gastos Absorbe también el trabajo de 3

**PROCESO IDEAL DEL AREA DE IMPRESIÓN**



**Proceso Real del Área de Impresiones**



miembros de los 4 que están adscritos a la Coordinación, considerando que el cuarto solo realiza actividades de supervisión y mando por ser el Coordinador

Sin embargo la partida de Edición e Impresión, que está destinada a la elaboración de carteles y otro tipo de impresiones no ha sido utilizada al sexto bimestre de 1997, lo que marca para la Coordinación un subejercicio que afectará el próximo año en la asignación presupuestal.

Por otro lado son considerables los compromisos que ha adquirido la Coordinación lo cual viene afectando al trabajo porque se dejan pendientes los menos importantes para dar prioridad a los más urgentes. Además por los tiempos que requiere el proceso se ha obligado a los miembros a laborar jornadas dobles sin pago de tiempo extra lo que está llevando a la inconformidad y a la situación, según muestran los comentarios al interior de la organización que sólo esperan la primera oportunidad para pasar a otros puestos fuera de la organización

### **3.3 Detección de los problemas.**

- El problema se puede delimitar de la siguiente manera
- Carga de trabajo - Las horas de trabajo rebasan el tiempo por el que fue contratado el personal. Debido a la creación del taller de serigrafía, que requiere de mayor esfuerzo por parte del personal

- Descuido de las áreas primordiales por apoyar a la serigrafía que aumenta sus trabajos, el área de prensa está en descuido.
- Sobrejercicio de los partidas operativos y subejercicio en las partidas de gasto.
- Personal inconforme con las jornadas de trabajo.

### 3.4 Aplicación de herramientas

El área del problema pudo ser determinada y se planteó mediante el diagrama de flujo que permitió ver la diferencia entre el proceso real y el ideal resultando así los aspectos más relevantes

En este diagrama se pudo observar que el proceso real tiene muchos pasos y requiere de mayor tiempo para lograr el objetivo.

Así mismo, se aplicó la cuantificación de las horas trabajadas. Los trabajos elaborados durante un período de seis meses para definieron con cifras reales un comportamiento considerable para demostrar la carga de trabajo que a su vez muestra una carencia de planeación, coordinación y distribución correcta de las actividades, lo que ocasiona que los objetivos no se cumplan en un 100 por ciento.

Se elaboró un histograma para que a través de éste se pueda demostrar que el trabajo no tiene un orden ni tendencia, sólo se dan en cada uno de los procesos sin poder establecer alguna predicción

Para detectar las inconformidades del personal se realizó una entrevista a profundidad con cada uno de los miembros de la organización

### **3.5 Representación en las herramientas.**

En la cuantificación que aparece en la tabla uno están consideradas las horas reales invertida en los cinco procesos. Sin considerar procesos administrativos y burocráticos, arrojan la cifra de 5,628 horas en 6 meses contra lo programado por la Delegación para cubrir las necesidades que son de 2,496 horas descontadas de vacaciones, días festivos y descansos del personal. Esto arroja una proporción total con respecto a las jornadas laborales de la Coordinación de un 2.25 turnos programados.

Con respecto al área de diseño e impresión, en este período se calculó la inversión de 2,312 horas, mismo que representa el tiempo calculado para ser invertido en 6 meses por todo el trabajo de manera formal y sin embargo representa menos del 50 por ciento de las horas reales trabajadas, exactamente 2.43 veces

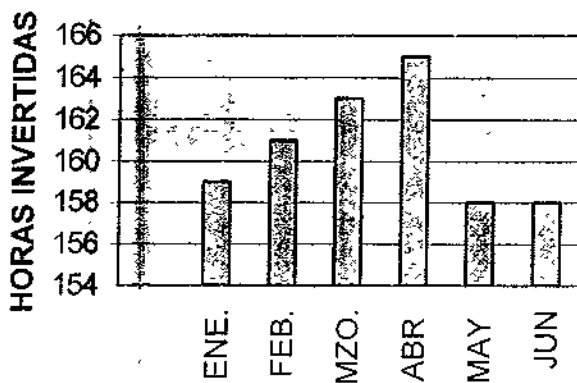
Estas cifras pasadas por mes al histograma, permiten observar que no hay una tendencia lógica en los procesos de trabajo, esto tal vez se deba a que depende de las solicitudes que llegan espontáneamente de los servicios.

Donde es posible ver una tendencia equilibrada pero que no representa productividad para los objetivos formales de la Coordinación, son los productos periodísticos que manifiestan 72 coberturas y dos productos por mes, equivalentes ambos a 936 horas.

En cuanto a grabaciones y entrevistas para los medios de comunicación se puede ver que los primeros meses fueron altos, después bajó considerablemente y fue subiendo pero sin ninguna muestra de equilibrio.

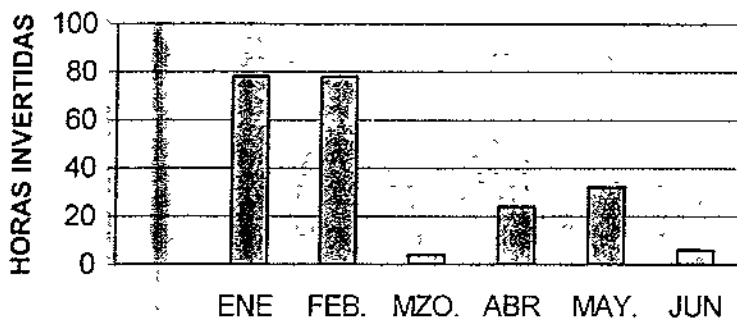
En general las tablas y los histogramas nos muestran en qué meses se incrementó más la carga de trabajo y cabe mencionar que en todos los trabajos solicitados se cumplió de manera puntual

HORAS INVERTIDAS EN LA REALIZACIÓN DE PRODUCTOS PERIODÍSTICOS DURANTE LOS MESES DE ENERO A JUNIO DE 1997



TOTAL EN HORAS. 936

HORAS DE APOYO A GRABACIONES DURANTE LOS MESES DE ENERO A JUNIO DE 1997.

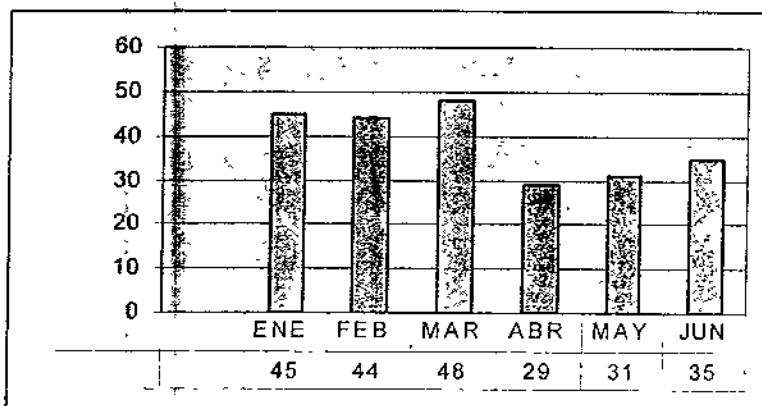


TOTAL EN HORAS 222

(Datos obtenidos de la Hoja de Acuerdos con el C Delegado 1997)

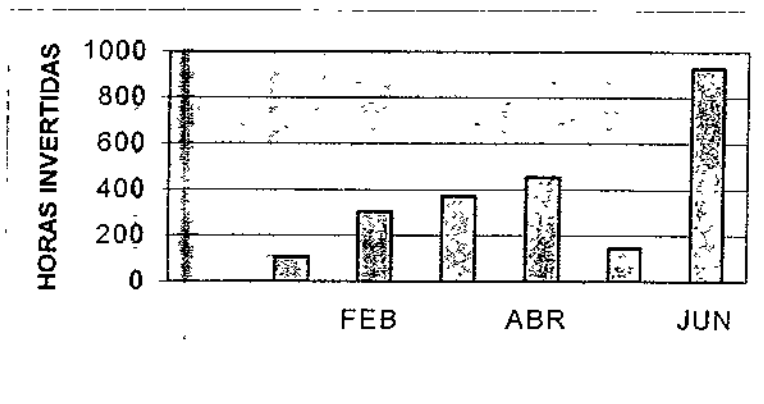


HORAS DE APOYO A ENTREVISTA DE LOS MESES DE ENERO A JUNIO DE 1997



TOTAL EN HORAS 232

HORAS INVERTIDAS A LOS PRODUCTOS IMPRESOS DURANTE LOS MESES DE ENERO A JUNIO DE 1997



TOTAL EN HORAS. 2312

(Datos obtenidos de la Hoja de Acuerdos con el C Delegado 1997)

### CUANTIFICACIÓN DE HORAS EN EL TRABAJO

MES	PRO- CESO	1		2		3		4		5	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
ENERO	60		160		78		45		108		
FEBRERO	60		160		78		44		304		
MARZO	60		160		4		48		372		
ABRIL	60		160		24		29		454		
MAYO	60		160		32		31		146		
JUNIO	60		160		6		35		928		

HORAS INVERTIDAS EN LA REALIZACION DE PRODUCTOS  
 PERIODISTICOS  
 DE ENERO A JUNIO DE 1997.

### 3.6 Identificación de los Actores

Toda organización está integrada por seres humanos que interactúan entre sí y conforman grupos, tanto de trabajo (formales), como de amistad (informales), los cuales logran influir de manera directa en los procesos productivos de la organización. Esta influencia puede ser positiva si la organización satisface la mayor parte de las necesidades de los individuos, si no entonces buscarán de alguna forma, satisfacer esas necesidades y ello puede ir en detrimento de la organización.

Se define a los actores como las personas que integran o interactúan en una organización con el fin de satisfacer algunas de sus necesidades. Las personas que integran las organizaciones son agentes autónomos capaces de calcular y de manipular, que se adaptan e inventan en función de las circunstancias. Estos actores son los que brindan a la organización su característica de autenticidad, ya que es un constructo de la mente humana (Crozier y Friedberg, 1990:39).

La organización construida a partir de la mente humana y constituida por los actores, debe entenderse dentro de un contexto de relaciones reglamentadas que forman parte de una cultura. Las relaciones que se presentan son desiguales y de poder, el cual, está determinado formalmente por la autoridad que la jerarquía otorga a los actores. Sin embargo las fuentes son diversas, entre ellas se encuentra el poder que otorga el conocimiento de la organización, la antigüedad, la información, el conocimiento técnico y el control del dinero.

La Coordinación de Comunicación Social es un órgano con características específicas y una cultura determinada por la institución a la que pertenece (IMSS)

La responsabilidad del trabajo y respeto a la autoridad es la base en la Coordinación, de este modo, se siente la obligación que dicta el coordinador en relación a que todo el tiempo debemos estar al pendiente de la información y del trabajo no olvidando que como personal de confianza se tiene la obligación de dedicar aún sus períodos de descanso y vacacional

De este modo se puede ver que el control se presenta no sólo al interior de la organización sino fuera de ella también.

En la tabla 1 se podrá apreciar los temperamentos y caracteres de los actores para poder definir su posición en la Coordinación

El poder en la Coordinación de Comunicación Social está determinado por las jerarquías, pero existen ejemplos de poder por conocimientos y antigüedad.

Conocimiento personal con carrera profesional a nivel licenciatura que posee conocimientos especializados (sujeto b, c y d)

Antigüedad miembro con mayor antigüedad en el área (sujeto a).

Se puede decir que todos los actores de la organización tienen un margen de libertad. La libertad está restringida por las reglamentaciones que tiene la organización además de las que son impuestas por el coordinador para cumplir con las tareas.

Este espacio representa el poder del individuo, ya que si bien es cierto que la organización intenta controlar las acciones de los actores, siempre estos tienen la libertad y el poder para aceptarlo o no

Por lo tanto, el poder reside pues, en el margen de libertad de que disponga cada uno de los miembros comprometidos en una relación de poder, esto es, en su mayor o menor posibilidad de rehusar a lo que el otro le pida (Crozier y Friedberg, 1990: 58).

La Coordinación está integrada por un Coordinador de Comunicación Social, que se encarga de repartir el trabajo y supervisarlo así como de recibir las órdenes que vienen de fuera. Un analista responsable (con licenciatura en periodismo y comunicación colectiva) encargado del manejo del área de información, de la elaboración de entrevistas reportajes y boletines además del manejo del presupuesto y el programa anual de comunicación social, Dos analistas responsables que se encuentran al mismo nivel jerárquico del anterior (con licenciatura en diseño gráfico) encargados de los diseños de impresos así como del proceso de impresión. Los 3 analistas se reparten el trabajo administrativo, secretarial y de mensajería

En cada uno de los procesos los participantes tienen una participación específica, por ejemplo en impresos, mientras que los diseñadores trabajan en el diseño, impresión y compra de insumos, el otro analista tramita lo necesario en la tesorería para obtener el dinero para comprar los materiales, en ocasiones, este último, realiza las compras. De este modo si uno de estos falla podría provocar variaciones graves que impedirían el cumplimiento. La velocidad e intensidad que se da en este proceso de impresión es tan grande que obliga a los mismos miembros a no faltar porque sería víctima de un esfuerzo mayor posteriormente además de que su imagen con las autoridades sería afectada.

En la tabla 1 se presentan las características de los actores, en ésta se pueden observar las actitudes, los temperamentos, comportamientos y cómo estas influyen en su actuar dentro de la organización

Las actividades están definidas en cuanto al conocimiento y varían en cantidad. La distribución no fue planeada sino con el tiempo se fue adecuando

El temperamento puede definirse como algo genético que con el tiempo se va matizando. Mediante el trato de varios años se pudo definir apoyado en los siguientes conceptos donde se presentan cuatro tipos de temperamento

Sanguíneo: muy extrovertido y ansioso, tenso, inestable, afable, excitable, sociable, dependiente de la opinión de los demás

**TABLA DE PRESENTACIÓN DE TEMPERAMENTO Y CARÁCTER**

SUJETO	ACTIVIDAD LABORAL	TEMPERAMENTO	COMPORTAMIENTO	OBSERVACIONES
A	Coordinador de Comunicación Social.	sanguíneo/ melancólico	Autoritario	Licenciado en Administración con formación de tipo militar
B	Analista Responsable Diseñador.	sanguíneo/ colérico	maquiavélico	Licenciatura en Artes Visuales, joven, sin experiencia laboral anterior.
C	Analista Responsable Diseñador	sanguíneo/ flemático	maquiavélico	Licenciatura en Diseño Gráfico, conocimiento y experiencia en la institución.
D	Analista Responsable Periodista	sanguíneo/ melancólico	Acepta riesgos	Licenciatura en Periodismo y Com Colec conocimiento de la institución, experiencia laboral.

TABLA 1

Flemático: poca ansiedad y extrovertido, racional, seguro de sí mismo, confiado, afable, sociable e independiente

Colérico: gran ansiedad, introvertido, explosivo, tenso, excitable, frío, tímido y dependiente de la imagen que tiene

Melancólico no tiene iniciativa, despreocupado no responsable, autodepresivo, poca ansiedad.

Cabe señalar que estas características no se presentan puramente en las personas y pueden existir combinadas.

El comportamiento puede definirse como la forma de actuar de los miembros en la organización. Existen diferentes tipos de comportamiento el cual está determinado por el temperamento

Orientación al logro persona que lucha sin cesar para lograr el éxito , el fracaso se debe a sus propias acciones.

Autoritario: las personas de este tipo basan su comportamiento en que debe existir de estatus y poder; juzgan a los demás, buscan complacer a los de arriba, explotan a los subordinados, son desconfiados y resistentes al cambio, carecen de sensibilidad y de tacto.



**Maquiavelismo:** actores pragmáticos que mantienen la distancia emocional, están convencidos de que el fin justifica los medios, son manipuladores y buscan ganar más, son difíciles de persuadir, no siempre tienen éxito porque dependen de factores externos

**Aceptación de riesgo:** estas personas toman decisiones de maneras diferentes, el puesto que ocupan determina si deben o no asumir riesgos.

Se interpreta que los actores de la organización tienen preparación universitaria y sus temperamentos son algo distintos lo que ha evitado fuertes conflictos entre ellos. La actitud prepotente y autoritaria aunado a los malos tratos del coordinador contribuyen con la carga de trabajo a un malestar psicológico en la jornada obligando a los actores a lograr adaptarse temperamentalmente

### **3.7 Idoneidad de los Individuos en el Puesto.**

En toda organización se debe realizar una selección del personal que se va a contratar, las características de las personas deben estar basadas en los requerimientos del puesto, de igual forma se deben tomar en cuenta las habilidades y personalidad del individuo. Existen seis tipos de personalidad laboral

**Realista:** conductas agresivas, gran actividad física que se requiere destreza, fuerza, y coordinación

**Intelectual:** actividad que requiere reflexión, organización y comprensión más que sentimientos.

**Artística:** actividad que requiere de creatividad.

**Emprendedor:** aquel que tiene nuevos proyectos, es el líder nato, son a veces inestables, son buenos para poner en marcha acciones pero malos para continuarlos, vende proyectos.

**Convencional** son calculadores, gustan de la precisión, son normativos

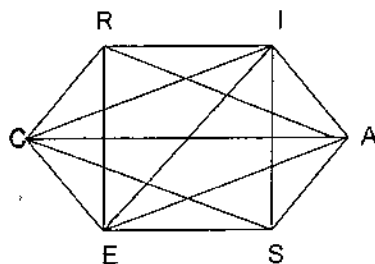
**Social** aquél que puede realizar una actividad con la gente, tiene habilidad para persuadir, capacidad expresiva, sabe manejar situaciones humanas.

Cabe señalar que estas circunstancias no se presentan de manera pura en una persona, pues sólo son un parámetro para la posible ubicación de las personas en el puesto correcto. La mayoría de las veces nos se toman estas en cuenta por las personas dedicadas a reclutar al personal, lo que origina que se coloque a la persona equivocada, esto se refleja en las variaciones del proceso de trabajo

Para la Coordinación de Comunicación Social se necesita el personal que básicamente tenga conocimientos en diseño o periodismo, ya que las normas y decisiones están tomadas por la Coordinación de Comunicación Social quien es la que dice como hacer las cosas y qué hacer aunque no está de más contar con el personal que pueda contribuir a la mejor manera de llevar a cabo estas acciones.

En cierta forma quien mejor definido debe estar en su perfil es el coordinador para poder tomar las decisiones y hacer la supervisión conveniente y con conocimiento técnico de los procesos, de este modo si el coordinador desconoce las técnicas de periodismo o de diseño no puede hacer un juicio correcto y objetivo tomando decisiones basadas en aspectos subjetivos como el gusto personal por los colores o temas

El perfil laboral se puede determinar a partir del siguiente esquema:



Con base a este esquema se puede determinar que el tipo de personal que necesita cubrir los puestos, por ejemplo, si se requiere un realista, es decir de conducta agresiva para actividad física y no se tiene, se puede elegir uno de los

que más se aproximen, estas pueden ser las de los extremos inmediatos: un intelectual o un convencional

Los opuestos serían inadecuados y los contraextremos no servirían. Sin embargo como anteriormente se vio en alguno de los casos no funciona de manera correcta elegir a otra persona que no sea del perfil adecuado

Por liderazgo puede entenderse la capacidad que se tiene para influir sobre un grupo para lograr ciertas metas.

Tomando como principio que el líder condiciona o determina el tipo de grupo se pueden definir 3 tipos de grupo:

- 1.-Dejar hacer, dejar pasar
- 2 -Grupo flexible con liderazgo débil, y
- 3.- Autopoyético, es decir, se genera por sí mismo.

De la misma manera se pueden definir 2 tipos de liderazgo

Autoritario y Carismático posee un líder fuerte, bien definido, una jerarquía bien estable. El líder manda, su presencia es carismática.

Democrático se trabaja por consenso y autodefine el liderazgo

En la Coordinación de Comunicación Social puede definirse como un grupo autoritario y carismático ya que la autoridad está definida por la institución y su presencia no representa una molestia para los integrantes del grupo

### **3.8 Diagnóstico.**

Como respuesta de las técnicas utilizadas tales como el diagrama de flujo la hoja de cuantificación, los histogramas y las entrevistas de profundidad, se pudo detectar las principales causas que evitan se logren los objetivos de la organización los cuales están centrados en los siguientes puntos

- No hay una planeación en el trabajo que se está realizando. La Coordinación trabaja conforme se van presentando las solicitudes, en muchas ocasiones el trabajo llega urgentemente cuando se contaba con tiempo para prepararlo, por otra parte los trabajos que se dejan pendientes por realizar otras acciones ocasionan el acumulamiento que no permite que la calidad en un trabajo sea mejorada.
- Poca coordinación en relación a la distribución del trabajo. Ocasionada por la repartición al azar de tareas que asigna el coordinador, que no resultan equitativas entre el personal y en muchas ocasiones se duplican las órdenes

- **Malas decisiones de los apoyos que se deben de dar a las unidades.** Se dan apoyos a las unidades dependiendo las relaciones que tengan los directores de las unidades con el coordinador, incluyendo la importancia que se le dan a los jefes, sin tomar en cuenta la trascendencia de los proyectos, de este modo, muchas ocasiones se realizan trabajos de necesidad personal que cubren un programa básico de una unidad
- **Cargas muy fuertes de trabajo.** Definitivamente, las horas que se laboran superan las jornadas de trabajo establecidas en el contrato, esto ocasiona un desgaste físico muy fuerte entre los miembros de la organización ya que no tienen ni horario para comer ni de descanso, el trabajo es intenso desde la entrada a la salida. Las cuantificaciones en horas de los trabajos realizados por la Coordinación demuestra que es más del 200 por ciento la carga de trabajo lo que indica que hay un grado muy grave de explotación.
- **Poca formalización del proceso de trabajo.** No se han establecido aún las maneras de cómo hacer más eficiente el trabajo ya que en ocasiones se logran los objetivos por los caminos más largos, puesto que cada quien trata de terminar su trabajo y muchas veces cada quien lo hace por su lado y como puede.
- **Personal inconforme.** Nadie está de acuerdo con los compromisos desmedidos de la Coordinación, las largas jornadas de trabajo y de la

manera, que a juzgar de muchos, es utilizada la fuerza de trabajo para mejorar las relaciones del coordinador con los jefes de la Delegación, a esto se le agrega el mal trato que ejerce a sus subordinados y el ambiente de tensión que ocasiona.

- Renuncia del personal con más antigüedad en el servicio El ritmo de trabajo ha ocasionado la separación de algunos miembros, incluyendo prestadores de servicio social que se quejan que su horario de servicio (cuatro horas) es triplicado.

En el mes de agosto de 1997, durante la Reunión Nacional de Comunicación Social del IMSS, el coordinador recibió un llamado de atención por parte del Coordinador General con respecto a que la Coordinación Delegacional no estaba contribuyendo con su trabajo en lo que respecta a material periodístico para periódicos de circulación nacional y medios internos. Esto puede ser una señal que para la oficina normativa, la organización a pesar de estar trabajando a su máximo rendimiento, no cumple los objetivos para la institución

La idea del taller de serigrafía no es mala y puede ser utilizada de manera más favorable pero sin absorber toda la atención ya que como se pudo observar los pasos idealmente son cinco, mientras que en el real son 12. Habría que determinar que tipos de impresos son más convenientes para producir y cuáles mandarse hacer por el otro proceso. Si el proceso en el taller de serigrafía ocasiona menores gastos es bueno, pero la experiencia que se observó fue, que

el presupuesto para 1997, que constaba de 111 mil pesos para productos impresos, no se tocó, sólo gastó 6 mil pesos. A mediados del mes de diciembre, el resto fue gastado a la deriva para justificar la asignación para dicho año. Cabe hacer mención que a esta altura del año es difícil poner en marcha un programa de comunicación. Esto marca que no hay una debida planeación en los trabajos que se realizan.

Los comentarios que se realizan entre los miembros señalan que el personal está cansado y no puede trabajar más sin alguna motivación. Tal vez la motivación sea que en algún momento estos miembros puedan escalar mediante algunas relaciones a otros puestos, incluso a nivel ejecutivo.

Tal vez entre las soluciones esté retomar el camino de lo formal, implementando novedades de manera gradual, planeadas y organizadas.



**CAPITULO IV**  
**INCIDENCIAS DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PROBLEMAS DE LA**  
**COORDINACIÓN DELEGACIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL.**

#### 4.1 ANÁLISIS DE LOS ACTORES Y LA COMUNICACIÓN

Como se pudo observar en el capítulo pasado, la Coordinación de Comunicación Social realiza diversos productos por lo cual existen diferentes procesos de producción.

Se realizó la cuantificación de las horas de trabajo invertidas en los productos elaborados durante un periodo de seis meses, sólo de los productos elaborados, quedando al margen el tiempo invertido en las labores administrativas y generales.

En este estudio se pudo determinar que el personal labora casi el doble de la jornada que le está estipulada por la institución, contando en ocasiones con sus días de descanso establecido y sin pago de tiempo extra.

Por otra parte, se ha visto también, comparando el proceso formal con el real, que la estructura de la organización ha sido transformada para dar paso a una actividad de taller que realiza trabajos de impresión sin planeación y organización previa misma que causa la carga de trabajo.

Aunado a lo anterior, se expusieron algunos comentarios de los miembros que mostraron tener una actitud de descontento hacia el autoritarismo por parte de la dirección, que posiblemente lo crea ésta, necesario para lograr que se cumpla el trabajo pero en consecuencia provoca la inconformidad del personal y afecta al

clima de la organización, mismo que repercute negativamente en los procesos de producción.

La creación del taller de serigrafía en la Coordinación de Comunicación Social, absorbe la mayor parte de la fuerza de trabajo y desplaza al área de información la cual está dejando de realizar su cometido, mostrándose esto, en las fuertes observaciones hechas a la organización por parte de la Coordinación General de Comunicación Social del Instituto

En este capítulo que da comienzo se tiene como objetivo analizar la comunicación que se ejerce al interior de la organización, objeto de estudio, así como previo a éste, las relaciones que se ejercen entre los actores para lo que fue necesario aplicar una técnica cualitativa, la entrevista. Este instrumento permite conocer a través de la recopilación de datos y su procesamiento, cómo perciben los miembros a la organización.

Con estas entrevistas se intenta conocer la visión que tiene el grupo de trabajo sobre el proceso de comunicación, el interés de establecer comunicación entre los miembros, los flujos de información, si el personal está inconforme o no y si este conoce ampliamente los objetivos de la organización y sus funciones dentro de ella.

## 4.2 ACTORES Y GRUPOS

Dentro de las organizaciones es importante conocer las relaciones que viven los miembros de ésta para su funcionamiento, para ello, por medio de conceptos que manejan Crozier y Friedber, se presentará un análisis del comportamiento de los miembros en la organización.

Para este estudio es importante señalar el concepto de la acción organizada de los hombres, Crozier y Friedber, señalan que la acción organizada es un problema para las sociedades en la inteligencia de que no es un fenómeno natural, sino un constructo social (Crozier y Friedber, 1990: 13), estos autores definen al constructo social como "una invención humana que estructura el campo de la acción de tal manera que al perseguir sus propios intereses, los actores no se perjudican mutuamente, es decir, es una representación que el ser humano se hace de ciertos aspectos cotidianos de la vida humana (Crozier y Friedber, 1990, 17).

Ellos señalan que la acción colectiva no es el resultado automático de las interacciones humanas, sino que son soluciones específicas que algunos hombres se plantean en una acción colectiva basada en una cooperación con miras a cumplir objetivos comunes, sin embargo, estas acciones son siempre contingentes, basadas en un mínimo de organización humana.

Por otra parte, el campo de acción de la Coordinación de Comunicación Social, está estructurado por una normatividad. A partir de aquí se puede contar con una base que señale qué restricciones y qué grados de libertad tienen los actores

Otro concepto que Crozier y Friedber emplean para el mejor entendimiento de la acción humana es el de incertidumbre, entendiendo a ésta como capacidad del actor de poseer cierto conocimiento sobre determinada situación que le puede dar una posición estratégica ante el estado de cosas, el hecho de conocer información sobre alguna situación en especial, le brindará un mejor manejo de la incertidumbre, por lo tanto, es un recurso fundamental de todo tipo de negociación, que de alguna manera señala las relaciones de poder y dependencia de los actores.

En una organización como la Coordinación de Comunicación Social, el manejo de la incertidumbre es muy común, por ejemplo, en la información privilegiada que algunos miembros tienen y de los cuales los demás no tienen acceso.

En las organizaciones no existe un sistema completamente rígido, ya que el actor nunca dejará de valerse de un mínimo de libertad dentro de la misma normalidad que ésta señala

Aunque por otra parte, es conveniente señalar que los actores no son tampoco totalmente libres ya que de cierta manera el sistema oficial los recupera, de esto

se entiende, que un actor, por mucho que tenga un grado de libertad y comportamiento estratégico, no puede salirse del campo de acción que la organización estructura

Lo anterior quiere decir que la conducta humana no se puede entender como el producto mecánico de la obediencia, debido a que la puesta en práctica de la libertad por mínima que ésta sea . " pone de manifiesto una elección mediante la cual el actor toma las oportunidades que se lo ofrecen en el marco de las restricciones inherentes a él, y nunca es completamente previsible pues no está determinada, pero por el contrario siempre es contingente (Crozier y Friedber 1990, 39).

En este aspecto, cabe mencionar que los actores que componen al Instituto como a la Coordinación de Comunicación Social, objeto de estudio, están circunscritos a una normatividad institucional que de ninguna manera es totalmente rígida pero que tampoco es totalmente flexible.

Por otra parte, Crozier y Friedber, retomando a la L. R. Sayles, señalan ciertos tipos de grupos, uno de ellos son grupos estratégicos o grupos conservadores, que según el caso, cuentan con un buen sistema de comunicación y son capaces de acciones coordinadas y coherentes, además que intervienen de manera decisiva en la vida de la organización. Sin embargo, entre estos dos, existen los llamados grupos erráticos, capaces de acción, incluso de acciones trascendentales, pero sólo de forma intermitente y cuando se trata de una acción

de emergencia. Para identificar el porqué de estos comportamientos frente a determinadas circunstancias, se tienen que tomar en cuenta tres aspectos la situación estratégica en el ciclo de producción, la capacidad profesional de los elementos, por lo menos en la medida en que manejan su grado de libertad dentro del quehacer, y su grado de interacción de los miembros "Si se considera la calificación como una circunstancia y la situación estratégica como una oportunidad, el problema es cómo utilizar esa oportunidad, con lo que podemos interpretar el grado de interacción como un testimonio de la capacidad colectiva del grupo (Crozier y Friedber: 1990, 44).

De acuerdo con esta definición, el tipo de grupos que existe en Comunicación Social es errático, ya que el personal por su capacidad puede realizar acciones, aunque sólo lo hacen en una emergencia.

#### **4.3 Técnica Cualitativa**

La técnica cualitativa se orienta a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados, así mismo, exige la libre manifestación por los sujetos encuestados, de sus intereses informativos, creencias, expectativas y orientaciones del valor sobre las informaciones recibidas y deseos (motivaciones internas conscientes e inconscientes). (Orti, Alfonso 1990, 195)

### 4 3.1 La Entrevista

La entrevista consiste en profundizar las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social.

La entrevista es recomendable cuando se puede aplicar a un informador calificado, es decir, aquél que sabe del problema o puede dar un panorama sobre el problema en particular o general. Esta técnica consiste en un diálogo personal, abierto, sin poner obstáculos ni límites en la plática. De la buena relación entre el entrevistado y el entrevistador surgirá un excelente resultado.

La técnica de la entrevista tiene la particularidad de no contar con preguntas seleccionadas, es decir, se lleva de acuerdo a la temática de que se trate; por otra parte la sesión se graba siempre y cuando no existe conveniente por la otra persona.

Para Stoetzel Girard, (García, Ferrando Manuel, "La Encuesta", pág. 166), la entrevista, como conversación entre los interlocutores es una situación bastante trivial y universal de la que toda persona tiene la experiencia para poder participar en ella, bien sea como interrogador o como interrogado. Pero el carácter universal que tiene la entrevista no garantiza que siempre se pueda conducir según el objetivo marcado, ya que ésta puede no conducir a nada, no procurar más que placer o desagrado y fallar su objetivo, si es que lo tenía.



La entrevista realizadas en la organización se hicieron por separado y en un lugar donde sólo estuvieran los interesados es decir, entrevistado y entrevistador, para evitar alguna intimidación o falta de confianza por parte del entrevistado, de tal forma que este pudiera hablar con sinceridad y desde lo que él ha vivido y observado

La entrevista realizada al coordinador no fue aceptada en un principio, ya que éste consideró que era una forma de cuestionar sus funciones pero varios seis meses después cambio de opinión, por parte de los otros miembros, pidieron completa discreción y que no fueran grabados

#### 4.3.2 El Cuestionario

Como ya se mencionó, la entrevista se diferencia de cualquier otra técnica por no contar con un cuestionario previo, sin embargo para la realización de las entrevistas de ésta investigación se hizo un cuestionario base que sirviera como guía del tema a tratar

Por otra parte el cuestionario fue subdividido en fases para procurar no salirnos de la temática, pues es muy frecuente que al intercajar preguntas que surgen de las mismas respuestas se pierde el ritmo y se llegue a confundir

La elaboración del cuestionario se realizó de acuerdo a tres puntos

1.- A las necesidades que se detectaron en los cuestionarios aplicados al personal de la organización objeto de estudio

2.- Al conocimiento de los manuales y reglamentos que contemplan los objetivos del área.

3.- La escasa comunicación que gira en torno a la organización en materia de trabajo

Se realizó una entrevista abierta a los mismos miembros incluyendo al Coordinador y a un miembro que renunció hace algunos meses

Personal que fue entrevistado:

1 Se desempeña como coordinador del área, cuenta con 4 años de experiencia en el puesto. Tiene la carrera de Relaciones Comerciales, es egresado del Instituto Politécnico y tiene formación militar.

2 Se desempeña como analista de sistemas, cuenta con 3 años de experiencia en el puesto y en la institución. Es egresado de la carrera de Artes Visuales de la UNAM, tiene 25 años de edad y es encargado del área de diseño e impresión.

3 Se desempeña como analista de sistemas, cuenta con 2 meses en la Coordinación, con 17 años en la institución y es egresada de la carrera de

Diseño Gráfico de la Universidad Autónoma Metropolitana. Tiene 38 años de edad y realiza actividades de diseño e impresión.

4 Se desempeña como analista de sistemas, cuenta con 3 años en el puesto, con 15 años de antigüedad en la institución y es egresado de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva en la Universidad Nacional Autónoma México. Es responsable del área de información

5 Se desempeña como prestadora de servicio social, es egresada de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la UNAM Tiene 28 años y colabora en las distintas actividades de la Coordinación

6 Se desempeñaba como analista de sistemas, contaba con 7 años en la Coordinación, es egresada de la carrera de Artes Visuales de la UNAM y realizaba labores de diseño e impresión Renunció hace 3 meses al puesto Cuenta con 28 años de edad.

Se hicieron preguntas relacionadas con los siguientes temas.

#### 1 - Sobre el Conocimiento de las Actividades que deben Desempeñar

"las conozco ampliamente, tengo mucho tiempo trabajando aquí, realización de todos los diseños de carteles, mamparas, reseñas fotográficas, trípticos, dípticos, etcétera, para la difusión impresa en general"

"Si las conozco, colaborar con las actividades de información y difusión"

"Sí, he aprendido mucho y la experiencia adquirida me permite hacer bien las cosas"

"diseño a producción de imágenes, fotografía y relaciones públicas".

" Colaboro en la elaboración de síntesis informativa, transcripción de entrevistas, realizo investigación para la elaboración de reportajes, apoyo en la realización de filmaciones que se llevan a cabo en la Delegación, tomo fotografía en los eventos"

## 2 - Sobre el Objetivo de la Organización

"coordinar de manera precisa la información, difundirla a las unidades que pertenecen a la Delegación".

"mantener la buena imagen de la institución y difundir temas de interés a través de los medios de comunicación con los que se cuentan"

"Superación profesional mediante la adquisición de nuevos conocimientos"

"coordinar de manera precisa la información, difundir a las unidades que pertenecen a la Delegación".

"Mantener en buen nivel la imagen de la Institución y del delegado".

### 3.- Sobre lo Agradable del Trabajo.

"el trato con diferentes gentes, de diferentes áreas"

"todas mis actividades, mis compañeros de trabajo y el nivel de las nuevas relaciones"

"la libertad de expresión para la elaboración de mi trabajo"

"poder tener mayor alcance con nuestro trabajo para que sea reconocido".

### 4.- Sobre lo Desagradable.

"a veces la tensión laboral con los compañeros"

"que aveces es tanta la carga de trabajo que no siempre se pueden programar los fines de semana"

"realizar funciones que no me corresponden"

"que el trabajo no salga como debe ser"

## 5.- Con la Satisfacción Laboral.

"Sí, pero quisiera coordinar un equipo de trabajo".

"creo que por el tiempo que llevo en mi servicio social, aún me falta lograr más cosas".

"más o menos, deseo superarme al doble"

"creo que se ha logrado mucho, pero aspiro a ocupar mejor puesto"

## 6 - Sobre las relaciones en el área de trabajo

"buenas, porque sin son malas no puedo concentrarme, nos conocemos al 100 por ciento, la relación que tenemos es más que suficiente, porque todos estamos metidos en los proyectos".

"son buenas, tratamos de conocernos, hacemos bromas, opinamos de temas. Aquí no se puede olvidar el uno del otro, porque si las relaciones marchan bien el trabajo también, considero que siempre debemos conocernos más para ayudarnos de alguna manera"

"buenas, es bueno trabajar en un ambiente agradable, la relación es la necesaria para no empalagarnos"

"las relaciones son buenas, todos nos conocemos y nos llevamos muy bien".

#### 7.- La Opinión en que se Tienen entre si

"Son personas muy trabajadoras, le echan muchas ganas y son responsables, a Cristina le falta por agarrar el ritmo, Luis tiene muy mal modo cuando se enoja, Jorge es muy responsable y muy serio, Agustín es una persona muy alegre y trabajador"

#### 8.- Sobre la Posibilidad de Sustituir al Jefe Algún Dia

"sí podría, porque aún con deficiencias he aprendido, él nos ha enseñado"

"no, yo creo que aún me falta mucho"

"creo que sí podría sustituirlo"

"sí, él nos ha dado la confianza y el adiestramiento para sortear cualquier problema".

#### 9 - El Jefe Siempre Toma las Decisiones Correctas.

"las que él considere pertinentes, él tiene una visión muy institucional y la experiencia que ha tenido"

"siempre, porque me parecen pertinentes sus decisiones y tiene experiencia en el área".

"sí, porque son las correctas, y su capacidad se denota"

#### 10 -En Algo Debería Mejorar el Jefe

"con el personal, regaña muy feo, debe ser más flexible"

"sí, en su forma de reprender al personal, debe ser más diplomático"

"ser un poco más reservado y sobre todo saber tratar más a la gente, con tacto y amabilidad".

"ser menos violento y más justo"

#### 11 - Sobre el Liderazgo del Jefe.

"es un líder porque tiene un carácter muy fuerte"

"es un líder porque es carismático y atrae a la gente".

"no lo sé pero creo que sí".

#### 12.- Lo Que es un Lider



"es la persona que atrae al público por su carisma".

"es una persona que es capaz de guiar a sus semejantes y estos conscientes lo siguen permitiendo".

"el que sin ningún problema puede manejar a un grupo de personas"

### 13 - Lo Adecuado del Proceso de Trabajo

"las diversas áreas traen sus ideas para la realización de un proyecto Se analiza y si es viable y si hay presupuesto se elabora el programa de trabajo con cronograma de actividades"

"se realizan notas informativas, carteles, murales que se envían a nivel central para su publicación".

"se registra la necesidad de un departamento y se da solución con tiempo y medidas"

### 14.- Se está de Acuerdo con la Planeación y la Organización.

" sí, porque es con tiempo y medidas".

"a veces, porque luego es muy desequilibrada la repartición del trabajo, para diseño se necesita más apoyo"

"si porque es la forma en que se va presentando"

#### 15.- Se Recibe a Tiempo la Información Para Realizar el Trabajo.

"sí, siempre se me entrega a tiempo".

"sí, siempre hay un consenso con los compañeros y se toman las decisiones que convienen a la Coordinación"

"a veces sí, en su mayor parte".

#### 16 - Los Medios de Comunicación que Utilizan.

"las notas de escritorio, teléfono, fax y la computadora".

"siempre la comunicación interpersonal"

"teléfono, fax y la comunicación interpersonal"

"las juntas, las notas y el teléfono".

#### 17 -Se está Informado de los Sucesos que Acontecen.

"siempre y a tiempo"

"Siempre"

"absolutamente todo".

#### 18 - La Calidad del Producto.

"no, porque hacen falta más materiales e instrumentos para obtener la misma, aunque la calidad es muy aceptable"

"Sí porque se vigila desde la planeación hasta la producción"

"claro porque está totalmente supervisado por el jefe y el personal del área"

Comentarios obtenidos mediante la entrevista no estructurada focalizada con los miembros de mayor experiencia en la Coordinación de Comunicación Social:

1 Persona que recientemente renunció después de 7 años de trabajo

"Yo no podía más con ese horario tan pesado, quería estudiar una maestría y dedicarme a mi vida personal. No me apoyaron para exigir que se respetara el horario de 8 a 4 de la tarde. Se puede trabajar inteligentemente, no trabajar por trabajar, no veo necesario estar perdiendo el tiempo sin hacer nada y tener que

irnos hasta las 12 de la noche lo que gano no es tanto, ni siquiera quiere pagar las guardias. Si somos profesionales no tiene porque estar cuidándonos"

2 Persona con más tiempo en la Coordinación que actualmente se desempeña en el área de diseño.

"No se me apoya para sacar el excesivo trabajo, no es justo que nos estemos matando y te exijan cuando Luis llega a la hora que quiere y de malas. Todos sus problemas personales lo viene a tratar aquí y me quita el apoyo, si me exigen yo no me voy a dejar. Creo que hay maneras de hacer más fácil el trabajo pero siempre lo hace más difícil. Hay apoyos que no se deben de dar nada más por quedar bien con alguien. A la primera oportunidad que surja, yo me voy de aquí"

El Coordinador

"El trabajo que se realiza es para hacer presencia con el Delegado, de este modo obtendremos mayores ventajas como niveles más altos, más presupuesto para realizar nuestro trabajo, es decir crea fama y hechate a dormir. Si no quiero secretarías y administrativos es porque prefiero a personal con mayor preparación para otros trabajos, el trabajo administrativo cualquiera lo puede hacer. La información es poder, de tal manera que nada de lo que nosotros nos enteremos en la Coordinación debe salir, recuerden que además tenemos que

cuidarnos las espaldas de los demás porque en este trabajo hay que saberse mantener. Me gusta trabajar con gente joven porque no es conflictiva y es muy participativa, la gente grande ya no quiere hacer nada. A un jefe nunca se le debe negar nada, mucho menos al Delegado. Las amenazas que tenemos son poco presupuesto o una posible destitución”.

#### 4.3.3 Análisis de las entrevistas

Como se pudo ver en las respuestas, la mayoría de los miembros coincidió con que el objetivo de la organización es hacer carteles y ayudar a la imagen institucional, la mayoría coincide que el líder debe tener autoridad y carácter fuerte así como carisma. Además la mayoría piensa que hay exceso de trabajo, y tensión laboral, que el trabajo no sale como quisieran y muchas ocasiones no corresponde a sus funciones. Todos aspiran a ocupar un mejor puesto y algunos a capacitarse, creen que podrían en algún momento sustituir al jefe. Todo el personal entrevistado coincidió que el jefe siempre toma las decisiones correctas pero que debe cambiar su forma de mandar

En la entrevista realizada con un miembro que renunció, se pudo apreciar que el trabajo en exceso y los inútiles enfrentamientos por cambiar aspectos laborales, así como la supervisión excesiva por parte del coordinador y el mal trato, junto con la falta de tiempo para una vida personal fueron sus motivos

En la segunda entrevista realizada al miembro con más tiempo, se pudo observar que no se siente apoyado, que es mucho el trabajo y la exigencia y que el jefe no pone nada de su parte para ayudar además que los productos realizados cumplen otros objetivos personales del coordinador.

Por último el coordinador demuestra que tiene mucho interés en escalar puestos mediante sus funciones, da una gran importancia a los rangos, piensa que la información debe ser secreta y que hay alguien que quiere hacerle daño a la organización. Además considera que las amenazas más importantes son la falta de presupuesto y su destitución. Considera que su personal está bien porque gana bien, aunque acepta que debe ser estimulado con más salario.

#### **4.4 La Comunicación en la Coordinación de Comunicación Social.**

##### **4.4.1 ¿Qué importancia tiene la Comunicación en la Organización?**

Anie Bartoli en su libro "La Comunicación en la Organización" nos presenta diversos conceptos de comunicación y de información. Señala que ambos preceptos han evolucionado y en la actualidad se ha llegado a un consenso en definir la información "como la transmisión de conocimiento, y en cambio, la comunicación nos remite al intercambio" de la información (Bartoli, 1992: 64)

Señala Bartoli que la información se produce en un solo sentido del emisor al receptor y que la comunicación se produce en varios sentidos dado que cada

emisor se convierte en receptor y cada receptor en emisor en la misma secuencia. Agrega que el término comunicación posee múltiples acepciones y al mismo tiempo, la comunicación interesa a numerosas disciplinas que tienen a su vez un significado propio, continúa, "la comunicación es, a la vez, acto objeto y medio de la puesta en común de la transmisión" (Bartoli, 1992: 70)

Por otra parte, Manuel Martín Serrano en su libro "Teoría de la Comunicación", define a la comunicación como: "Clase de interacción en el cual los seres vivos intercambian información con otros seres vivos" (Martín, 1991. 83).

Como estos autores también hay otros que se han preocupado por dar un enfoque a la comunicación como a continuación se mencionan:

Para la escuela de "Palo Alto" la comunicación es una herramienta en los procesos de enculturización de los individuos, busca la comprensión, ajusta comportamientos, reduce el mal entendido y ayuda a terminar con la esquizofrenia, esto último es, con las relaciones de contradicción (Bartoli, 1992: 97)

Para Jürgen Habermas, en su Teoría de la Acción Comunicativa, la comunicación es el único medio de convivir en la sociedad humana y esta se resuelve con la comunicación. Para este autor la comunicación genera consensos, la acción comunicativa genera acción social.

Para Niklas Luhmann en la Teoría la Doble Contingencia señala que la comunicación es la base de la sociedad y se habla de la doble contingencia porque solamente hay una posibilidad de que se de la comunicación entre los individuos. Para esta teoría la sociedad es sumamente compleja por la multiplicidad de relaciones que se dan entre los hombres quienes tienen diferentes formas de ver la vida. Precisamente lo que reduce la complejidad y la incertidumbre que esta genera es la comunicación.

En suma, la comunicación en una sociedad compleja, plantearía un orden negociado, reduce, controla y corrige el mal entendido: servirá para expresar y lograr su satisfacción.

Si se entiende que la comunicación es indispensable para que una organización funcione, aquí surge la importancia de hacer de ésta una herramienta indispensable para hacer de las empresas un lugar mejor habitable. Implica utilizar a la comunicación como herramienta para ayudar en las actividades de cooperación y coordinación del trabajo.

El papel de la comunicación en el mejoramiento de un problema detectado, empieza desde el simple hecho de considerarla como un proceso como un proceso de entendimiento participativo que coordina acciones para así disminuir tensiones y conflictos.



Para Bartoli "la comunicación en la empresa no es distinta la comunicación es un conjunto de actos mas o menos estructurados, también es un objeto, incluso un recurso fundamental de la empresa, fruto de información en especial operativas'.

La comunicación debe ser un medio de motivación y de estrategia, debe haber interés por los siguientes aspectos

- Información operativa o funcional
- Sistema de información: manuales o informalizados
- Sistema y proceso de coordinación
- Comunicación externa
- Intercomunicaciones informales

Concluye: "la comunicación y organización desempeñan un papel fundamental en la reducción de diferencias, divergencias y desorden, es decir que constituyen una parte de cohesión y armonía" (Bartoli; 1992. 81)

Para Carlos Fernández Collado, es importante retomar a Daniel Katz y a Robert Kahn para hablar de las funciones de la comunicación, dicen que tales funciones pueden analizarse en dos diferentes niveles:

El nivel de la organización total, donde la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

En un nivel más específico, donde las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior subordinado).

#### 4.4.2 Función de Producción

La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

#### 4.4.3 Función de Innovación

La innovación es un suceso muy raro en las organizaciones, sin embargo ocurre en todo momento, la innovación es una idea, una práctica u objeto que se perciben como nuevos en la organización. Se distinguen en dos, las innovaciones de la organización y las innovaciones en la organización.

#### 4.4.4 Función de Mantenimiento

La también llamada comunicación de mantenimiento se ocupa de motivar y recompensar al personal integrar las metas individuales y los objetivos de la organización (Fernández; 1991 24, 25, 26).

#### 4.5 La Estructura de la Comunicación en la Coordinación de Comunicación Social.

##### 4.5.1 Los Miembros y la Comunicación al interior de la organización

El análisis del modelo de comunicación en una organización es importante para su estudio desde que se reconoce su importancia para el perfecto cumplimiento de las tareas dentro de la organización. Se pueden distinguir diferentes tipos de contenido del intercambio de información en la organización: órdenes, informes, quejas, reprensiones, notificaciones, tanto formales como privadas.

Para Mayntz, la comunicación en la organización puede ocurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, y en sentido vertical, entre rangos distintos, de arriba hacia abajo o bien viceversa. Los medios de transmitir la información puede ser de manera oral o escrita (Mayntz; 1990: 17)

En el instituto al igual que en la Delegación 3 Suroeste la información y las órdenes se dan de manera descendente principalmente. Y para comunicarse

con instancias superiores a la de su inmediato superior no es muy posible ya que por tratarse de una burocracia, se deben respetar los conductos establecidos.

De igual manera sucede entre la Coordinación de Comunicación Social y su entorno, si algún departamento solicita a su apoyo directamente, éste es remitido a su jefe inmediato, de tal forma en la coordinación un elemento no puede tener contacto con otro miembro externo si no tiene el consentimiento del coordinador. Quizá esto se deba a las características de la burocracia donde un jefe es una autoridad casi inalcanzable.

El modelo de comunicación que se da en la Coordinación de Comunicación Social es el siguiente:

Por la dimensión que tiene esta organización tanto de personal como consecuentemente de espacio físico, muy pequeña, donde laboran cuatro personas incluyendo a su coordinador, la comunicación que se lleva a cabo es en su mayoría verbal y de cara a cara, no existe una formalidad para dirigirse de jefe a subordinado o viceversa

En el momento que surja un intento de comunicación es posible tener contacto directo con cualquiera de la Coordinación, tal vez limite la comunicación el estado de ánimo del jefe que muchas evita el interés de los miembros por comunicar

Por la estructura física de la oficina, de cubículos separados por persona, donde cada uno de ellos cuenta con teléfono interconectado, es posible que en varias ocasiones se lleve a cabo conversaciones privadas con el jefe o entre los subordinados a través del aparato

Otro medio que es muy frecuente y que permite tener comunicación cuando por causas inherentes al trabajo alguien necesita ausentarse son las notas escritas, donde se anotan tanto recados recibidos por llamadas telefónicas, mensajes entre subordinados, como órdenes del jefe o instrucciones operativas

Cuando el personal se encuentra en eventos y giras de trabajo del delegado y es necesario mandar información entre compañeros o por parte del jefe se llega a utilizar en ocasiones el fax, por lo general se utiliza para enviar información amplia y delicada para el desempeño del personal.

Es muy usual el pizarrón para marcar actividades que el personal debe desempeñar en cierto período y por la cual el jefe tiene control, cuando va borrando las actividades que ya se han realizado y emite nuevas.

Por último se pueden mencionar las juntas que sirven para marcar actividades a realizar, como información obtenida del exterior por parte del jefe, o para trabajar en algún proyecto difícil que requiere mayor organización.

Como se puede notar la comunicación que se lleva a cabo en la Coordinación es informal casi en su totalidad.

Por otra parte el desarrollo de las relaciones tiene facilidad de darse ya que se trabaja en conjunto muchas de las ocasiones o gracias al pequeño espacio con que se cuenta permite la conversación en cualquier momento. Hay excepciones cuando el personal de diseño tiene que acudir a imprimir al taller de serigrafía porque éste se encuentra en otro piso y por lo general no tienen relación con los otros miembros de la Coordinación hasta por varias jornadas, aún así, si fuera necesario comunicarse con ellos, el taller cuenta con una extensión telefónica.

#### 4.5.2 Intercambios de Mensajes en la Coordinación de Comunicación Social

##### 4.5.2.1 Los Actores de la Comunicación

Los actores del proceso de comunicación, según Manuel Martín Serrano, son personas que en nombre propio o como portavoces o representantes de otras personas, grupo organización o institución, entran en contacto con otros actores (Martín, 1991: 62).

Distingue dos clases de actores que diferencian por "la situación de estar directamente implicados en la producción, el consumo o la distribución de comunicación" (Martín, 1991: 62)

De esta manera habría.

- actores que sirven de la comunicación - aquellos que son responsables de la información que circula en el sistema comunicativo o los que son responsables de su consumo

-actores que sirven a la comunicación.- aquellos que ponen en circulación información elaborada por otros actores y consumida por terceros, siempre que su intervención afecte a los datos de referencia que le llegan a la persona que recibe la información, denominada por el autor como alter (Martín; 1991: 162, 163)

La Coordinación a pesar de ser un organización pequeña, muestra una diversidad de procesos para realizar su función que están divididos en áreas pero estas mismas se encuentran conformadas por un solo elemento (individuo), por lo que se podría decir que hay cuatro niveles de actores en Comunicación Social. El que coordina, y tres elementos que tienen el mismo nivel laboral dentro del área de trabajo aunque distintas funciones como se ha podido ver en los capítulos anteriores.

#### 4.5.2.2 Canales de Comunicación

Fernández Collado define el canal de comunicación como el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor quien recibe la información "el

eslabón físico entre quien envía el mensaje y el que lo recibe" (Fernández; 1991: 22).

El autor señala que los canales pueden dividirse en medios de comunicación

masiva, pública y medios interpersonales

Estos últimos se adecúan a la organización, es decir, la comunicación que se da es de persona a persona, o entre una y un pequeño grupo.

Hernández Samperi define el canal de comunicación como el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, es el instrumento con el que viaja y conecta a la fuente con el receptor' (Fernández. 1991: 247).

Presenta también una tipología de los medios de comunicación utilizados en la organización "en la organización las personas que trabajan en ellas disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas sean estas de la misma organización o de otras" (Fernández; 1991 247)

- Teléfono es utilizado en ocasiones en el interior de la coordinación cuando se quiere entablar una conversación privada o discreta

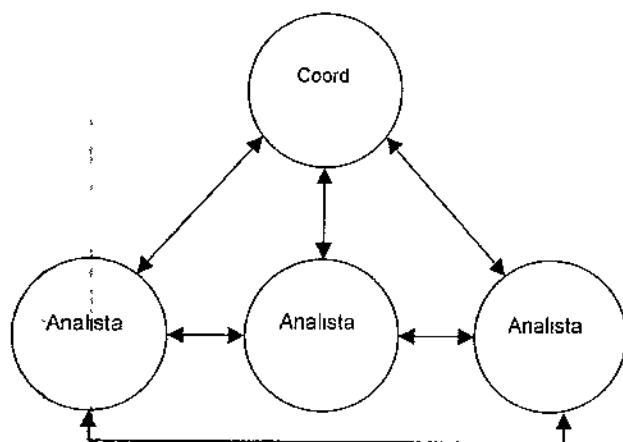


- Comunicación cara a cara. esta se puede realizar entre todo el personal del área.
- Algunos escritos como memorándums, cartas, circulares, instrucciones de trabajo por escrito. Estas no han sido necesarias en la Coordinación por la
- facilidad que existe con respecto al punto anterior, pero si es muy frecuente el recado por escrito informal para comunicar instrucciones o comentarios cuando los actores no se pueden ver en la jornada
- Fax. este medio no siempre se utiliza entre el persona que integra la coordinación salvo excepciones en que se trabaje a distancia como se especifica en el capítulo anterior
- Recados por escrito a través de terceros: son muy frecuentes en la coordinación ya que el personal en continuas ocasiones se encuentra fuera de la organización.
- Juntas de trabajo para la Coordinación de Comunicación Social sea una de las principales fuentes de información ya que con mucha facilidad se puede organizar una junta para informarse, para recibir instrucciones, o coordinarse cuando un trabajo requiere mayor atención

- **Proyector de cuerpos opacos:** o marca el autor pero en la Coordinación no ha sido utilizado en ningún aspecto, tal vez sería cambiado por el pizarrón

#### 4 5 2 3 Diagrama del Flujo de la Comunicación.

De manera interna el intercambio de la información sobre el trabajo se establece de la siguiente forma:



En el área de estudio la información de trabajo que alguien debe de poseer es la siguiente

- Información de la fecha y hora y lugar de los eventos delegacionales.

- Características del trabajo solicitado por los servicios (cantidad, colores, tamaños etcétera).
- Personas con las que se debe tener contacto  
Fecha y hora de entrega del trabajo solicitado.
- Conocer información de algún tipo de contingencia surgida en una unidad para controlar a los medios.

Se puede definir como flujo de información la representación gráfica de pasos y eventos que constituyen el proceso de comunicación

Para Luis Arrieta el flujo informativo entre las personas sigue una ruta conocida como red comunicacional y puede existir a partir de dos personas involucradas o la red que comprende a toda la organización. (Fernández; 1991: 136, 137)

El autor puntualiza "la labor de la comunicación en lo que se refiere a redes será conocer la fidelidad y la posibilidad de uso real de éstas en el seno de la organización: depurar su fluidez y auspiciar, con una estrategia realista, el uso periódico y adecuado de flujos ascendentes, descendentes, horizontales y oblicuos" (Fernández; 1991. 137, 138)

Aquí la comunicación es descendente cuando se trata de algún mandato, sin embargo se vuelve ascendente para informar a la autoridad, y es horizontal en pocas veces para tomar una decisión en conjunto, principalmente en asuntos informales

Al exterior, obedeciendo a la normatividad, se utilizan los canales formales, aunque en ocasiones no llega a ser necesario para solicitar un apoyo. Pero al interior se están desarrollando por parte de la cabeza de la organización, un lenguaje de gestos y ademanes que parecieran ser utilizados con más frecuencia en un cuartel.

#### **4.6 Clima Organizacional.**

Otro aspecto que es interesante definir aquí es el Clima Organizacional, ya que como al principio se dijo, este es trascendente en la organización que se analiza

Luc Brunet, define el clima laboral como "el conjunto de condiciones físicas, mecánicas y químico-biológicas que constituyen el medio ambiente específico en donde y con el cual tiene lugar el proceso de trabajo" (Brunet, 1987: 17)

Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo. Volner (1962-1963) demostró que el ambiente organizacional

subyacente en las condiciones de trabajo, tienen un efecto sobre su satisfacción y su productividad.

Los empleados están más satisfechos cuando se trabaja en un ambiente no estructurado, cooperativo y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional.

Las principales dimensiones del clima organizacional, según Brunet, son las siguientes:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización
- La cohesión del grupo de trabajo.
- El grado de implicación en la tarea.
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección

Sesul Larouche y Delorme, manifiestan que la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste

detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleo cuando un individuo puede encontrar, dentro de los componentes de una organización, una adecuación o respuesta a sus necesidades, entonces se puede deducir que está satisfecho ( Bartoli 1993 ).

Es difícil aislar el efecto del clima y el papel de las aptitudes , habilidades o motivaciones para la productividad del individuo

Para otro autor como Steers(1977), que afirma que las organizaciones más efectivas son aquellas en las cuales los miembros están de acuerdo con los objetivos de las mismas y entonces trabajan más consistentemente para alcanzarlos

En la Coordinación de Comunicación Social, cada uno de los miembros sabe actuar aunque los objetivos han dejado de estar bien definidos.

En cuanto a la toma de decisiones, relacionadas directamente con el poder, Anie Bartoli (1993), propone analizar los conceptos de distribución y equilibrio de poderes formales e informales, las fuentes de poder de los grupos dirigentes y el estilo de ejecución del poder

En este sentir la distribución de poder basado en el organigrama recae sobre el coordinador (líder) y éste en ocasiones lo distribuye hacia alguna persona de su confianza.

## 4.7 Diagnóstico

El ambiente se encuentra afectado por una situación de exceso de trabajo que ocasiona la marcha forzada de los miembros, misma que hace, en momentos constante, la tensión y el estrés al interior de la Coordinación rompiendo con la armonía y complicando la comunicación al interior de la organización

Como se pudo ver a través de las evaluaciones realizadas, podemos concluir que por la estructura física de la Coordinación de Comunicación Social, existen canales flexibles para poner en marcha una buena comunicación. A su vez es importante resaltar que los flujos de información no son el problema principal y la relación entre los actores es amena, pues se mantiene un respeto y armonía, lo que permite informarse adecuadamente entre ellos

Lo que podría permitir a la comunicación establecer un mejor ritmo de trabajo y sobre todo un acuerdo para llegar a una planeación de las actividades y hacer de la organización un buena estancia para todos. Pero sin embargo la comunicación se ve coartada hacia fuera ya que los miembros de la organización no pueden tener una comunicación con otras autoridades si no es a través de los canales de lo contrario se encontraría con muchos obstáculos

Con lo anterior se podría concluir que el problema de contar con una adecuada comunicación al interior de la organización empieza por el titular y los jefes

superiores de la Delegación terminando con los jefes de un nivel más bajo, ya que ser jefe en la burocracia parecería tratarse de un ser prodigioso.



## ANEXO

**Por favor** conteste este cuestionario con toda veracidad ya que de esta depende que el estudio que se realiza tenga una objetividad y pueda ser aplicado a una investigación sobre las organizaciones en México, los datos que usted proporcione serán confidenciales. Gracias por su apoyo.

### Instrucciones

- 1 Lea bien las preguntas de este cuestionario.
- 2 Conteste el cuestionario con tinta.
- 3 Si llega a equivocarse tache la palabra o frase que haya puesto.
- 4 Conteste libremente las preguntas en las líneas que aparecen en la parte inferior.
- 5 Si el espacio es insuficiente continúe detrás de la hoja poniendo el número de pregunta a la que corresponde
- 6 Al finalizar el llenado entregue a la persona que le solicite

### CUESTIONARIO

1 -¿Cuál es el objetivo que persigue el departamento en el que laboras?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2 -¿Qué función desempeñas en el departamento?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3 -Explica las actividades que realizas

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4.-¿Qué te agrada del trabajo que desempeñas?

---

---

---

---

---

---

---

---

5 -¿Qué te desagrada?

---

---

---

---

---

---

---

---

6 -¿Estás satisfecho con lo que has logrado laboralmente?

---

---

---

---

---

---

---

---

7 -¿Qué esperas laboralmente dentro de 5 años?

---

---

---

---

---

---

---

---

8 -¿Qué actividad realizas fuera de tu tiempo de trabajo y porqué?

9 -¿Te gustaría realizar alguna otra actividad fuera de tu tiempo de trabajo?

porqué

10 -¿Cómo consideras las relaciones interpersonales entre tú y tus compañeros de trabajo?

11.-¿Consideras que influyen las relaciones entre tu y tus compañeros para realizar el trabajo?

Porqué

12 -¿Consideras suficiente la relación entre tú y tus compañeros de trabajo?

Porqué

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

13.-¿Consideras importante relacionarte más con tus compañeros de trabajo?

Porqué

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

14.-¿Puedes realizar tus labores sin tener que comunicarte con ellos durante toda la jornada?

porqué

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

15.-¿Consideras que es más importante comunicarte con tu jefe?

Porqué

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

16.-¿La comunicación que estableces es más confiable con tu jefe?

Porqué

17.-¿Constantemente platicas con tu jefe de aspectos extralaborales?

Porqué

18.-¿Con frecuencia llegas a confiarle aspectos personales a tu jefe?

Porqué

19.-¿Con frecuencia tu jefe te confía aspectos personales?

Porqué

20.-¿Qué opinión tienes de tu jefe?

21.-¿Consideras que te tratan de menos que otros de tus compañeros en la oficina?

Porqué

22.-¿Considera que algunos de tus compañeros saben más que tú del trabajo que realizas?

Porqué

23.-¿Crees que si un día faltara tu jefe lo podrías sustituir sin problema?

Porqué

24 -¿Tu jefe siempre toma las decisiones correctas?

porqué

25.-¿Con frecuencia apoyas las decisiones de tu jefe?

Porqué

26.-¿Consideras que tu jefe domina todos los conocimientos necesarios para manejar el departamento?

Porqué



27.-¿Consideras que tu jefe debe mejorar en algún aspecto su forma de desempeñarse en el trabajo y con el personal?

¿Cuál es?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

28 -¿ Consideras que tu jefe es un líder o tiene madera de llegar a serlo?

porqué

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

29 -¿Qué es un líder?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

30 -¿Cómo consideras que un líder debe tratar al personal?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

31 -¿ Conoces ampliamente las funciones y actividades tu jefe?

¿Cuales son?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

32 - Explica el proceso de producción de tu departamento

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

33 -¿ Cómo se planea y organiza el trabajo?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

34 -¿ Estas totalmente de acuerdo con la forma en que se planea y organiza el trabajo den tu departamento?

porqué

---

---

---

35.-¿El productividad del departamento cuenta con la máxima calidad?

porqué

36.- La información que necesitas para realizar tu trabajo ¿te la entregan a tiempo?

Explica

37 -¿Qué medios se utilizan en tu departamento para comunicarse?

38 -¿Quién decide los pasos a seguir para la realización del trabajo en tu área?

39.-¿te informan en tu departamento de los cambios que ocurren?

40.-¿Puedes participar en la planeación de las actividades del departamento?

41.-¿Qué esperas de la organización en la que trabajas

42.-¿Que innovaciones puedes proponer en tu departamento?

CAPITULO V  
CULTURA ORGANIZACIONAL

## 5.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El IMSS es una organización descentralizada del gobierno federal creada hace más de 50 años y tiene sus cimiento puestos en uno de los ideales de la Revolución Mexicana de 1910, Seguridad Social de los Trabajadores, que al verse constituido en el año de 1943, trajo grandes beneficios a la clase laboral mexicana por sus cuatro diferentes formas de seguro y servicios sociales que incluyó en su atención: Seguro de Enfermedad General y Maternidad, Seguro de Guarderías, y Seguro de Cesantía en Edad Avanzada y Muerte, así como prestaciones a través de sus centros de seguridad social, deportivos y teatros.

Durante los primeros cuarenta años se mostró eficiencia, importante desarrollo y solidez, así como la adquisición de una muy importante estructura.

Sin embargo el aumento de la población, la falta de modernidad administrativa y el desvío de recursos de un rubro a otro provocaron una crisis que hoy se nota con la afectación a más de 60 millones de usuarios.

Ante esta situación en 1997, entra en vigor una iniciativa de ley que reestructura los ramos de aseguramiento y regula las nuevas formas de recaudar y de distribuir el dinero.

Ante los cambios ocurridos con la Nueva Ley y las críticas severas de la opinión pública, se pueden agregar problemas arrastrados de abasto de medicamentos

## 5.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El IMSS es una organización descentralizada del gobierno federal creada hace más de 50 años y tiene sus cimiento puestos en uno de los ideales de la Revolución Mexicana de 1910, Seguridad Social de los Trabajadores, que al verse constituido en el año de 1943, trajo grandes beneficios a la clase laboral mexicana por sus cuatro diferentes formas de seguro y servicios sociales que incluyó en su atención: Seguro de Enfermedad General y Maternidad, Seguro de Guarderías, y Seguro de Cesantía en Edad Avanzada y Muerte, así como prestaciones a través de sus centros de seguridad social, deportivos y teatros.

Durante los primeros cuarenta años se mostró eficiencia, importante desarrollo y solidez, así como la adquisición de una muy importante estructura.

Sin embargo el aumento de la población, la falta de modernidad administrativa y el desvío de recursos de un rubro a otro provocaron una crisis que hoy se nota con la afectación a más de 60 millones de usuarios

Ante esta situación, en 1997, entra en vigor una iniciativa de ley que reestructura los ramos de aseguramiento y regula las nuevas formas de recaudar y de distribuir el dinero.

Ante los cambios ocurridos con la Nueva Ley y las críticas severas de la opinión pública, se pueden agregar problemas arrastrados de abasto de medicamentos

que tienen su origen en un deficiente cuadro básico de medicamentos establecido por la Ley Federal de Salud y el deficiente sistema de adquisición y pago del instituto provocando que la población derechohabiente se inconforme y trascienda ésta a través de los medios masivos de comunicación.

Estas críticas e inconformidades son muchas veces acogidas por diferentes grupos políticos de la sociedad, que afectan a la estructura a la imagen del IMSS como organismo del gobierno y que es necesario controlar cuando se establecen contingencias, es decir críticas graves.

Controlar es para la Coordinación de Comunicación Social un especie de contar con la capacidad de atender e informar sobre todas esas opiniones y demandas a las diversas instancias involucradas directamente en el problema.

De este modo la labor de la Coordinación de Comunicación Social es procesar e interpretar esta información para atacar la incertidumbre en favor de la Delegación 3 Suroeste del IMSS en el Distrito Federal.

## **5.2 DIAGNOSTICO FORMAL**

Como se menciona anteriormente el IMSS es una instancia gubernamental y está regida por un Ley (Ley del Seguro Social) que permite normar y reglamentar todas las actividades que le corresponden a su rubro



Cuenta con una historia sólida, un proyecto organizacional, objetivo, misión y visión

Todos sus objetivos y actividades se encuentran delimitados y explícitos formalmente escritos en manuales y reglamentos.

Por lo tanto esta organización no es la excepción, pues cuenta con manuales donde se detallan los pasos a seguir en materia administrativa, de imagen institucional y de estilo periodístico, pero por sus funciones inherentes es imposible tener un documento que permita resolver contingencias a las que continuamente está expuesta.

De este modo los niveles jerárquicos están bien definidos en la institución y en la Coordinación de Comunicación Social.

En la Coordinación de Comunicación Social no está representada la estructura formal marcada por la institución y no cuenta con un organigrama establecido ya que sólo la conforman cuatro miembros: un coordinador, el cual está definido por la institución como líder y 3 analistas coordinadores

Los miembros realizan sus actividades según su especialidad y se dividen otras que responden a la estructura administrativa que fue desechada por la Coordinación.

Se percibe un grado de jerarquización al interior dado por grado de simpatía con el líder, lo que representa una centralización en las tomas de decisiones e imposibilita una adecuada articulación de los objetivos de la organización.

El proceso de reclutamiento e inducción a la organización está altamente formalizado, pues se rige por el Contrato Colectivo de Trabajo, sin embargo las categorías de confianza tipo A, de las mismas que se compone la Coordinación, se dan por disposición de las autoridades, evitando en algunas ocasiones contratar al persona con el perfil más adecuado

En la Coordinación de Comunicación Social, el persona cuenta con el perfil profesional básico a excepción del coordinador

El diseño actual de la estructura de la Coordinación propone tener al personal con mayor preparación para realizar las actividades en general que la lleven a crecer o a ser más eficiente su presencia, sin embargo por su falta de personal operativo y administrativo se ven en la necesidad de abandonar sus actividades para cumplir con las del personal faltante.

Esto quiere decir que la estructura con que cuenta está fuera de la normatividad y no cumple con el total de las funciones que se realizan en la Coordinación

Por otra parte los procesos de trabajo que se realizan no son los que marca la normatividad, tal es el caso del taller de serigrafía, no existente en la estructura de la institución.

Sólo se atienden a los aspectos relacionados con la informalidad de la Coordinación.

### **5.3 Diagnóstico del Funcionamiento**

Sin contar los procesos administrativos de la organización, el resto están orientados a las funciones de tipo profesional en la coordinación, es decir, la información, diseño y relaciones públicas

Estos procesos que se llevan a cabo en la Coordinación de Comunicación Social no contemplan un manual de procedimientos, salvo el caso de publicaciones que se cuenta con un manual de estilo pero no se puede hablar de un proceso ideal

El principal problema está insertado en el proceso de elaboración de impresos donde se optó por el modo informal de trabajo afectando notablemente la fuerza de trabajo calculada para las actividades formales de la coordinación y mismas que se ven afectados por la falta de atención ya que este procedimiento absorbe gran parte de la fuerza de trabajo.

El área más afectada es la de información, porque los boletines y el material periodístico no se realizan a tiempo o definitivamente no se hacen.

El proceso de trabajo se lleva a cabo según la visión del líder quien hace patente su autoridad, y establece los procesos operativos técnicos y creativos de las diferentes actividades.

La falta de cumplimiento o el desvío de los objetivos de la organización se debe a aspectos tales como la falta de planeación en la estructura, al poco conveniente diseño de los procesos de trabajo, que muchas veces no se hacen por más complicadas para ser llevadas a cabo; a la falta de información necesaria y oportuna para atender sucesos imprevistos

El coordinador de Comunicación Social, concibió una estructura más apta para comunicación social, la cual consistía en quitar personal operativo (fotógrafo, administrativo, secretaria y mensajero) que era más conflictivo y quedarse con personal profesional que era más responsable y comprometido, de este modo la plantilla autorizada por el instituto se cambió con la autorización del titular de la delegación.

De manera paralela se ideó la implementación de un taller de serigrafía que permitiría elaborar impresos de calidad aceptable a menor costo, lo que implicaría un ahorro en dinero para el instituto, y haciendo trabajos de manera extraordinaria que requirieran de un bajo tiraje y poca tecnología.

Sin embargo no se contempló presupuesto para llevarlo a cabo, así mismo paso con la fuerza de trabajo y con la demanda misma que fue incontenible, provocando grandes tirajes hasta de 500 para un par de personas que estaban

cubriendo el proceso, desde la compra de los insumos hasta la entrega del producto ocasionando jornadas hasta de 15 horas diarias motivando la primer deserción por parte de los miembros

De este modo el área con mayor problema es la de impresos puesto que afecta de manera considerable a las demás.

En base a lo anterior las actividades restantes están distribuidas de manera deficiente, puesto que en ocasiones no se sabe que actividad le corresponde a cada quién o en otros casos se duplican

En cuanto a los incentivos que existen formalmente para los trabajadores es el pago de un salario con estímulos de puntualidad y asistencia sin pago de tiempos extras

No hay pases de salida, ni licencias ni permisos contemplados en el contrato de trabajo, el personal que requiera lo pide informalmente al Coordinador quien debe enterarse para que es el permiso y si él lo considera es otorgado el día sin mayor trámite y descuentos, esto permite al jefe tener comprometido al personal y a su vez el personal evita solicitar permisos

#### **5.4 DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA DE COMUNICACION EN LA COORDINACION DE COMUNICACION SOCIAL.**

En la Institución Mexicana del Seguro Social como en la Delegación la comunicación que se caracteriza es la de flujo de redes en forma descendente puesto que las informaciones generadas vienen siempre de las Direcciones del Instituto para las delegaciones y así como los diferentes servicios

En lo que respecta a la normatividad es canalizada de la Coordinación General de Comunicación Social a nuestro Coordinador Delegacional de Comunicación Social a través del titular de la delegación

En la delegación el delegado es el encargado de instruir a los servicios entre los que se encuentra la coordinación, de este modo sus procesos y actividades están dependientes de lo que esta autoridad disponga

Estas disposiciones son transmitidas a través de las diferentes jerarquías para así llegar a los niveles inferiores de la cadena

En la Coordinación de Comunicación Social, el coordinador es quién clasifica la información que llega y decide si la transmite o no para orientar a los niveles inferiores, esta situación hace que en muchas ocasiones el personal pueda tomar decisiones favorables en un momento de incertidumbre

Al interior las relaciones de intercambio básicamente se dan personalmente y en juntas continuas con el personal, además de notas y mensajes por radios *exclusivamente en forma* ascendente, sin embargo la única comunicación que se da al exterior es sólo a través del coordinador ya que no está autorizado hablar ampliamente de trabajo y mucho menos de información con gente ajena a esta área

Por el tamaño de la estructura de la *Coordinación de Comunicación Social* se puede decir que existe un canal fácil de comunicación al exterior, sin embargo no es aprovechado debido al exceso de actividades que impide que se pueda tener mayor relación, de este modo se detectó que existe una cierta desconfianza, entre los miembros ya existen considerables insatisfacciones y descontentos que la gente no quiere externar

Lo anterior está influido por un carácter autoritario del coordinador que rompe con todo canal de comunicación haciendo del clima organizacional una zona laboral llena de incertidumbre.

Todos estos diagnósticos que se han visto, contribuyen a identificar el tipo de *organización* de que se trata, al mismo tiempo orienta el conocimiento de su cultura organizacional

## 5.5 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se puede definir como:

La configuración de las organizaciones está dada en términos de ciertos elementos que las distinguen de las otras, estos aspectos distintivos son el resultado de formas culturales con los que nace, diseña, funciona y se da el cumplimiento del cometido de la organización

Así, podemos definir a la cultura organizacional como: "un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes, así como los diferentes factores de contingencia (Abravanel, 1992:33).

La cultura es un elemento cambiante que habita las organizaciones y que es transformado, según los acontecimientos o cambios, por los individuos que participan en ella, es también una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento de las organizaciones y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical.

Al hablar de cultura organizacional se ponen en juego una serie de elementos más allá de los actos y de las condiciones ambientales que imperan en la organización, dichos atributos subjetivos o no visibles están representados por las leyendas, los relatos, ceremonias y rituales que se hacen de símbolos y



códigos los cuales influyen en las actitudes, en las decisiones y en las perspectivas de los integrantes de la organización

La Coordinación de Comunicación Social se considera como joven por las edades de su personal, lo cual es un símbolo de eficiencia y disposición a todo, así mismo como ventaja para hacer cualquier actividad sin obstáculos que según estos, se tiene la idea que el personal más viejo y maleado no puede tener dichas características.

Se espera que la participación incondicional en la Coordinación ponga en alto la labor y sea reconocida por las autoridades para que crezca o se considere al equipo para escalar niveles jerárquicos dentro del sistema institucional.

La informalidad en la forma de establecer los procesos es producto de esta ideología establecida por el líder para poder realizar labores que sobrepasan los objetivos de la organización.

Las relaciones que se dan están empapadas por un discurso de amistad y hermandad, se tiene la costumbre de realizar reuniones extralaborales para fomentar la unión del personal

En Comunicación Social se critica mucho la flojera y la ociosidad, comparándolos, como se diría, para hacer sentir mal a algún miembro, con el

personal de base el cual cuenta entre el personal de confianza con muy mala reputación laboral.

## 5.6 NECESIDADES A RESOLVER

- 1.- Obtener información amplia y oportuna del entorno que rodea a la Delegación 3 Suroeste del IMSS en el Distrito Federal
- 2.- Modificar la estructura para atender necesidades de tipo administrativo, mismas que absorben gran parte del tiempo del personal.
- 3.- Diseñar una organización más acorde con su estructura y objetivos originales.
- 4 - Delegar responsabilidades a los miembros para tomar decisiones que permitan ayudar a la organización.
- 5.- Distribuir ampliamente la información del entorno delegacional para hacer más efectivo la participación del personal
- 6.- Promover los deseos del personal por capacitarse y su formación académica así como su motivación y estímulo

Cabe agregar que todas las necesidades están inscritas en distintos niveles de la organización, a nivel estructural se plantean los lineamientos, los reglamentos y los organigramas de la organización, es decir, su propuesta

A nivel de su funcionamiento, se encuentran los roles, actividades operativas la administración de los materiales con los que cuenta la organización.

En el nivel comunicativo se encuentran sus estructuras comunicativas, las cuales están configuradas de manera muy particular en la organización, existen pues, redes de información, de canales de información, etcétera

En este sentido se busca proponer políticas comunicativas que atiendan a la resolución de la problemática diagnosticada de la organización y que se precisa en la lista de necesidades y por otra parte que oriente a la normatividad de las acciones comunicativas

Además, tanto las políticas como los objetivos y finalmente la estrategia de intervención comunicativa, y en su caso los productos comunicativos, tienen la pertinencia que les conceden las funciones que la comunicación tiene en la organización.

Lo anterior tiene como fundamento que la organización es un constructo individual, sin un objetivo compartido y que finalmente desea obtener un mayor

rendimiento de sus fuerzas para la obtención de una recompensa no precisamente económica.

## 5.7 LAS POLITICAS

Son las acciones que se requieren para cristalizar los objetivos, pero que a partir de ese momento se constituyen en normas de actuación para todas las acciones comunicativas y que a continuación se detallan:

- La Coordinación de Comunicación Social brindará ampliamente la información de viva voz para los subordinados, para que estos a su vez comprendan de mejor manera la razón de ser de cada una de las actividades a realizar y pongan en éstas el mejor desempeño de su parte.
- En cada área se diseñará un dispositivo de control de todas las actividades realizadas detalladamente, considerando los tiempos y espacios para hacer una distribución equitativa y de acuerdo a la fuerza de trabajo con que se cuenta.
- Se evaluarán con tiempos definidos cada uno de los procesos de trabajo para hacerlos más eficientes, proponiendo y comentando libremente las soluciones posibles en cada uno de los desempeños de las personas

- Se realizará apertura al diálogo con todos los niveles jerárquicos, incluyendo operativos de la Delegación para dar a conocer las acciones y funciones que realiza la Coordinación de Comunicación Social. Esto a través de un dispositivo sistematizado de comunicación para que resulte efectivo
- Se evaluarán y discutirán los mensajes emitidos en los productos comunicativos realizados en la Coordinación, así como su producción.
- Se crearán espacios especiales para exhortar a la sinceridad y participación para plantear las nuevas formas de trabajar
- Se considerarán las necesidades de capacitación de los integrantes

## 5.8 OBJETIVOS

Los objetivos son todas las metas que se requieren alcanzar en cuanto al propósito, el carácter, el perfil de la empresa y sus proyectos

### 5.8.1 Objetivo de Dirección

Con base a la participación, en la obtención y manejo de información oportuna y precisa, de sus integrantes, así como la delegación de responsabilidades y de toma de decisiones de las categorías inferiores de la Coordinación, se pretende

asentar algunas bases para reorientar un problema de liderazgo inminente que centraliza todos las decisiones, relaciones y procesos al interior, para controlar la organización.

#### 5.8.2 Objetivos Específicos

- Dotar a los integrantes de la Coordinación de la información necesaria para llevar a cabo con satisfacción sus actividades y tomas de decisiones.

Delegar al personal subordinado mayor capacidad de decisiones para hacer más fluida la función de la Coordinación.

- Crear un canal de comunicación más amplio entre la Coordinación y las diferentes instancias de la Delegación
- Promover la comunicación entre los miembros al interior de la Coordinación.
- Establecer entre todos los miembros de la Coordinación los objetivos y la misión de la organización.

## CONCLUSIONES

La Coordinación de Comunicación Social como una organización que está al pendiente de hacer frente de manera profesional a toda la información generada en el entorno que afecta positiva o negativamente a la institución, debe maximizar sus capacidades humanas y tecnológicas de manera inteligente para ser eficaz y eficiente.

El ámbito, no sólo social en el que está inmerso, sino político, repercute ampliamente y representa la materia prima para el trabajo de la Coordinación

Ante las modificaciones a la Ley del Seguro Social y la situación de desabasto de medicamentos sufrido por éste, hace del instituto, una atracción a la opinión pública que es necesario controlar.

Es por esto que se debe de dedicar la mejor atención a la información y hacerla parte de su objetivo primordial en esta organización.

El desconocimiento de los objetivos de la organización por parte de algunos miembros, coloca en peligro las decisiones que se deben tomar en algunas contingencias.

Igualmente, el no conservar algunos de los aspectos formales de la organización, impide que se lleve a cabo un plan de acción capaz de contrarrestar la influencia del exterior

Dado que los problemas principales son, que no se cumplen con los objetivos y no existe una estructura que permita hacer frente a las funciones formales de la organización alimentado a un proyecto deficiente de planeación que absorbe y agota la fuerza de trabajo en la organización, trayendo consecuencias como la deserción del personal y las observaciones y críticas poco favorables por parte de la Coordinación General de Comunicación Social del IMSS, órgano rector, podría verse desmembrado a corto plazo o incluso la destitución del coordinador

Lo anterior fue concebido al observar y detectar, con los instrumentos de investigación utilizados durante el presente trabajo, que existe una gran inconformidad del personal al interior de la organización.

También se pudo considerar que con el tamaño de la organización y su espacio es posible ejercer con facilidad la comunicación interpersonal, misma que no es utilizada en la organización para evaluar y criticar las acciones que diariamente se realizan y mucho menos para innovar y mejorar los procesos de trabajo debido a la desconfianza que impera, consecuencia del autoritarismo marcado por el líder



## Bibliografía

Abravanel, Allaire et al Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos Legis Editores Bogotá 1992.

Bourdieu, Pierre. Sociología y Cultura. Grijalbo México. 1993

Bartoli, Annie Comunicación y Organización. Paidós, México 1993.

Batten, Joe Como Construir una Cultura de Calidad Total Guía para su implantación en la empresa. Iberoamérica México. 1993.

Dennis R, Alicia Diseño de Administración de Proyectos de Desarrollo Organizacional. México. INAP: 1993

Etzioni, Amitai y Eva (comps.) Los Cambios Sociales Fuentes, Tipos y Consecuencias. Trad Florentino M Torner, 1a de, 3a reimp, México, FCE, 1984, 455p.

Fernández Collado, Carlos La Comunicación en las Organizaciones Trillas, México. 1991

Garbeth, Thomas F. Imagen Corporativa Cómo crearla y proyectarla Legis Bogotá. 1990.

García, Ibañez y Alvira Análisis de la Realidad Social, Métodos y Técnicas de Investigación Alianza Universidad Textos. Madrid. 1992

Giral Barnes, José Cultura de Efectividad. Iberoamericana México 1993

Habermas, Jurgen. Escritos sobre Moralidad y Eficacia Paidós Barcelona 1991.

Huerta Mañónado, Miguel Ley del Seguro Social y sus Reformas Edición Conmemorativa del Cincuentenario 1a. imp., México, IMSS 1994

Huse, Edgar F, et al. El Comportamiento Humano en la Organización Sitsa México. 1979

IMSS Manual de Bienvenida, Delegación 3 Suroeste del D F. México, 1993

IMSS Nueva Ley del Seguro Social Comentada, 1a. de México, Coordinación General de Comunicación Social 98 p

IMSS Evolución Orgánica del IMSS 1943-1993 1 de México, Coord Gral de Com Soc 174p.

Ind, Nicolas La Imagen Corporativa. Díaz de Santos. Madrid. 1992.

Jos S Méndez, et. al. Dinámica Social en las Organizaciones. Mc Graw Hill.  
México 1979

Kras, Eva. Cultura Gerencia!. Editorial Iberoamericana México 1990.

Lessen, Ronnie Gestión de la Cultura Corporativa Díaz de Santos. 1992

Luhmann, Niklas. Teoría General de Sistemas Alianza México. 1991

Martín Serrano, Manuel Métodos Actuales de Investigación Social Akal. Madrid  
1978

Martínez, Emilio Herramientas Estadísticas Básicas Versión Mimeo. Gráficas  
La Prensa Junio 1995.

Nosnik, Abraham. Comunicación Organizacional Práctica Trillas. México 1993.

Mayntz, Renate. Sociología de la Organización Trad José Díaz García, 1a de ,  
5a reimp , Madrid, Alianza Universidad, 1990, 188 p.

Olmsted, M S. El Pequeño Grupo Paidós Buenos Aires 1966

Pascale, Weil La Comunicación Global. Paidós. México. 1990.

Salaman, Graeme y Thompson, Keneth. Control e Ideología en las Organizaciones Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984 367 p

Schein, Edgar H. Psicología de la Organización. Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Trentice Hall, 1982, 252 p.

Thevenet, Maurice. Auditoría de la Cultura Empresarial. Diaz de Santos. Madrid 1992.