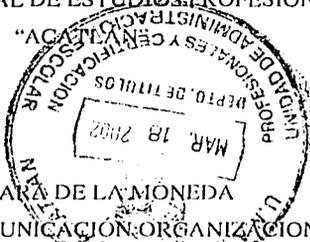




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES



LA OTRA CARA DE LA MONEDA

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL DE LA DGPCYAP DE LA SHCP

REPORTE DE INVESTIGACIÓN QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR "ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA" PRESENTA:

MARÍA DE LA LUZ GÓMEZ ARIAS

ASESOR: LIC. JOSÉ HUMBERTO RAMOS CARRILLO



ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO, ABRIL DE 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.

Este trabajo, es para mí la culminación de una meta, de un sueño, de una ambición que en algún momento de mi vida me propuse: hacer, realizar y terminar. Pero esto no hubiera sido posible sin la presencia de *mi Padre*, quien en vida siempre me alentó para concluir lo que empezaba y que sin pensarlo, ni sentirlo partió sin saber cuándo iba a terminar.

Quiero darle las gracias a *mi Madre* porque me dio la vida, a *Dios* porque me ha permitido tener vida para llegar hasta aquí y a la *vida* por dejarme gozar de ella y cumplir mis anhelos.

A *mi Padre* (†), porque desde aquel día que dejó este mundo para conocer uno nuevo nunca me olvidó y siempre estuvo y ha estado a mi lado, cuidándome y apoyándome para seguir adelante. Gracias Papá.

A *Jaine* por su amor y por el apoyo y la paciencia que me tuvo durante todo el tiempo que me llevó hacer este trabajo. De corazón gracias.

Agradezco a mis hermanos *Remedios*, *Jesús*, *Carmen* y *Raúl*, por estar siempre conmigo. A mi tío *Antonio* porque cada vez que hablábamos por teléfono me motivaba a realizar y terminar este trabajo. A mi tío *Pedro* por estar cerca de mí y mi familia. A mi hermano *Raúl*, a mi cuñada *Félix*, a mis sobrinos *Eva* y *Mauricio* por prestarme su equipo de cómputo durante todo este tiempo.

Gracias a *Cecilia Kühne*, mi jefa, amiga y compañera por la atención y el tiempo que me otorgó para escribir este trabajo.

A todos mis compañeros de Difusión por habernos integrado a partir de nuestros ilustrativos desayunos.

A mis compañeros del seminario porque juntos crecimos y logramos una meta. En especial gracias a *Miguel* por brindarme su apoyo y amistad.

A mis maestros *Xavier*, *Fernando*, *Jorge* y *Martín*, por haberme permitido aprender de ellos, ya que sin su guía no hubiera sido posible este trabajo.

En especial, quiero agradecerle a *Humberto*, mi asesor, por su conocimiento, tiempo y el espacio que me brindó al asesorar este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	
EL ENTORNO DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL	11
1.1 Antecedentes históricos	12
1.2 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	14
1.2.1 Hacienda y el arte	15
1.2.2 Formación de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público	17
1.3 Análisis sistémico	19
1.3.1 Ambiente general	20
1.3.2 Ambiente relevante	21
1.3.3 Ciclo de eventos	23
1.3.3.1 Insumos	24
1.3.3.2 Transformación y productos	24
1.4 Fronteras	27
1.5 Grado de interrelación	28
1.6 Análisis contingente	30
1.7 Características del ambiente	31
1.7.1 Turbulencia	31
1.7.2 Hostilidad	32
1.7.3 Diversidad o heterogeneidad	33
1.7.4 Desintegración	33
1.7.5 Escasez	33
1.8 Fuentes de incertidumbre	34
1.8.1 Obstáculo	35
1.8.2 Coyuntura	35
1.8.3 Problema	36
1.8.4 Oportunidad	36
1.9 Mecanismo para obtener información	37
1.10 Toma de decisiones	39
Diagnóstico Situacional	40

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURA FORMAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL.....	43
2.1 La Subdirección de Promoción Cultural como organización.....	44
2.2 Tipología de la organización.....	47
2.3 Objetivos de la Subdirección de Promoción Cultural.....	51
2.4 Filosofía de la Subdirección de Promoción Cultural.....	54
2.5 Estructura formal de la Subdirección de Promoción Cultural.....	54
2.5.1 ¿Quiénes conforman la Subdirección de Promoción Cultural?.....	58
2.5.2 Recursos Humanos, Recursos Materiales y Tecnológicos.....	59
2.5.3 Los institucionales y Las bolitas.....	62
2.5.4 Puestos y funciones.....	65
2.6 Proceso formal de trabajo de la Subdirección de Promoción Cultural.....	69
2.7 Estructura de la autoridad.....	89
2.8 Reclutamiento, selección y ascenso del personal.....	93
2.9 Formas de motivación y control.....	97
2.10 Estructura formal de la comunicación.....	100
Diagnóstico de lo formal.....	102

CAPÍTULO 3

FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL.....	106
3.1 Estructura formal y funcionamiento real de la Subdirección de Promoción Cultural.....	107
3.2 Flujogramas, procedimiento formal y real.....	109
3.2.1 Diferencias entre el flujograma ideal y funcional de la SPC.....	117
3.2.2 Medición del problema en el departamento de difusión.....	119
3.2.3 Herramienta de medición en la problemática detectada.....	120
3.2.4 Diagrama de causa y efecto.....	125
3.3 Los actores dentro de la organización.....	127
3.4 Estrategia y poder.....	131
3.5 Análisis de los actores del departamento de difusión de la SPC.....	132
3.6 Caracterización del poder.....	142
3.7 Los grupos de actores y la organización.....	147
Diagnóstico de lo funcional.....	150

CAPÍTULO 4	
LA COMUNICACIÓN Y LOS ACTORES EN LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL.....	155
4.1 Costo generalizado de la acción.....	156
4.2 Costos del problema medido.....	157
4.2.1 La tipología de las causas.....	158
4.2.2 Costo de las causas.....	160
4.2.3 Las causas comunicativas/informativas y el costo de una inadecuada comunicación.....	162
4.3 Los conflictos comunicativos.....	166
4.4 Los flujos de información.....	168
4.5 Los actores y sus diferencias.....	170
4.5.1 Método y entrevista semidirigida.....	171
4.5.2 Resultados de las entrevistas.....	173
4.5.3 Análisis de las entrevistas.....	180
Diagnóstico de la Comunicación.....	183
CAPÍTULO 5	
LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL.....	190
5.1 Cultura organizacional.....	191
5.2 La cultura de las organizaciones.....	193
5.2.1 El entorno y la cultura de las organizaciones.....	194
5.2.2 La dimensión formal y la cultura de las organizaciones.....	196
5.2.3 Los grupos y los actores en la cultura de las organizaciones.....	199
5.2.4 La comunicación en la cultura de las organizaciones.....	202
5.3 Diagnóstico de la cultura organizacional de la Subdirección de Promoción Cultural.....	204
5.4 Plataforma estratégica.....	208
5.4.1 Áreas problemáticas de la Subdirección de Promoción Cultural.....	210
5.4.2 Rasgos culturales.....	212
5.5 Proyecto organizacional.....	214
5.5.1 Caracterización del proyecto organizacional.....	218
5.5.2 Planes de desarrollo.....	222
CONCLUSIONES.....	238
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	242
ANEXOS.....	245

INTRODUCCIÓN

El presente reporte de investigación es un análisis de la comunicación organizacional y de los hombres que la habitan, ya que a través del quehacer diario estos actores modifican su forma de ser y le dan vida para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades.

El objeto de estudio de este trabajo es la Subdirección de Promoción Cultural (SPC), esta pequeña organización se encuentra inmersa en la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial (DGPCyAP), que a su vez forma parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), su fin específico es brindar actividades culturales al personal de la SHCP y público en general.

De acuerdo al objetivo general de este reporte, se busca analizar como afectan los procesos comunicativos al no tener plenamente delimitadas las responsabilidades de cada uno de los miembros de la Subdirección de Promoción Cultural, para lograr este fin, se realizará un diagnóstico comunicativo de la organización, que nos permitirá analizar el comportamiento de los actores a través de sus representaciones, para conocer la imagen que tienen de la SPC y lo que ellos aportan para seguir manteniéndola como un sistema vivo y dinámico, con el fin de proponer una estrategia de comunicación para conseguir que el poder delegue la autoridad y con este cambio lograr la participación, compromiso e identificación de las personas que habitan la organización.

Con ello, se espera ayudar a entablar una mejor comunicación entre los diferentes actores internos que participan en el flujo de información y propiciar un enlace con el medio ambiente relevante de la SPC, a fin de integrar los equipos de trabajo para mantener una retroalimentación que permita conocer cuáles han sido las prioridades, qué se ha dejado para después y que se tiene que ir mejorando.

Sin embargo, para poder realizar este estudio de la comunicación organizacional que motivó la investigación, se establecieron objetivos particulares que se encaminan hacia el análisis descriptivo de las actividades fundamentales que actualmente realiza la

Subdirección de Promoción Cultural, como recurrir a sus antecedentes e identificar el entorno donde se desenvuelve la subdirección a través de su suprasistema (SHCP) y sistema la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial (DGPCyAP), para ubicarla en su contexto actual; conocer la estructura formal para entender su funcionamiento y el comportamiento de actores y grupos; así como, analizar y conocer tanto la estructura de la comunicación como la cultura organizacional para entender sus relaciones laborales y optimizar los procesos de producción.

Para la realización de este trabajo de investigación se aplicaron la técnica documental e investigación de campo como la observación, la entrevista y la utilización de la metodología de la Teoría de General de Sistemas la cual nos permite entender a la SPC como un sistema abierto con múltiples interrelaciones y nos da una visión del ambiente en que se desenvuelve; la Teoría Contingente que caracteriza al medio ambiente en el que está nuestra organización identifica los posibles problemas, obstáculos y oportunidades que éste le presenta para el buen desarrollo de sus actividades; y otras, como la Clásica y Humanista, que nos ayudaron a conocer el funcionamiento, la estructura y el comportamiento de sus miembros para tener un panorama amplio de su funcionamiento.

Mediante las técnicas de investigación fue posible desarrollar cada uno de los capítulos que integran este trabajo, ya que la recopilación de datos a través de ellos, facilitó su tratamiento dentro de la opción de titulación: *Seminario taller extracurricular Organización, Comunicación y Cultural.*

Por tal motivo, a lo largo de este trabajo de investigación -que consta de cinco capítulos- se ha estudiado de manera comunicativa el comportamiento de los actores y su influencia para el buen funcionamiento de la organización a través del estilo de cultura organizacional creada por todos y cada uno de los que participan en la Subdirección de Promoción Cultural.

A continuación se presenta, de manera breve, cada uno de los capítulos que integran este trabajo de investigación.

En el primer capítulo se conocerá la forma en que el medio ambiente determina las organizaciones. Contiene un apartado de antecedentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (SHCP), y la creación de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial (DGPCyAP). En segundo término, se desarrolla el análisis sistémico que de manera general aborda la Teoría General de Sistemas, la cual nos permite entender a la SPC como sistema y nos da una visión del ambiente en que se desenvuelve y sus interrelaciones con sus competidores y fronteras. La metodología de este capítulo fue de investigación documental básica. La forma en que se ha organizado la información es descriptiva, de hechos, tal y como se muestra en la realidad.

En el segundo capítulo se descifrá la dimensión formal de la organización, sus normas y organigrama, a fin de construir una serie de observaciones sobre su aplicación diaria. También, se reseñará la estructura formal de la SPC, sus relaciones sociales formales, así como sus posibles características; desde luego el análisis descriptivos se apoya en las teorías de la organización clásica, humanista y sistémica. Para la realización de este capítulo, se tuvo que recurrir a toda la documentación formal que tiene la SPC, como manuales de organización y de procedimientos, organigramas, plantilla de personal y demás documentos que muestran el alto grado de formalización de ésta; así como, la observación directa por la experiencia del investigador para conocer las acciones de los involucrados en las tareas de la SPC.

En el capítulo tres, se aborda la diferencia entre la estructura formal y el funcionamiento real de la organización que le da vida a la SPC, también, mediante el uso de técnicas cualitativas de investigación se identificará y se diagnosticará un problema concreto en el funcionamiento de la SPC, que permita emitir un diagnóstico desde la perspectiva de interacción de sus actores y los grupos que la habitan. Asimismo, se presenta el diagnóstico como resultado de la problemática detectada en la SPC, en el cual se describen las percepciones, representaciones, conflictos comunicativos, flujos de información y se reportan las principales causas a atacar. Por lo anterior y debido a que la estructura de la organización se ve afectada por los problemas y conflictos al interior de su estructura, nos apoyamos en la teoría sobre los postulados propuestos por Crozier y

Friedberg para identificar y establecer las características de los actores mediante la suma de voluntades y el ejercicio del poder.

El objetivo del capítulo cuatro, es conocer los costos que los actores han tenido que pagar por la falta de una inadecuada comunicación y las causas que originan el problema, diagnosticado en el capítulo precedente, específicamente en aquellas que tienen que ver con la manera en que cada actor se representa a sí mismo y a los otros miembros de la organización y a ésta en su conjunto. Para ello, la teoría de los Costos de Abraham Moles, nos permitirá conocer cuales han sido éstos y de que manera afectan la interacción comunicativa del sistema. Mediante la utilización de la entrevista semidirigida o abierta, técnica cualitativa de investigación, a informantes privilegiados conoceremos el papel que juega la comunicación en la SPC al identificar, diagnosticar y vincular las representaciones que los individuos se hacen de la vida laboral. También, se exponen los resultados obtenidos en la entrevista, en donde se reseña el flujo de información existente que da pie al proceso de comunicación con el cual se planea el trabajo, y debido a las diferencias encontradas por la falta de comunicación se propuso implementar una estrategia viable para lograr un cambio y ajuste en la organización en términos productivos y comunicativos, para el logro de una cultura organizacional que será la base del capítulo cinco.

En el capítulo cinco, se define el papel que juega la cultura en las organizaciones y la comunicación como instrumento mediador, para ello, se hizo un recorrido por las escuelas de comportamiento: Teoría de Sistemas, Clásica, Humanista y Contingente. Enseguida, se analizaron todos los ámbitos de la SPC como son el entorno, la dimensión formal, los actores y grupos y la comunicación, a partir del cual se propuso y se armó la plataforma estratégica dirigida a conservar fortalezas, combatir debilidades y erradicar las áreas problemáticas a través de un plan de desarrollo y crecimiento que permita a la DGPCyAP y a la SPC integrar a los grupos en equipos de trabajos y convencer al liderazgo de delegar la autoridad para funcionar con una mejor eficacia y eficiencia

Por otra parte, cabe mencionar que los alcances obtenidos durante la investigación fueron: el conocer historia de la DGPCyAP, la definición de funciones de los miembros de

la SPC las cuales tienen la viabilidad de ser difundidas y aplicadas, conocer su estructura a fondo y tener un acercamiento más directo con los miembros que habitan a la SPC y quienes día con día participan en el desarrollo de sus actividades para lograr el objeto de la misma; esto nos permitió conocer que cada uno tiene una cultura que se ve reflejada en su personalidad y en su desenvolvimiento diario para la realización del trabajo.

También, podemos decir que el alcance mayor que tuvimos fue aprender a manejar la comunicación, ya que si reconocemos que necesitamos al otro para realizar nuestro trabajo, podemos mover montañas para lograr un cambio que permita innovar para ser mejor; en este sentido, nos pudimos dar cuenta que en la DGPCyAP y en la SPC hasta la piedra más inamovible se puede mover, ya que el secreto está en *cómo dices las cosas* no en *cómo las hagas*.

Entre las limitaciones con las que nos enfrentamos fue la directora general, quien no nos permitió conocer su punto de vista en relación con las decisiones que toma para la realización del trabajo y tampoco el porqué de sus indecisiones.

La discrecionalidad entre los entrevistados para dar las respuestas, el tiempo limitado y la predisposición para darnos a conocer sus percepciones y opiniones. Un ejemplo de ello, fue el Secretario Particular de la DGPCyAP quien tomó una posición de ultraderecha al pretender defender las decisiones que toma la directora general con respecto a sus subordinados, dejando a un lado su opinión ante las amenazas.

Finalmente, podemos decir que nuestra limitante en la solución a los problemas estructurales es difícil de erradicar, dado que estamos en una organización del ramo gubernamental que no se concibe sola, sino que está a expensas de la cultura laboral que rige al país, ya que este tipo de organizaciones es un ejemplo típico de la burocracia; pero gracias a la comunicación puede ser viable lograr un cambio.

Por último, se presentan las conclusiones con los resultados obtenidos a lo largo de la investigación y la transcripción de las entrevistas.

CAPÍTULO 1
ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA
SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL

En el presente capítulo hablaremos sobre el entorno de la Subdirección de Promoción Cultural de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, objeto de estudio de la presente investigación; para ello haremos un recorrido al pasado para conocer sus antecedentes y posteriormente, analizaremos a través de la Teoría de Sistemas y la Teoría Contingente sus interrelaciones y la forma de coordinar los recursos de que dispone para dar respuesta a las exigencias de un entorno.

1.1 ANTECEDENTES

Para tener un espectro más amplio de la Subdirección de Promoción Cultural de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la SHCP, es necesario tener una aproximación a la propia dependencia de la cual forma parte, con el fin de contextualizar sus funciones y comprender su desarrollo.

Las secretarías de estado fueron creadas para cubrir necesidades específicas de la sociedad, generalmente les anteceden organismos que realizaron funciones similares a las que les consigna el gobierno. En el caso de Hacienda y Crédito Público, recurriremos a las épocas pasadas que desarrollaban sus funciones antes de su creación, para conocer los motivos que originaron la instauración de la Secretaría, como sigue:

- **El México Antiguo.** En el cual cumplir con las obligaciones fiscales tiene una tradición que se remonta a los días de Aztlán, donde los antiguos aztecas, escribieron la primera página de la historia de la hacienda pública mexicana.
- **La situación fiscal de La Colonia.** En esta etapa, la Corona Española estructuró un sistema impositivo basado en la entrega de un 20% del total de los ingresos de los súbditos, residentes en las colonias de ultramar, que iría directamente al rey Carlos I, quien nombró a Alonso de Estrada como primer tesorero para organizar la maquinaria burocrática y fiscal de la época a través de los factores, los veedores y los contadores

encargados de recabar los tributos de las colonias convertidos en patrimonio real. (Kühne, 2000:5)

- La política hacendaria en la primera fase del **México Independiente**, fue la más cercana del Gobierno Porfirista. Consumada la Independencia de México en 1821, el nuevo país hubo de sufrir los reveses de la orfandad de España sufriendo graves consecuencias. En aquellos tiempos la economía y la política fiscal fueron un caos. Guillermo Prieto, el más destacado Ministro de Hacienda, estableció el impuesto predial, los derechos por traslación de dominio, las patentes para giros comerciales y profesionales. Y la sustitución de los impuestos directos por indirectos. (Margáin, 1997:21).
- Durante el **Porfiriato** destacaron dos inteligentes Ministros de Hacienda: Matías Romero y José Yves Limantour que, entre otros muchos aciertos, permitieron la libre exportación e importación. En este periodo se registraron avances como el Impuesto al timbre, la gravación a las utilidades de la minería y los incentivos económicos para obras de infraestructura existiendo, por vez primera en la historia de México, un superávit en la Hacienda Pública. (Margáin, 1997:25)
- En el periodo de la **Revolución**, que predominó durante todo el siglo XX, se introdujeron el Impuesto sobre la Renta, el Impuesto a las Utilidades excedentes y otras políticas, que se materializaron en una recaudación sana, una mayor inversión y una organización de las políticas fiscales. (Margáin, 1997:26)

Como hemos visto, a lo largo de la historia, se ha compartido la responsabilidad de pagar, de manera obligatoria, los impuestos y esta circunstancia se ha dado en todos los tiempos y todos los pueblos; por ello se creó la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como organismo controlador de dichos impuestos.

1.2 SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

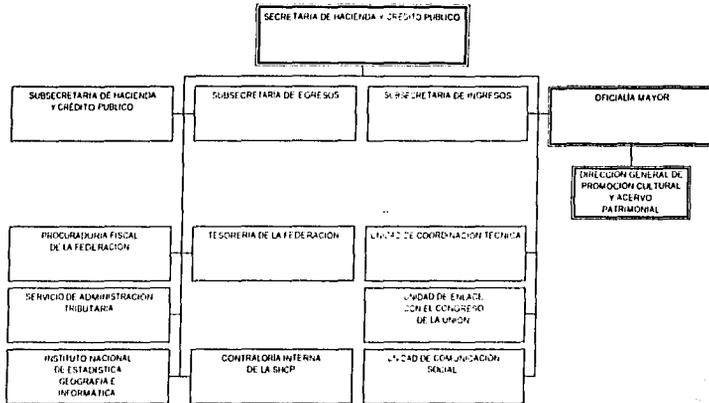
La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, nace a partir del Reglamento del Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, el cual establecía en su artículo 1º, la creación de cuatro secretarías: de Relaciones Exteriores e Interiores, de Justicia y Negocios y la de Hacienda Pública. Decretado, por Agustín de Iturbide, el 8 de noviembre de 1821, inmediatamente después de consumada la Independencia de México, con el objeto de conceder forma y carácter a la naciente administración pública de un país que ha crecido, que se ha diversificado y que exige con urgencia el desarrollo integral de los ciudadanos y de la nación. (Sierra, 1970:7).

El 27 de mayo de 1852, se publicó el Decreto por el que se modifica la Organización del Ministerio de Hacienda, quedando dividido en seis secciones, siendo una de ellas la de Crédito Público, antecedente que motivó que en 1853 se le denominara por primera vez Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La SHCP, surge como una dependencia global en la que se centraliza la facultad de administrar todas las rentas pertenecientes a la Federación, inspeccionar las Casas de Moneda y dirigir la Administración General de Correos, la Colecturía de la Renta de Lotería y la Oficina Provisional de Rezagos.

A fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de las atribuciones de la Secretaría, años tras año, expide un nuevo Reglamento Interior que se publica en el Diario Oficial de la Federación y decreta o deroga los cambios sustanciales que va sufriendo esta dependencia, día con día.

La estructura orgánica básica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, está conformada, hoy en día, como lo muestra el organigrama por un secretario, tres subsecretarios, un Procurador Fiscal de la Federación, un Tesorero de la Federación, un Oficial Mayor, tres unidades, una contraloría y dos Organos Descentralizados.



Fuente: www.shcp.gob.mx. Los cuadros que resaltan en este organigrama son parte de nuestro objeto de estudio la SPC.

Después de esta retrospectiva, nos preguntamos ¿y qué papel juega la SHCP con el arte en todo esto?

1.2.1 HACIENDA Y EL ARTE

El estado mexicano, a partir de la Revolución de 1910 se convirtió en un defensor de la cultura, pero la alta valoración del arte contemporáneo en el México actual se desarrolló a partir de 1920, con el llamado Renacimiento Mexicano.

El estado participó creando las Escuelas de Pintura al Aire Libre, los Centros Populares de Enseñanza Artística, el Departamento de Bellas Artes con su Galería y su Sección de Dibujo; también, apoyó el método de Alfonso Best que pretendía inculcar a la infancia las bases de un “dibujo mexicano” y que fue instrumentado en todas las escuelas de educación básica. Sin importar las opiniones negativas o positivas al respecto, la relación entre el

Estado postrevolucionario y los artistas estaba dada y siguió siendo una constante a lo largo de sucesivos periodos de la historia contemporánea mexicana.

A mediados del siglo XX, la SHCP añade a sus políticas recaudatorias un nuevo sistema que marcaría una relación excepcional entre los artistas y la secretaría, como responsable de la conducción de las finanzas públicas y la recaudación de los impuestos.

En 1957, Hugo B. Margáin, Director de Impuesto sobre la Renta y después Secretario de Hacienda, abrió en México una nueva vía, única en su género, al permitir que los artistas contaran con un sistema fiscal, denominado Colección Pago en Especie, que les diera la posibilidad de cubrir sus impuestos con obras de su autoría para así enriquecer el patrimonio artístico de la nación.

La sensibilidad de Margáin, hacia el arte, lo impulsó a concebir junto con David Alfaro Siqueiros una de las propuestas más originales en torno a la relación de los artistas con la institución hacendaria. La propuesta, que permitía que los artistas se ocuparan de su creación sin distraerse con requisitos contables, fue aprobada por el entonces Secretario de Hacienda, Antonio Carrillo Flores en 1957 y recibió una respuesta entusiasta por parte de muchos de los artistas de la época. Rivera, hizo la donación, aunque no tenía ningún adeudo, de su célebre obra "El estudio del artista", Rufino Tamayo, contribuyó con "La Venus Fotogénica" y Adolfo Best con su pintura sobre Zapata. Artistas como Raúl Anguiano con "El beso", Roberto Montenegro y José Chávez Morado, entre otros muchos, hicieron lo propio, entregando obras que comenzarían a formar una importante colección que se tornaría en prestigio de México. (Kühne, 2000:23).

La importancia de estas primeras obras de la *Colección Pago en Especie*, radica, no sólo en los valores plásticos y estéticos en los que fueron creadas, sino por ser un hito en la historia fiscal de México creando este acuerdo entre artistas y autoridades fiscales, que en conjunto fortalecen una de las directrices de la política cultural mexicana: el apoyo y el fomento a la actividad artística.

Es así como la SHCP, participa en el ámbito cultural y uno de sus legados más importantes al patrimonio artístico de México es la Colección Pago en Especie, normada por los decretos presidenciales de 1975, 1984 y 1994 y que constituye una de las más completas y representativas de la plástica mexicana del siglo XX. Para exhibir esta colección de arte mexicano, que a cuarenta y cuatro años de su gestión se mantiene a la vanguardia, se creó en 1994 el Museo de la SHCP Antiguo Palacio del Arzobispado, notable inmueble histórico construido sobre los basamentos de la pirámide del Dios Tecaztilipoca. (Beteta, 1998:15)

Desde entonces, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene una gran vocación y tradición hacia la promoción de la cultura y el cuidado del patrimonio. Además de su notable tradición editorial la Secretaría tiene bajo su resguardo dos museos de sitio, el Recinto de Homenaje a don Benito Juárez y el Recinto Parlamentario, ambos en Palacio Nacional, el Museo de la SHCP, Antiguo Palacio del Arzobispado, una espléndida biblioteca situada en el antiguo oratorio de San Felipe Neri y una galería donde se exhibe la obra de jóvenes artistas, todos ellos bajo custodia de la Dirección General de Promoción Cultural, a la cual le competen los aspectos artísticos y curatoriales de las colecciones Pago en Especie y Acervo Patrimonial, así como su resguardo, conservación, exhibición y difusión.

1.2.2 FORMACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN CULTURAL Y ACERVO PATRIMONIAL

El trabajo de promoción y difusión de actividades culturales fue otra atribución de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En 1977, se creó la Dirección de Promoción Cultural dependiente de la Dirección General de Personal con el objetivo de celebrar y difundir eventos y actividades de promoción cultural en la SHCP.

Para 1991, por el cambio de escalafón de la actual directora, la Dirección de Promoción Cultural se fusiona con la Subdirección de Acervo Patrimonial adscrita a la Dirección

General de Servicios y Recursos Materiales creándose la Unidad de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial (UPC).

Un año después, por su labor de promover y difundir la cultura, la Unidad de Comunicación Social le transfiere la administración del museo de sitio Recinto de Homenaje a Don Benito a Juárez, ubicado en Palacio Nacional. Para 1993, siguiendo la misma línea cultural, se incorporan a esta Unidad de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial el Recinto Parlamentario, que fue la primera Cámara de Diputados en Palacio Nacional; la Subdirección de Archivos y Sistemas de la Unidad de Comunicación Social, quedando a su cargo la Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada y la de Finanzas Públicas.

En 1994, se crea exprofeso el Museo de la SHCP, Antiguo Palacio del Arzobispado, asignado a la UPC, para exhibir las Colecciones Acervo Patrimonial y Pago en Especie de la SHCP. En julio de 1995, la UPC se adscribe a la Oficialía Mayor de la SHCP y al paso de los años, por la incansable labor de su directora como promotora de la cultura se elevó su rango al de Dirección General.

En 1997, por decreto presidencial, se reformó el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, incorporando, entre otras direcciones generales a la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, dependiente de la Oficialía Mayor, con la encomienda de promover, dirigir, difundir y coordinar actividades de promoción cultural, rescate, conservación, control y difusión de las Colecciones Pago en Especie, Acervo Patrimonial, museos, recintos y bibliotecas; así como organizar eventos artísticos culturales, talleres y exposiciones para fomentar la cultura entre el personal de la Secretaría y el público en general.

Actualmente, la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial está constituida por dos direcciones y una coordinación administrativa, que desarrollan diversas tareas dentro del organismo, para en conjunto cumplir con los objetivos de la misma.

Una de las direcciones es la de Colecciones y Promoción Cultural y dentro de esta se ubica la Subdirección de Promoción Cultural, integrada por cinco departamentos, encargada de programar, promover y difundir el arte y la cultura a los agremiados de la secretaría, sus derechohabientes y el público en general.

En el siguiente apartado, estudiaremos a la SPC, a través de la Teoría General de Sistemas, la cual nos ayudará a la comprensión de las organizaciones considerando la apertura que tiene hacia el medio ambiente y las interrelaciones de las partes que integran una organización.

1.3 ANÁLISIS SISTÉMICO

En este punto, empezaremos a considerar a la SPC como una organización en el sentido que la define Schein, la organización es un proceso plenamente diferenciado e integrado en un sistema abierto, con múltiples relaciones con el ambiente, propósitos y funciones necesarias para integrar y coordinar el trabajo. (Méndez, 1990:77).

Para comprender a la organización es necesario conocer el entorno que la rodea y ver a ésta como un sistema dentro de un suprasistema en el que debe interactuar con otros organismos en su lucha por sobrevivir. En este sentido, se hace pertinente la consideración de la Teoría General de Sistemas que estudia a la organización tomando en cuenta el entorno, los elementos del sistema abierto y sus componentes para lograr las metas que se haya propuestos a través de las interrelaciones con otros organismos.

Por lo tanto, definiremos sistema como el conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que constituyen un todo organizado donde el resultado es mayor que la suma de sus partes; todo sistema y cada uno de los subsistemas que conforman a la organización es identificado como una unidad económica por sus recursos limitados; social por todos los seres humanos que trabajan para un mismo fin y técnica, por la utilización de técnicas y tecnologías para llegar a ese fin. (Fernández, 1991:49).

En este sentido la Subdirección de Promoción Cultural, se considera un sistema abierto, ya que maneja una interrelación directa y continua con su medio ambiente; sus relaciones son de carácter formal; se rige por un organigrama, hay jerarquización, división de trabajo, comunicación vertical y sus funciones están basadas en un manual de procedimientos. El logro de sus objetivos se refleja en el momento que el público acude a los eventos y cuando estos proporcionan un bienestar común de entretenimiento. Es normativa, tomando en cuenta los registros y sanciones de control por asistencia del público a los eventos y controlando los recursos humanos y financieros de manera administrativa. Su ramo es gubernamental y su giro es cultural, ya que la actividad propia de la SPC, es la de programar, promover y difundir las actividades culturales; cuida el orden y hace cumplir las normas y procedimientos de la estructura que la mantiene.

Enseguida, conoceremos el ambiente general de la SPC que debido a sus múltiples interrelaciones se considera un sistema abierto.

1.3.1 AMBIENTE GENERAL

De acuerdo a la Teoría General de Sistemas, toda organización apoyada en sus relaciones y dependencias es considerada un sistema abierto, ya que toma del medio ambiente lo necesario para sobrevivir. Se considera ambiente a 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 de los individuos en el sistema; y sistema abierto a "aquel que se visualiza en la interacción directa y continua con el medio que le rodea, del cual importa la energía para funcionar, la transforma y exporta algún producto, bien o servicio diferente". (Fernández, 1991: 277 y 52).

Entonces, si el ambiente está organizado por factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización, podemos afirmar que el ambiente de la SPC y de la DGPCyAP es de ámbito político, social y cultural, debido a que es una organización gubernamental de la cual obtiene su normatividad para ofrecer su servicio al desarrollar actividades culturales para todo tipo de público en coordinación con instituciones culturales y académicas

externas como son el INBA, CONACULTA, UNAM, entre otras: estas instituciones y relaciones pasan a formar parte de su ambiente relevante, que a continuación se presenta.

1.3.2 AMBIENTE RELEVANTE

Tanto la SPC como la DGPCyAP toman de su ambiente relevante aquello que les sirve para su funcionamiento como sistema vivo, abierto y dinámico. Según Fernández Collado, cada organización tiene un ambiente relevante y al conocer y comprender este ambiente se toman decisiones que afecten de manera positiva la vida y efectividad de la organización y la dinámica que existe en la organización se debe entender desde la perspectiva de sistemas. (1991:277).

Es decir, las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que *no* es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente según su estructura interna, su giro o sector al que pertenece, así como su situación en tiempo y espacio, con los cuales tiene relación directa. (Fernández, 1991:277).

Tanto la DGPCyAP como la SPC, es una organización de tipo cultural que está inmersa en un ambiente flexible y de equilibrio, debido a que tiene una interdependencia con sus subsistemas, que son los departamentos que la integran y cumplen funciones especializadas, con el fin último de programar, promover y difundir las actividades culturales.

La DGPCyAP por ser la cabeza de los recintos que la integran y la SPC, tienen relación directa con la Dirección de Museos, Recintos y Bibliotecas, conformada por el Museo de la SHCP Antiguo Palacio del Arzobispado, la Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada y el Recinto de Homenaje a Don Benito Juárez; esta dirección se encarga de enviar el calendario de exposiciones y la información que deberá contener el catálogo y la invitación de las mismas; y la programación para la realización del díptico invitación sobre las conferencias

de hechos históricos que presentan en sus recintos, todo ello con el visto bueno de la DGPCyAP.

La relación que tienen con la Coordinación Administrativa, es que a través de ella se realizan los trámites para la adquisición de recursos materiales, financieros y humanos con la firma de autorización de la Directora General; también, gira las instrucciones para que el departamento de Recursos Materiales facilite las labores de mensajería y entrega de correspondencia; así como, indica al departamento de informática solucione las fallas del equipo de cómputo.

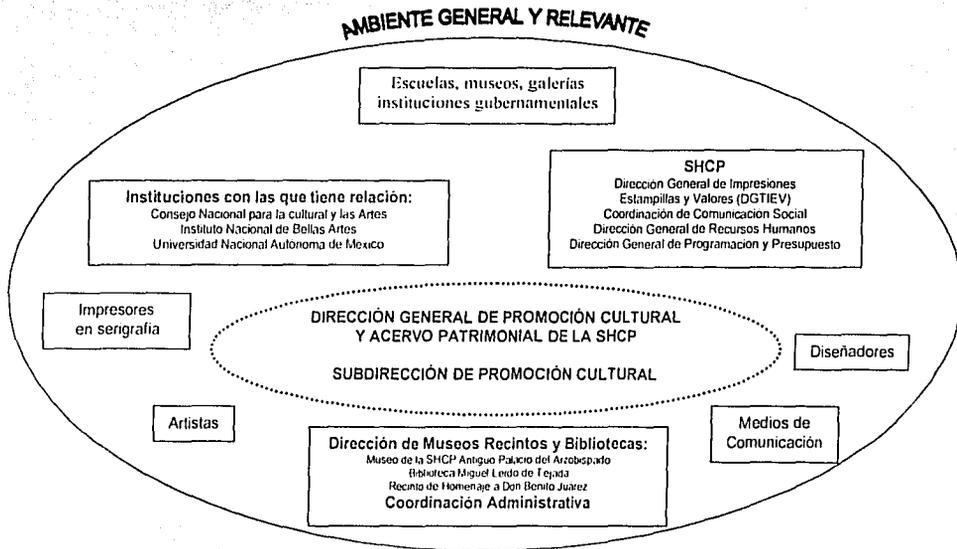
La Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, por su nivel jerárquico es la encargada de dar el visto bueno a todas y cada una de las funciones que se desempeñan para el cumplimiento de su objetivo que es promover, difundir y coordinar actividades culturales. La DGPCyAP está involucrada en todo lo que se realiza, ya que nada sale, nada entra y nada se mueve sin su autorización; por lo tanto, las relaciones de la Subdirección de Promoción Cultural para programar, promover y difundir las actividades culturales, se subordina a las decisiones de ésta.

Asimismo, tanto la SPC como la DGPCyAP, tienen que ver con los artistas que van a presentar la actividad; con los medios de comunicación (radio, prensa y televisión) para concertar entrevistas y publicar inserciones, para difundir las actividades; la publicación de inserciones de prensa se realiza a través de la Coordinación de Comunicación Social; quien se encarga de imprimir el material publicitario en offset es la Dirección General de Talleres, Estampillas y Valores y en serigrafía con Impresos varios; se apoya con los museos, escuelas y bibliotecas que se ubican en el Centro Histórico, para la distribución y difusión de las actividades culturales entre sus empleados. También, mantiene una estrecha relación con el diseñador externo, quien diseña los impresos, catálogos e invitaciones de las actividades que se presentan.

Otras instituciones que se relacionan con la DGPCyAP y la SPC son el Instituto Nacional de Bellas Artes, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, la Universidad

Nacional Autónoma de México, y el Instituto Cultural Cabañas de Jalisco. En colaboración con ellos se realizan talleres, montaje de exposiciones, coedición o edición de publicaciones, realización de homenajes, actividades de las diferentes manifestaciones artísticas como teatro, danza, cine, música y conferencias, que se presentan en los espacios de la Dirección General de Promoción Cultural.

Por lo tanto, esquemáticamente el ambiente general y relevante de la SPC y de la DGPCyAP, es el siguiente:



1.3.3 CICLO DE EVENTOS

En este apartado, nos referiremos a los procesos de producción que realiza la organización, -intercambio de energía-, a través de un proceso continuo, compuesto por insumos, transformación y productos. En este sentido, identificaremos los insumos que toma la SPC

de su medio ambiente relevante para ofrecer el servicio de actividades culturales, como es el armado de la programación, la promoción, difusión y entrega de los impresos y el acondicionamiento de los espacios para la presentación de los espectáculos.

1.3.3.1 INSUMOS

Los insumos que recibe una organización, según Méndez son personas, materias primas, energía e información, que procesa y transforma para obtener productos (materiales y no materiales), bienes y/o servicios. (1990:77).

Los insumos que requiere la SPC son: energía, recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros e información para el logro de sus metas. Estos insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma (Fernández, 1991:14).

Por lo tanto, consideramos a los insumos, como toda aquella energía que se necesita para la elaboración de los productos o servicios, por lo tanto la SPC, requiere en términos generales, equipo de cómputo, fotocopidora, líneas telefónicas, luz, material de papelería en general, libros de diseño, enciclopedias, diccionarios, libros de historia del arte e información de actividades culturales; profesionales del diseño gráfico, comunicólogos, secretarías, mensajeros, auxiliares de oficina; presupuesto para pago de impresión, diseño, publicaciones de prensa y honorarios.

Estos insumos, desde el momento de haber ingresado a la organización y hasta que salen, sufren una transformación mediante la cual se convierten también en productos, bienes o servicios de la propia organización.

1.3.3.2 TRANSFORMACIÓN Y PRODUCTO

De acuerdo a los insumos antes mencionados, para darle continuidad a la transformación de éstos se requieren acciones de coordinación y control en la organización.

Por ello, la SPC transforma los insumos por áreas para la realización de las actividades culturales. Entendiendo transformación como el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. (Fernández, 1991:15).

Enseguida, se esquematizan los insumos que adquiere la SPC para transformarlos en productos.

- Departamento de Actividades Artísticas y Culturales:



- Departamento de Requerimientos y Apoyo Técnico:



- Departamento de Difusión:

INSUMOS

TRANSFORMACIÓN

PRODUCTO



- Departamento de Cursos y Talleres:

INSUMOS

TRANSFORMACIÓN

PRODUCTO



- Departamento de Relaciones Públicas:

INSUMOS

TRANSFORMACIÓN

PRODUCTO



Finalmente, una vez transformados los insumos, el producto, bien o servicio es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas que se reintegran al medio ambiente. (Fernández, 1991:15).

Dentro de la SPC, los resultados se obtienen, primero por la programación mensual que se plasma en los diferentes impresos que se distribuyen en las instituciones, museos, galerías, oficinas de gobierno, al público en general, a los trabajadores y funcionarios de la SHCP; segundo, por la presentación de los espectáculos que se realizan en los recintos culturales que custodia la SHCP; y por último, por el público que asiste a éstos.

1.4 FRONTERAS

En la SPC, podemos considerar fronteras a todas las áreas que intervienen de manera directa entre la subdirección, la dirección general y el ambiente; es decir, son los límites de la organización dentro del entorno, también consideradas por Kahn y Katz como un punto práctico y lógico de demarcación. (Huse, 1980:6).

De acuerdo a lo anterior, las fronteras determinadas en la SPC, son los departamentos que la integran: la Coordinación Administrativa, el departamento de Recursos Materiales, la Dirección de Museos, Recintos y Bibliotecas y la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, ya que estos departamentos son las líneas que separan al sistema del entorno y determinan lo que pertenece a él y lo que queda fuera de él. (Arnold, 1998:rehue.esociales.uchile.cl/publicaciones7moebio/03/frames45.htm).

A continuación se especifican de forma breve las funciones de cada departamento o área: la programación mensual de actividades culturales está a cargo del *Departamento de Actividades Artísticas y Culturales*, su labor es contactar y contratar a los artistas y grupos artísticos; programa conferencias, música, teatro, danza, homenajes, actividades infantiles y cine en los diferentes recintos que custodia la SHCP; el *Departamento de Difusión* promueve y difunde entre los trabajadores de la secretaría y el público en general la

programación de actividades culturales; realiza el envío de boletines de prensa a los medios de comunicación; también diseña, elabora y supervisa la corrección y cuidado de la edición del material de difusión de las mismas.

El *Departamento de Requerimientos y Apoyo Técnico*, controla y coordina los requerimientos y aspectos técnicos para la presentación de la actividad a realizarse; el *Departamento de Cursos y Talleres*, es el encargado de coordinar, programar y promover los cursos y talleres con el fin de fomentar y valorar el patrimonio cultural. *Relaciones Públicas*, es el departamento enlace con las instituciones educativas para que los grupos escolares conozcan los recintos y las actividades que realiza la SHCP.

Estos departamentos, mantienen a través de sus miembros las interrelaciones con su medio ambiente. Enseguida se presenta el grado de interrelación que nuestro objeto de estudio guarda con su medio.

1.5 GRADO DE INTERRELACIÓN

Con relación a los puntos anteriores, se puede considerar a la SPC, como una organización abierta y con un alto grado de interrelación con las áreas que la integran y con el ambiente.

Retomando el ciclo de eventos nos damos cuenta que la SPC marca una interdependencia total con el ambiente que la rodea, para el cumplimiento de sus funciones, ya que necesita de todas sus fronteras y su ambiente relevante para la realización de las actividades culturales. Por ejemplo, para la contratación de personal, para el pago tanto de los artistas como de las inserciones y la impresión se apoyo del presupuesto otorgado por la Dirección General de Pagos y Presupuestos de la SHCP; para la capacitación de los empleados la petición formal de los cursos o becas se da a través de la Dirección General de Recursos Humanos; para las colaboraciones se interrelaciona con instituciones como el INBA, CONACULTA, UNAM, y sus mismas filiales que dependen de la Dirección de Museos, Recintos y Bibliotecas de la DGPCyAP.

Las mencionadas interrelaciones se dan de manera formal a través de oficios hacia el exterior de la dirección general y con atentas notas al interior. Las relaciones informales se llevan a cabo a través de acuerdos personales entre la directora general y los directores de las diversas dependencias de la SHCP con los cuales tiene contacto directo la DGPCyAP, lo mismo ocurre en la SPC con los artistas o con personal de su misma jerarquía, al interior o exterior.

Sin embargo, las relaciones establecidas con el personal que labora en la SPC son de manera informal con sus compañeros de otras áreas o con quienes tienen contacto para la realización de sus funciones; es decir, la encargada de prensa de manera formal o informal se interrelaciona con los medios de comunicación para la difusión de las actividades, por un lado el envío de boletines con el logotipo de la SHCP y por otro, solicita su apoyo para cubrir los espectáculos; la encargada de impresos con los impresores y el diseñador; el jefe del departamento de programación con los artistas al solicitarles su curriculum y contratarlos y acuerdos verbales para la presentación de su espectáculo.

El alto grado de interrelación que tiene la SPC está relacionado directamente con su medio ambiente para el logro de su objetivo y esta interrelación se debe a que esta inmersa en una organización formalmente estructurada, controlada, con funciones y división de trabajo específico.

Sin embargo, esta interrelación no le permite responder con eficiencia ante el entorno, debido a los múltiples pasos que se deben seguir para lograr que la directora general autorice: la programación, el diseño de los impresos, las inserciones y todo aquello que le permite a la organización funcionar; lo que conlleva al retraso del trabajo y a que el público que asiste a las actividades se entere tarde de la programación.

En el siguiente punto, conoceremos que tan contingente es la DGPCyAP y la SPC ante las necesidades de su medio.

1.6 ANÁLISIS CONTINGENTE

Para el análisis de la SPC y de la DGPCyAP, es importante considerar a la Teoría Contingente que subraya la influencia del medio ambiente en la organización y como ésta responde ante los estímulos que el ambiente le presenta. Según Fernández Collado, la Teoría Contingente considera que los elementos presentes en la organización dependen del grado de contingencia que muestren ante las demandas que le va generando el entorno y la capacidad de la organización de tratar de adecuarse a estas condiciones. Todo esto trae como consecuencia una mayor adaptación y especialización en las diferentes actividades realizadas. (1991:54)

En este sentido, toda organización debe tener una estructura capaz de adaptarse al impacto del contexto o influencia del medio ambiente que influye sobre ella. Es decir, entre más conozca la organización su medio, delimite sus fronteras y tenga mayor apertura con el mismo, mayor capacidad tendrá de responder a lo contingente y, por ende, dependerá más de él para su desarrollo y para una mejor toma de decisiones ante un ambiente dinámico.

Por lo anterior, Fernández, señala que “si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, sentido y profundidad dependerán si son o no contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización”, además de que no todas las empresas se conforman igual, sino que hay elementos diferenciados que derivan en respuestas diferentes. (Fernández, 1991:54-55).

La SPC, entre sus formalidades, se encuentra el supervisar la información y la comunicación interna y externa entre sus subsistemas, ésta última funciona dentro del sistema como el elemento integrador entre un medio dinámico y cambiante. Para el cumplimiento de sus funciones esta subdirección, en cuestiones de diseño se actualiza en las herramientas informáticas y busca nuevas estrategias para dar a conocer sus actividades culturales, ejemplo de esto es el uso del internet, herramienta rápida y de bajo costo.

En este sentido la SPC y la DGPCyAP, son una organización simple, en las cuales predomina el estilo mecánico de la administración, tienen una estructura identificada con derechos y deberes, sus patrones de comunicación son formales y verticales, así como la jerarquización de la autoridad, por lo que se considera una organización medianamente contingente debido a las demandas que el medio ambiente presenta, ya que su capacidad de respuesta es limitada, porque no se ve directamente afectada por la competencia, y por la interdependencia que tiene con el contexto, ya que dentro de la SHCP esta organización es la única área con una vocación plenamente cultural.

En el siguiente punto, se caracterizará el ambiente en el cual se desenvuelve nuestro objeto de estudio.

1.7 CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE

Para hablar de las características o atributos del ambiente, se recomienda a las organizaciones en primer término, entender, comprender y describir el ambiente que la rodea para identificar su caracterización o atributos. (Fernández, 1991:281).

Debido a que “las empresas no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde forman una red con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones”, las cuales constituyen el ambiente propio de la organización que le permite fijar metas y tomar decisiones. (Fernández, 1991:275).

Tanto la Subdirección de Promoción Cultural y la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, se caracteriza por el siguiente ambiente:

1.7.1 TURBULENCIA

Son cambios constantes, dinámicos y altamente impredecibles. Su contraparte sería un ambiente estable caracterizado por un entorno en donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes. (Fernández, 1991:282).

De acuerdo a esta definición los fenómenos que pueden ocasionar un ambiente turbulento en la DGPCyAP y en la SPC son los cambios constantes en la tecnología, la austeridad con respecto al presupuesto federal y la diversidad de públicos que asisten a sus espectáculos. Sin embargo, no existe un ambiente turbulento en esta organización ya que por ser gubernamental su ambiente es estable y las fuerzas políticas son constantes; y por la experiencia del investigador se puede decir que la diversidad del público afecta ya que las actividades no se presentan a un público selecto, sino que acuden a ellas las personas interesadas.

Por lo tanto, el grado de turbulencia que presenta la organización es esporádico ya que los cambios que pudieran presentarse en el terreno económico y político, afectan la estabilidad de la organización aunque no de manera decisiva, ya que su función principal no es productiva, sino para mantener el equilibrio, esto permite a la organización adaptarse a la situación sin premura.

1.7.2 HOSTILIDAD

Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante, arriesgado y produce frustraciones. Lo opuesto a éste, es un entorno noble o benigno que apoya nuevas acciones, seguro, rico en oportunidades y controlable por la organización. (Fernández, 1991:282).

La SPC y la DGPCyAP viven en un ambiente noble, seguro y controlable para la organización. La competencia que pudiera existir con instituciones culturales que se ubican a su alrededor es casi nula, ya que manejan diferentes horarios y las actividades son totalmente opuestas; además de que en ocasiones comparten los mismos espectáculos cuando se trata de instituciones como el INBA y CONACULTA.

Sin embargo, ocasionalmente se ha presentado un grado mínimo de hostilidad provenientes de dos factores: el primero las quejas de los artistas y el segundo del público

en general, con relación a una mala atención por parte de los servidores públicos durante su estancia en la actividad.

1.7.3 DIVERSIDAD O HETEROGENEIDAD

Esto es cuando existen varios mercados que satisfacen nuestros productos o servicios. (Fernández, 1991:282).

Podemos decir que la DGPCyAP y la SPC, se manejan en un ambiente diverso, ya que presenta actividades culturales de música, teatro, cine, conferencias, danza, entre otras; y su público final, es decir, quienes presencia el espectáculo son personas con áreas de formación académica diferentes y con necesidades distintas; esta diversidad lleva a la DGPCyAP a través de la SPC a presentar un mayor número de actividades.

1.7.4 DESINTEGRACIÓN

El grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado. Se presenta en las organizaciones que tienen un bajo o nulo esquema de reglas y normas. (Fernández, 1991:284). En este sentido, la DGPCyAP y la SPC, se ubican en un ambiente integrado debido a que están formalmente estructuradas, su funcionamiento está basado en un manual de procedimientos, un manual de organización específico y una normatividad emitida por las autoridades competentes en el gobierno federal.

1.7.5 ESCASEZ

La abundancia o escasez de recursos humanos, materia prima y energéticos que conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento en cuanto a la administración y explotación de los recursos dependen de la sobrevivencia del sistema. (Fernández, 1991:285).

Dentro de la DGPCyAP y de la SPC, existe una gran abundancia de recursos humanos debido a que se admite constantemente a gente reubicada de otras áreas de la SHCP y por lo tanto no cuentan con el perfil definido para desempeñar alguna actividad, por lo que pasan a ser "todólogos" sin responsabilidad ni confianza para el desempeño de alguna función. En cuanto a los recursos financieros existe una escasez controlable por cuestiones de la austeridad presupuestal que involucra el ámbito económico del país; pero aún con la limitación en los gastos, nuestro objeto de estudio tiene una alta abundancia en cuanto a la diversidad de actividades culturales que presenta.

1.8 FUENTES DE INCERTIDUMBRE

Definiremos incertidumbre como "el número de alternativas respecto de la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de estas alternativas. La incertidumbre implica falta de orden, de pronosticabilidad, de estabilidad". (Husen, 1980:80).

Apoyados en la Teoría Contingente la organización necesita tener intercambio de información con su ambiente para adecuarse a los cambios que éste plantea y de esta forma reducir las fuentes de incertidumbre. Según Goldhaber y Rogers, la incertidumbre significa para los miembros de una organización el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado. (Fernández, 1991:286).

La DGPCyAP y la SPC tratan de combatir la incertidumbre a través del intercambio de información con su medio ambiente, como son los departamentos e instituciones que participan en la presentación de las actividades culturales, así como con los artistas y maestros que prestan sus servicios. De todos ellos recibe información para la presentación y/o cancelación de alguna actividad; lo que permite recurrir a la búsqueda de un sustituto de manera inmediata.

Asimismo, para evitar la incertidumbre se deben de identificar los factores que ponen en riesgo la supervivencia del sistema como: obstáculos, coyunturas, oportunidades y problemas.

1.8.1 OBSTÁCULO

Según Fernández Collado, es algo con lo que una organización tiene que aprender a vivir, tal y como lo son las imposiciones de la Ley Federal del Trabajo. (Fernández, 1991:286).

Los obstáculos a los que se enfrenta, la SPC, por su ambiente general, son las marchas y bloques que se llevan a cabo en el Centro Histórico, debido a que físicamente los recintos en los que se desarrollan las actividades se encuentran ubicados en esta área y casi siempre, este tipo de acontecimientos no dan a conocer con exactitud los horarios del mitin en la Plaza de la Constitución.

Otro obstáculo, es el paternalismo del Sindicato con los trabajadores de base que impiden el buen desarrollo de las funciones de trabajo debido a que este personal es poco responsable y no dedica más tiempo a las exigencias laborales, lo que trae como consecuencia conflictos entre los jefes y los compañeros que por ser de confianza sufren por el temor a perder su trabajo; sin tener, comparativamente, un mejor sueldo; ya que lo único que hace la diferencia es el rubro "confianza" o "base".

Un obstáculo de suma importancia es la centralización en la toma de decisiones con la DGPCyAP, ya que quien dirige esta organización, objeto de estudio, hace que la gente viva en la incertidumbre de cómo hacer el trabajo, debido a los cambios constantes de decisión y con la amenaza de que la corran por no hacerlo como lo pide.

1.8.2 COYUNTURA

La coyuntura es un evento probable aunque no seguro que idealmente la organización debe prever ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones, como el estallido de una huelga. (Fernández, 1991-286).

En el sector público son hechos que no están al alcance de la organización, como: los recortes presupuestales y los retiros voluntarios implantados por el gobierno. Estas coyunturas dependen del ámbito económico del país.

1.8.3 PROBLEMA

Es aquel evento que afecta el desempeño de la organización de forma temporal. (Fernández, 1991-286).

Los inconvenientes a los cuales se enfrenta la DGPCyAP y la SPC, no son constantes, lo que se vuelve problemático es el departamento de actividades artísticas culturales, debido al excesivo cambio del jefe del departamento por el desconocimiento del área misma; lo que conlleva a múltiples errores en cuanto al nombre correcto del grupo y/o artistas, el costo de entrada a la actividad según el ciclo a presentar, etcétera.

Otro problema es la falta de presupuesto para la impresión de los carteles en serigrafía los cuales sirven para realizar la imagen de la organización entre el público asistente y las instituciones debido a la originalidad de su diseño y color.

1.8.4 OPORTUNIDAD

Es una situación potencial de ganancia para la organización que debe ser reconocida y aprovechada a tiempo. (Fernández, 1991-286).

La DGPCyAP y la SPC no han tenido oportunidades de ganancia en términos monetarios, ya que los costos no son de índole lucrativo y no subsanan otros problemas para la organización, porque aunque maneje cuotas de entrada para algunas actividades y para la inscripción de cursos y talleres éstas no son significativas ni logran la recaudación de lo invertido. Sin embargo, se puede hablar de una oportunidad por el beneficio social que se ofrece al alcanzar a un mayor número de público con eventos de mayor calidad a un bajo costo y en ocasiones gratuitos.

Por lo tanto, para reducir las fuentes de incertidumbre, la organización busca mecanismo para mantenerse informada de las condiciones del ambiente.

1.9 MECANISMOS PARA OBTENER INFORMACIÓN DEL AMBIENTE

Los mecanismos están íntimamente ligados con el estudio de la contingencia de nuestro sistema para una mejor toma de decisiones. Estos mecanismos le servirán para seguir viviendo como sistema abierto y conocer y leer la información que el medio ambiente le proporciona.

La SPC se retroalimenta y busca información activa directamente del ambiente. Esta información es positiva a partir de que introduce al personal en el conocimiento básico del funcionamiento de la organización y disminuye el grado de incertidumbre de los trabajadores en cuanto a como se debe proceder en casos específicos; para interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización en información rápida que sirva para planear, organizar y dirigir los objetivos de la SPC. (Fernández, 1991:286)

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la información es inversamente proporcional a la incertidumbre ya que a medida que se tiene información se reducen las fuentes de incertidumbre que le permiten a la organización sobrevivir por el conocimiento real y adecuado del medio.

Enseguida se presentan los mecanismos que utiliza la SPC para extraer información del ambiente:

- 1) La organización recibe retroalimentación directa del ambiente y se percibe como una señal fácil de decodificar, puede ser positiva o negativa. (Fernández, 1991-287).

En nuestro objeto de estudio, esta retroalimentación se lleva a acabo a través de sus fronteras con quienes tiene relación directa para el desempeño de sus actividades; también

con el público que acude a las actividades y llena la hoja de comentarios que se le entrega al inicio del espectáculo, en la cual da su opinión, sugerencia o queja sobre la atención y el trato que se les proporciona durante la actividad.

Para la SPC, es de vital importancia tener un mecanismo de información codificado como la retroalimentación, ya que sin ella no se puede adaptar a los cambios del ambiente.

- 2) La organización busca activamente información que provenga del exterior, con la finalidad de emprender conductas de búsqueda de información, a fin de predecir posibles eventos que afecten las metas organizacionales. (Fernández, 1991-287).

Para predecir el trato bueno o malo hacia el público por parte de los servidores encargados de cubrir las actividades, se recomienda la capacitación del personal con cursos de atención al público y relaciones humanas.

- 3) También, la organización opta por el control en mayor o menor medida de los eventos que en él se produzcan. Para Katz y Kahn, el control puede ser directo tanto de reglamentación interna como de incorporación externa. (Fernández, 1991-287-288).

La SPC, controla los mecanismos tanto de su ambiente relevante interno como externo para el cumplimiento de sus objetivos. Es decir, si no se puede prever la cancelación de una actividad por cuestiones de salud de los artistas, considera la existencia de un grupo sustituto: con respecto a los cursos y talleres, si los grupos no cuenta con un número de alumnos considerable, aunque hayan pagado algunos, se les devuelve el dinero y se cancela.

De acuerdo a los mecanismos citados, podemos decir que la SPC sin información confiable no puede adaptarse a los cambios que provienen del ambiente porque no podría sobrevivir. De ahí la importancia de buscar activamente información oportuna y confiable del exterior para codificarla y responder a ella; debido a que la información "actúa como un puente que une al medio ambiente con la organización". (Fernández, 1991-289).

1.10 TOMA DE DECISIONES

Para Fernández, “la calidad y confiabilidad de la información obtenida acerca del ambiente a través de los diversos mecanismos de búsqueda y decodificación de la información causarán impacto en las metas organizacionales.” (1991:292). Por ello, cualquier organización deberá considerar a la información para la toma de decisiones que afecten de manera mediata o inmediata su sobrevivencia.

Con relación al ambiente, la DGPCyAP tiene que someterse a las decisiones tomadas por la Oficialía Mayor para conceder el presupuesto o incorporar recursos humanos de alto nivel y en su caso, aceptar los cambios políticos y económicos que vive el país. Sin embargo, dentro de la DGPCyAP la toma de decisiones es presidida, desde hace más de veinticinco años, por la misma directora general y en cuanto a la SPC, la toma de decisiones se puede considerar limitada ya que el departamento de actividades artísticas culturales, apoyo técnico, talleres y relaciones públicas dependen directamente del Subdirector quien sigue, con sus subordinados, la misma línea de la dirección general de centralizar la toma de decisiones. En cuanto, a lo correspondiente al funcionamiento del departamento de difusión, la jefa del mismo no tiene la libertad de acción para la toma de decisiones, en diseño, redacción, corrección de estilo y cuidado de la edición de los impresos, debido a que el visto bueno de cualquier proceso y acción a realizar lo da la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial.

Hasta aquí, podemos ver que tanto la SPC y la DGPCyAP no se ven afectadas en su funcionamiento por las exigencias del medio ambiente.

Para finalizar este capítulo, se presenta un diagnóstico situacional de la organización estudiada.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

De acuerdo a las Teorías de Sistemas y Contingente conocimos a la Subdirección de Promoción Cultural, que es un subsistema de la DGPCyAP, de la que dependen los subsistemas de Difusión, Programación, Cursos y Talleres, Control de Eventos y Relaciones Públicas, la cual se considera un sistema abierto, con departamentos y funciones definidas en su interior que se interrelacionan entre sí para llevar a cabo, en cumplimiento de su objetivo, la presentación de actividades culturales.

Por lo tanto, las áreas que integran tanto a la SPC como a la DGPCyAP conforman su entorno activo y mantienen una interdependencia absoluta con sus públicos: empleados de la SHCP, público en general; autoridades máximas de la SHCP y del propio gobierno federal, así como de instituciones públicas y privadas, de quienes reciben estímulos y conforman su ambiente general.

También cuenta con un ambiente relevante estable, porque los estímulos que pudieran recibir del exterior no tienen repercusión inmediata en ella, debido a que su función no es producir ganancias, sino mantener el equilibrio con su entorno. Dentro del ciclo de eventos, se puede apreciar con claridad que la relación de la SPC con sus fronteras y su medio ambiente relevante es de total interdependencia ya que se desarrolla en un ambiente formal y estable.

La SPC, no debe estudiar ni leer su ambiente relevante, porque es una organización equilibrada, estable. Sólo contempla un mecanismo de información que es la retroalimentación.

De acuerdo a la teoría contingente, la SPC es una organización medianamente contingente, ya que se desarrolla en un ambiente relativamente tranquilo y por ende casi no representa problemas. Además, es una organización de interdependencias, formal, regida por reglas, normas y procesos plenamente diferenciados, como son: la programación, la difusión de lo programado y la ejecución de todo lo necesario en cuanto a requerimientos

técnicos para llevar a cabo una actividad artística o cultural; todas estas funciones se integran y se coordinan entre sí, es decir, la difusión y la realización técnica dependen de lo programado y la coordinación entre las partes es esencial para el desarrollo de las actividades porque si no hay difusión no hay público, si no hay un espacio acondicionado no hay espectáculo.

El grado de interrelación que existe en la SPC, se debe a la interacción dinámica de los subsistemas, todos ellos divididos en Departamentos que oficialmente, y según la organización y la normatividad, se llaman de la siguiente manera: Departamento de Difusión, Departamento de Actividades Artísticas, Departamento de Apoyo Técnico y Control de Eventos, Departamento de Cursos y Talleres de Iniciación Artística y Departamento de Relaciones Públicas.

En relación con el diagnóstico situacional podríamos decir que la visión de la SPC incluyendo a la DGPCyAP, en un eje temporal de cinco años, si no existiera un cambio radical dentro de la organización, sería la misma, es decir, la continuidad de la titular, la centralización en la toma de decisiones, el autoritarismo, la monotonía en el trabajo, la falta de innovación, la rotación del personal en los niveles de mayor jerarquía (directores, subdirectores y secretario particular).

Por lo anterior, se puede suponer que si al término del sexenio se cambiara por decisión del nuevo Secretario de Hacienda a la directora general de esta organización se terminaría con la reelección de la misma y quizá, también, cambiarían a todos los funcionarios de ésta o habría la oportunidad para algunos de ellos de sustituirla. Con ello, se puede pensar que los actores tomarían una aptitud diferente ante el cambio y éste traería como consecuencia que los actores hicieran su trabajo con la seguridad de que será respetado y aceptado y de este modo darle continuidad a la vida de la organización e introducir nuevas formas de trabajo con innovaciones vanguardistas.

Con esto no se puede decir que un cambio sexenal aseguraría que el nuevo titular sea la persona clave para terminar con el centralismo, pero si una opción que ofrezca la

oportunidad de crecer, desarrollarse y ser mejor para que los miembros se sientan integrados y tomados en cuenta ya que todo se puede lograr con la ayuda del otro.

En el siguiente capítulo conoceremos las características que definen a la Subdirección de Promoción Cultural como una organización formal, entre ellas está su estructura, su objetivo, su filosofía, los procesos de producción, los flujos de información y comunicación y la autoridad, entre otros.

CAPÍTULO 2
ESTRUCTURA FORMAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE
PROMOCIÓN CULTURAL

En este segundo capítulo conoceremos la estructura formal de la Subdirección de Promoción Cultural, su objetivo, la división del trabajo, su forma de coordinarse, los recursos humanos y financieros con que dispone, a través de la exploración, descripción y conceptualización de una organización específica que estará apoyada por la aplicación de diversas teorías del comportamiento organizacional como son la Teoría de General de Sistemas, Contingente, Clásica y Humanista, a fin de elaborar un diagnóstico de la dimensión formal de la organización objeto de estudio.

2.1 LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL COMO ORGANIZACIÓN

Hablar de las organizaciones es referirnos al conjunto de dos o más personas que tienen la necesidad de alcanzar objetivos y metas para un fin común. En este sentido, nuestro objeto de estudio, la Subdirección de Promoción Cultural, al cual le hemos asignado las siglas SPC, está regido bajo la burocracia, orientado hacia un fin y estructurado en un sistema de reglas con asignación de papeles, que se apoya en la acción colectiva para el logro de sus objetivos.

Por lo anterior, Mayntz considera que la burocracia moderna se caracteriza no solamente por la forma en que se reclutan los funcionarios y por la relación en que éstos se encuentran con respecto al cargo sino por su configuración interna, en la cual incluye la jerarquización por cargos, control y fiscalización; también la competencia de los cargos, el establecimiento de obligaciones específicas, las facultades de mando y las sanciones permitidas para cada empleo; así como la prestación financiera que la organización otorga por la profesionalización de los servicios, por la actividad fija y la posibilidad de ascenso por el rendimiento o por los años de servicio. (Mayntz, 1996:21).

En tanto, Max Weber conjunta estos aspectos bajo el término de burocracia, por una parte pretendía tomar los procesos precisos del trabajo y por otra el control del individuo atendiendo sus niveles de profesionalización para el desempeño de su trabajo. (Salaman, 1984:17).

Sin embargo, Blaw en el texto de Salaman, interpretó la descripción de burocracia de Weber como organización racional y consideró las características sugeridas por éste, (especialización de tareas, jerarquía de la autoridad, sistema de reglas, impersonalidad, empleo basado en la calificación y eficiencia), para contextualizar la burocracia, en el sentido de una que una organización maximiza la eficiencia en la administración. (Salaman, 1984:19).

Todas estas ideas nos ayudan a concebir el diseño de la organización para su funcionamiento y nos permiten describir las características específicas que definen a la SPC y que la distinguen de cualquier otra organización en México.

Por lo tanto, el análisis de la estructura formal de la SPC, se apoyará teóricamente en los planteamientos de las teorías clásica, humanística y de sistemas de las organizaciones, partiremos de los puntos que señala Renate Mayntz en cuanto a considerar la organización como un sistema social encaminado a ciertos objetivos, al análisis que contemple un todo integrado por elementos que tienen una interrelación directa y una orientación de sus acciones o procesos hacia determinados objetivos. (Mayntz, 1996:53). Es decir, identificar como se dividen, coordinan, organizan, colaboran, agrupan las áreas en la organización de los puestos y en lo formal.

También se abordará la autopreservación y la integración de la organización. De acuerdo con Mayntz, la autopreservación es el presupuesto con el que cuenta la organización para que pueda alcanzar su fin u objetivo de una manera continuada. (Mayntz, 1996:61). La autopreservación en la SPC se da a partir de que se le asignan a la DGPCyAP, las partidas presupuestales de gastos de administración, gastos de propaganda y fondo reservado, que administra para el cumplimiento de sus objetivos; otro punto que favorece la preservación de esta subdirección es el logro de llenar un foro de alrededor de trescientas personas en cada actividad que realiza y que sino fuera por el público asiduo que asiste; la asignación del presupuesto y la acción colectiva que realizan las personas inmersas en ella, ésta organización ya hubiera desaparecido.

Con respecto a la integración Mayntz expresa que está bajo la influencia de las ideas de los sistemas orgánicos, que un sistema social, presupone una fuerte integración, una cooperación armónica y una coherencia entre sus partes que pueden ser voluntarias o coactivas. (Mayntz, 1996:61). La SPC, es una organización que se integra por las múltiples interrelaciones que tiene con su medio y sus fronteras, además de que cuenta con una división del trabajo y la cooperación de sus miembros, en algunos esta cooperación se da de manera coactiva y otros persiguen sus propios objetivos, como su desarrollo profesional, la obtención de remuneración extra y el reconocimiento a su trabajo.

Por lo tanto, para que una organización esté integrada en términos estructurales y pueda funcionar de manera eficaz y eficiente necesita de la cooperación de todos sus miembros, ya que ellos desempeñan un papel primordial. Para tal efecto, definimos el concepto de cooperación como "la forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero enlazados" (Marx, 1975:262).

De acuerdo a lo anterior, la Subdirección de Promoción Cultural se apoya tanto de la cooperación de sus miembros como de todas las áreas que integran a la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial. Por ejemplo: para la promoción y difusión de las actividades culturales, se apoya primeramente en el departamento de actividades culturales quien se encarga de programar; posteriormente solicita al departamento de difusión el diseño y la impresión de los impresos para la difusión de las actividades, así como, la elaboración y envío de boletines de prensa a los medios de comunicación para su apoyo. Además, recurre a la cooperación de las áreas que integran a la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, donde está inmersa, tanto para el envío de paquetería como la entrega de información sobre las conferencias que se realizan en el Recinto a Juárez y la Biblioteca Lerdo, y la programación de los Cursos y Talleres; además de hacer del conocimiento a la Dirección de Museos, Recintos y Bibliotecas los recintos culturales que se ocuparán para la presentación de los espectáculos.

Hasta aquí, se ha tratado de esbozar brevemente que las organizaciones se identifican por la existencia de una división del trabajo, jerarquías de control y reclutamiento de miembros.

Enseguida se hará un análisis sobre la tipología de las organizaciones para poder describir y conocer la estructura de la SPC.

2.2 TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Para hablar de una tipología de la organización debemos tomar en cuenta que todas las organizaciones son diferentes por el entorno en que se desenvuelven y por tener una estructura, objetivos, metas, y funciones dentro del sistema social. Por ello, clasificarlas en el tipo de servicio o producto que ofrecen es complejo, ya que las tipologías permiten construir sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos y producción, entre otros.

En cuanto a las propuestas de tipo de organización, enseguida presentamos a varios autores que se valen de la clasificación o tipología de la organización con objeto de señalar sus rasgos estructurales, constitución, objetivo, actividades, funciones, formas de trabajo e incluso interrelaciones humanas.

- a) Talcott Parsons, propone cuatro tipos de organización basados en la función o meta de la organización. El primero es el de producción (empresas), se encarga de elaborar productos que serán consumidos por la sociedad. El segundo, busca objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad, se orienta hacia metas políticas (sindicatos). La organización integrativa (bomberos) está encaminada a motivar la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta y por último, la organización de mantenimiento de patrones (escuelas) a las que trata de asegurar la continuidad de la sociedad por medio de actividades educativas, culturales y expresivas. (Méndez, 1990:82-83).

Tanto la DGPCyAP como la Subdirección de Promoción Cultural, toman de Parsons la organización llamada de mantenimiento de patrones con la cual su función primordial es implementar actividades culturales de fácil acceso, que le permitan al público en general, acrecentar su educación, su cultura y su conocimiento de las bellas artes, con el fin de lograr que las personas de diferentes estatus sociales conozcan una gama de artistas con talento que no se les ha dado la oportunidad de presentarse en lugares de mayor afluencia para que se les reconozca su trabajo. Además, de que estas presentaciones les sirven a los mismos grupos o artistas como curriculum para actuar en diferentes espacios, lo que conlleva a la continuidad de la sociedad, en el sentido de que cada una de las personas que asisten a presenciar los espectáculos sirve como conductos para la promoción tanto de la institución como hacedora de la cultura y de las actividades culturales que ofrece.

b) Renate Mayntz, clasifica a las organizaciones por sus objetivos y las divide en tres categorías: a) las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige; a éstas pertenecen los círculos de esparcimiento y recreación, formar parte de ellas es voluntaria y sus dirigentes son elegidos democráticamente; b) las que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas y son admitidas para ese fin. A este grupo pertenecen las prisiones, las escuelas, las universidades, los hospitales y las iglesias, predominan la burocracia y la ordenación racional y c) las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia fuera, a estas organizaciones pertenece la administración, la política, los partidos, la vida económica, las instituciones de previsión social y las asociaciones benéficas. (Méndez, 1990:83).

La SPC se ubica en el tercer rubro de logro de ciertos resultados hacia fuera, ya que el objetivo general de la DGPCyAP es el de programar, promover y difundir el arte y la cultura entre los empleados de la SHCP, sus derechohabientes y el público en general y a través de la SPC lo lleva a cabo. En este sentido, mientras esta subdirección siga realizando una buena difusión y logre que la gente en general conozca e identifique a la SHCP como una institución que además de recaudar impuestos ofrece cultura a cualquier tipo de

público, será menor el número de personas que evadan a esta secretaría; por la sencilla razón de poder disfrutar con su familia espectáculos de calidad y visitar los recintos históricos que ésta custodia.

- c) Peter Blau y William Scott, consideran que una organización debe cumplir ciertas funciones útiles si quiere sobrevivir. La supervivencia de cada organización dependerá de su capacidad para ser útil, ya que la organización vive gracias al avance y a las transformaciones modernas, a los cambios sociales, políticos y tecnológicos que exigen nuevos servicios y a la expansión de los ya existentes. Para ello proponen cuatro organizaciones: a) las asociaciones de beneficio mutuo (sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes y sociedades profesionales); b) las firmas comerciales que benefician tanto a directivos como a propietarios: industrias, bancos, almacenes, compañías de seguros; c) las empresas de servicios que benefician a sus clientes: hospitales, escuelas, agencias de promoción social, y; d) las de bienestar común, que benefician al público en general. En este apartado, se consideran las oficinas gubernamentales, policía, bomberos e institutos de investigación científica. (Méndez, 1990:85).

En el rubro de bienestar común, ubicamos a la SHCP, ya que las actividades culturales que presenta son de beneficio para el público en general; les permite disfrutar de un espectáculo, admirar las joyas arquitectónicas de los recintos históricos de la SHCP y sobre todo de aumentar su conocimiento en las diversas disciplinas que se ofertan y su existencia dependerá de su capacidad para ser útil, es decir, mientras la SHCP siga conservando a la DGPCyAP sus empleados tendrán una opción más de entretenimiento a bajo costo para toda su familia.

- d) Amitai Etzioni, considera que el éxito de una organización depende de su capacidad para mantener el control de los que participan en ella. Clasifica a los medios de control en tres categorías analítica, física, material, o simbólica, comprendidas en tres tipos: coercitivas en las cuales la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores de la organización (prisiones), utilitarias el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales: empresas productoras de bienes y

servicios; y normativas, normativo-sociales o sociales, en las cuales los controles se apoyan en sanciones normativas, ejemplo de ello son las iglesias. (Méndez, 1990:83-84).

De acuerdo a esta tipología podríamos ubicar a la SPC en la clasificación utilitaria, ya que al presentar actividades culturales logra que todos los empleados de la SHCP se beneficien en el sentido de tener una alternativa más para presenciar espectáculos de calidad a un bajo costo, aún cuando la DGPCyAP no busca el lucro o beneficio económico. Y puede ser social por las mismas actividades que presenta a diversos públicos.

e) Daniel Katz y Robert Kahn, se basan en la estructura y naturaleza de la organización y las dividen en cuatro tipos: productivas, se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para un sector de la economía; de mantenimiento, no conservan los avíos de la sociedad sino a sus miembros y se dedican a la interacción social (escuelas y sectores religiosos); de adaptación o adaptativas, están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican información o problemas existentes (institutos de investigación, universidades) y las político administrativas, que se encargan de coordinar y controlar a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales). (Méndez, 1990:84).

La SPC, se asemeja al apartado de político administrativas, ya que para coordinar y controlar al personal la SPC se basa en el reglamento interior de la SHCP, el cual le permite sancionar las faltas en las que incurren los trabajadores como no avisar oportunamente su ausencia al lugar de trabajo, desobediencia para la realización de sus funciones y la falta de respeto tanto de los jefes hacia los subordinados como de ellos hacia su jerarquía o compañeros. Debido a que se encuentra localizada dentro de las organizaciones de la administración pública, el control de los recursos se da desde el suprasistema y únicamente la DGPCyAP se sujeta a gastar de manera racional el presupuesto asignado por el programa de austeridad implantado por el gobierno federal. Por lo tanto, la SPC hace uso de las partidas asignadas para la impresión de la publicidad y el pago del diseñador.

Respecto de las tipologías manejadas por estos autores, deducimos que por su estructura todas las organizaciones se consideran sistema pero cada una es diferente ya que tienen rasgos particulares como su propia identidad, su propia razón de ser y su propia autonomía que las hacen difíciles de clasificar en una sola tipología. Por tal motivo, ha nuestro objeto de estudio no lo podemos limitar ni encerrar a ningún tipo de organización mencionado, pero sí podemos tomar en cuenta al conjunto de autores para definir a la SPC como un tipo de organización de servicio, que no busca el lucro, fundada bajo reglas y procedimientos que están sustentados en un manual de organización específico, su estructura está basada por su función sustantiva que es programar, promover, difundir y presentar actividades culturales entre los trabajadores de la SHCP, sus derechohabientes y público en general, misma que está conectada con su objetivo.

En el siguiente apartado se abordará el objetivo general de la DGPCyAP y los objetivos que sustentan la razón de permanencia de la SPC con el fin de mostrar las bases en cuanto al rumbo que sigue para la realización de sus actividades.

2.3 OBJETIVOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL.

Mayntz dice que el objetivo de la organización es lo que realmente guía las decisiones, actividades y procesos hacia un fin específico. (Mayntz, 1996:75).

Atendiendo a esta definición, el objetivo general de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial que señala el Manual de Organización de la DGPCyAP, es: dirigir, coordinar y supervisar las actividades de promoción cultural, reseate, conservación, control y difusión de las colecciones de pago en especie, acervo patrimonial, museos, recintos, galerías, bibliotecas y hemerotecas, a fin de llevar un adecuado control administrativo y de resguardo del patrimonio cultural. (2000:4).

El objetivo de la Dirección de Colecciones y Promoción Cultural de la cual depende el objeto de estudio, encontrado en el mismo manual de organización específico, se refiere a:

planear y dirigir las actividades de control, conservación y difusión de las colecciones de Acervo Patrimonial y Pago en Especie, así como de Promoción Cultural, a fin de fortalecer la identidad cultural del personal de la SHCP y público en general. (2000:10).

También, Mayntz dice que el objetivo "es el modelo hacia el cual están orientadas las actividades que desarrolla una organización... es lo que aspira la organización y que tal vez será alcanzado algún día". (Mayntz, 1996:75).

Según la definición, el objetivo de la Subdirección de Promoción Cultural, nuestro objeto de estudio, determinado en el Manual de Organización Específico es: Programar y supervisar las actividades de carácter artístico-cultural de la DGPCyAP, así como proponer y conducir la aplicación de los criterios a la Dirección de Colecciones y Promoción Cultural, que se deben observar en la ejecución de las mismas, a fin de promover la creatividad y proporcionar alternativas de acceso a la cultura a los trabajadores de la Secretaría, derechohabientes y público en general. (2000:15).

En virtud de que se está considerando a la SPC un sistema, con sus respectivos subsistemas que se ayudan mutuamente a mantener su objetivo para guiar las acciones de sus elementos, a continuación se describen los objetivos de los departamentos que la integran, especificados en el mismo manual (2000:20-28):

Departamento de Difusión: Realizar la promoción y difusión de las actividades artístico culturales de la DGPCyAP, así como supervisar la edición del material de difusión de las mismas, para hacer del conocimiento oportuno de esta información a los empleados de la Secretaría, derechohabientes y público en general.

Departamento de Apoyo Técnico y Control de Eventos: Coordinar los aspectos técnicos y control de los eventos artístico culturales de la DGPCyAP, contribuyendo a la realización de los mismos de acuerdo a las especificaciones establecidas.

Departamento de Actividades Artísticas y Culturales: Ofrecer al personal de la Secretaría y al público en general un panorama de producción artística y cultural de México y el mundo, coadyuvando al enriquecimiento cultural a través de una programación accesible y de calidad.

Departamento de Cursos y Talleres: Coordinar, programar y promover cursos y talleres de iniciación artística para el personal de la Secretaría y público en general, con el fin de impulsar en los participantes un desarrollo integral que fomente su creatividad y amplíe sus canales de expresión y valoración del patrimonio cultural.

Departamento de Relaciones Públicas: Proponer y consolidar estrategias para establecer, mantener y fomentar las relaciones interinstitucionales de la Dirección General con órganos público y privados para la realización de eventos tanto particulares como relativos a la exhibición, promoción y difusión de las Colecciones Acervo Patrimonial y Pago en Especie en sus albergues oficiales, coordinando la logística de los mismos a fin de propiciar una imagen y opinión favorable sobre el desarrollo de los eventos de la DGPCyAP.

En la SPC el objetivo de la organización es preservado, porque siempre sigue la misma línea, en algunas ocasiones han cambiado los miembros y quienes lo sustituyen se guían por el mismo. Así la investigación documental y de campo realizada a través de la observación del investigador, nos permite afirmar que la programación, promoción y difusión de las actividades culturales hasta su presentación cumple con el objetivo de la SPC. Por lo tanto, definimos que la SPC cuenta con objetivos jurídicamente reconocidos que le permiten adquirir los medios necesarios para la realización sus actividades.

El conocer los objetivos de la organización en el Manual de Organización Específico, nos dio la pauta para descubrir que su filosofía va de la mano con ellos.

2.4 FILOSOFÍA DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL

La filosofía se puede entender, parafraseando a Morgan en su libro *Imágenes de la Organización*, como el conjunto de ideas o valores que sobre sí misma tiene la organización; Es una forma de pensar y actuar sobre el trabajo común. (Morgan, 1990:112).

Para conocer la filosofía de la SPC, se tomó como referencia la misión propuesta en el Programa Estrategia de Difusión que pretende: "ofrecer al personal de la SHCP, sus derechohabientes y público en general actividades culturales como una alternativa cultural para que no sólo disfruten de un espectáculo sino del carácter histórico y arquitectónico de los recintos que custodia la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial (DGPCyAP) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); además de aumentar su conocimiento en las diversas disciplinas que se ofertan". (2000:10).

La filosofía que maneja la SPC está estrechamente relacionada con el objetivo primordial de la misma que da a conocer la razón de ser de la organización que es programar, promover y difundir actividades culturales a los empleados de la SHCP y público en general, en los distintos espacios que custodia la DGPCyAP, con el fin de ser una alternativa cultural. La idea de esta filosofía es presentar espectáculos innovadores para todos aquellos que buscan una opción para su tiempo libre.

Hasta aquí, hemos conocido las bases que sustentan a la SPC. Enseguida se presenta la estructura formal de la organización sustentada en documentos formales como organigrama, manual de procedimientos y de organización, plantillas de personal, recursos humanos y materiales.

2.5 ESTRUCTURA FORMAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL

La estructura la definiremos según Mayntz como el modelo relativamente estable de la organización que es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social y se

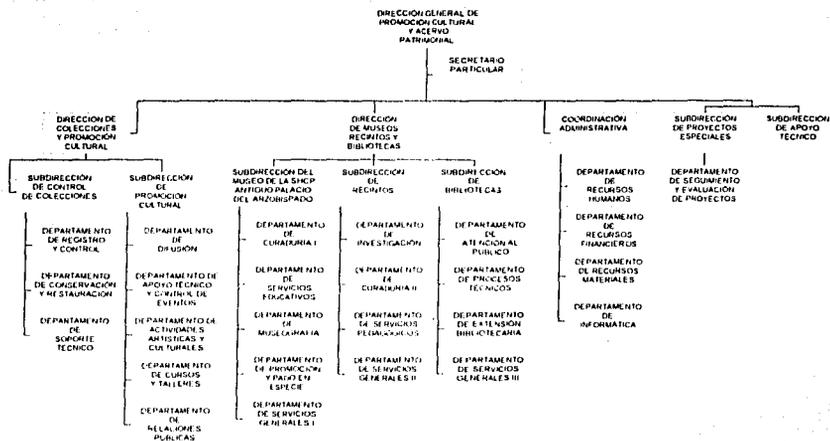
acomoda de acuerdo a la intención de los dirigentes, entre sus elementos se considera: la división de los cometidos, distribución de los puestos y la adecuación de las instancias. (Mayntz, 1996:105).

Salaman, utiliza el concepto de estructura para referirse a la "observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros de la organización, a lo largo del tiempo", ya que su interés sobre la estructura estaba "en las reglas y procedimientos organizacionales, en la manera en que los trabajos, las responsabilidades y los deberes se distribuyen y organizan; y también en como se controlaban a los miembros mediante estas restricciones". (Salaman, 1984:70).

De acuerdo a estas definiciones de estructura, ubicaremos al objeto de estudio a partir de la formalización para la realización de las actividades culturales, que está escrita en el Manual de Organización Específico, la cual consideraremos como una herramienta administrativa que contiene información sistematizada y detallada de la organización y funcionamiento de las áreas que integran a la DGPCyAP, su propósito es apoyar el cumplimiento de los objetivos establecidos y servir como fuente de información y consulta para el personal adscrito.

Desde el año de 1997, en que se decreta el nacimiento de la DGPCyAP, su estructura orgánica está constituida por dos direcciones y una coordinación administrativa. Ambas direcciones desarrollan diversas tareas dentro del organismo, para en conjunto cumplir con los objetivos de la misma como promotora de la cultura.

Enseguida se presenta el organigrama general de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

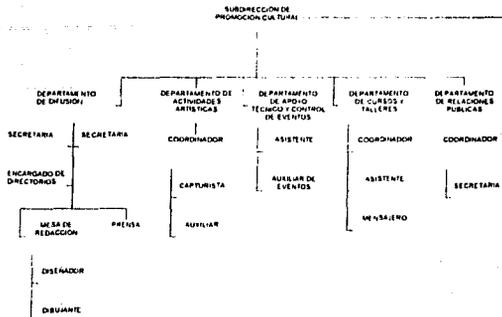


Fuente: Manual de Organización Específico, 2000:5

Dentro de la Dirección de Colecciones y Promoción Cultural, ubicamos al objeto de estudio que es la Subdirección de Promoción Cultural (SPC), constituida por veintitrés elementos que desarrollan diversas tareas dentro de la organización, para en conjunto cumplir con el objetivo de la misma.

De esas veintitrés personas, existen seis que encabezan a los grupos de la propia SPC, tales como los departamentos: de Difusión, de Actividades Artísticas, de Cursos y Talleres, de Apoyo Técnico y Control de Eventos y de Relaciones Públicas.

El esquema que se presenta a continuación, representa la estructura funcional de la SPC que muestra como se compone cada una de sus áreas. Cabe mencionar que el Manual de Organización Específico no señala el organigrama de la subdirección, por lo que se tuvo que interpretar a través de la observación del trabajo diario del investigador con relación a la jerarquía establecida en los puestos y funciones.



Fuente: Elaborado por el investigador a través de la observación de los puestos y funciones que se desempeñan dentro de la Subdirección de Promoción Cultural.

Bajo esta estructura, la SPC se organiza en torno a todos sus departamentos para conjuntar programas y reunir artistas; organiza el calendario de programación y revisa la parte técnica para la presentación de actividades; difunde a través de varias estrategias de comunicación las actividades culturales para que el público conozca la gama de opciones a las que puede tener acceso y tenga la información suficiente de cada una de ellas.

Por lo tanto, podemos decir que la SPC para programar, promover y difundir las actividades culturales se apoya en la unión de fuerza de trabajo manual e intelectual de sus departamentos, al repartir, entre ellos, las diversas tareas que se requieren para la realización y presentación de las actividades y al reunirlos reúne la condición misma de su acción común, de su cooperación, lo que conlleva a la división de trabajo.

La estructura formal de la organización plantea la división del trabajo del personal por áreas, los recursos tecnológicos, la estructura de autoridad y la de comunicación. Sin embargo, la ordenación programática no siempre coincide con la práctica, porque quienes llevan a cabo el trabajo o encabezan a la institución pueden dañar la estructura, ya que en la organización cada quién actúa como le conviene, es decir, según sus intereses y siempre

hay reglas que dejan de cumplirse o se cumplen parcialmente. Sin embargo, podemos decir que la Subdirección de Promoción Cultural (SPC) es una organización estructurada que ordena las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos y coordina las actividades de todos los individuos que la integran.

Y por estructura de la organización se entiende el ensamblaje de una construcción ordenada, relativamente duradera, de las partes de un todo y es el modelo estable de la organización. (Mayntz, 1996:105). Por lo tanto, la estabilidad de la SPC se mantiene por la división del trabajo, la asignación de puestos y la ordenación de los mismos, es decir todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones entre el trabajador y la subdirección que se fijan mediante reglas y ordenanzas.

Aunado a lo anterior, podemos decir que una organización funciona, cuando se describen los papeles que desempeñan todos los miembros, entendiéndose como papel un complejo de normas sociales. (Mayntz, 1996:106).

Por lo tanto, para incluir las áreas que integran a la SPC es necesario describir las funciones de los departamentos, ya que son elementos que realizan las actividades sustantivas para la ejecución de las actividades culturales.

2.5.1 ¿QUIÉNES CONFORMAN LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL?

La SPC, está conformada por cinco departamentos, de los que se derivan las áreas de prensa, mesa de redacción, diseño, coordinación de actividades artísticas y coordinación de inscripciones a cursos y talleres.

A continuación, se describen las funciones, según el Manual de Organización Específico de la DGPCyAP, que realizan los departamentos que conforman a la SPC basándose en la división del trabajo, a la cual definimos como las operaciones particulares y disociadas, pero distribuidas sistemáticamente que a su vez permiten hacer distinciones

entre fuerza de trabajo y distribución de actividades necesarias para el logro de los objetivos de la organización. (Marx, 1975:395).

- Departamento de Actividades Artísticas y Culturales: elabora la programación mensual y contrata a los artistas y grupos artísticos.
- Departamento de Difusión: elabora el material de apoyo, supervisa su diseño e impresión y comunica a los medios de comunicación y el público en general la programación artística cultural.
- Departamento de Apoyo Técnico y Control de Eventos: realiza la producción, supervisión y acondicionamiento de los espacios escénicos.
- Departamento de Cursos y Talleres: coordina y programa la realización de cursos y talleres de iniciación artística con el fin de fomentar, entre los asistentes, un desarrollo integral.
- Departamento de Relaciones Públicas: establece y fomenta las relaciones interinstitucionales con órganos públicos y privados para difundir los espacios y las actividades de la DGPCyAP.

El resultado de esta división del trabajo se refleja, por ejemplo, en los impresos para la difusión y realización de las actividades culturales y en la presentación de las mismas, que no es otra cosa, más que el producto global de los trabajos efectuados por varias personas independientes, como: redactores, secretarías, diseñadores, mensajeros y oficinistas que se reúnen en un mismo espacio y en tiempo simultáneo, para la obtención de estos productos.

En el apartado siguiente, hablaremos de los recursos que necesita nuestra organización para la realización y cumplimiento del trabajo.

2.5.2 RECURSOS HUMANOS, RECURSOS MATERIALES Y TECNÓLOGICOS

La SPC requiere de recursos humanos, recursos materiales y el avance tecnológico para la realización de sus productos y la ejecución de sus funciones. El uso de estas herramientas le

sirven para la elaboración de diversas operaciones, que racionaliza al generar una economía de fuerza y tiempo para lograr una eficiencia.

Se consideran recursos humanos todos aquellos miembros que pertenecen a la organización y tienen una función para el logro de sus objetivos.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	
Subdirector	1
Jefes de departamento	3
Coordinadores	5
Secretarias	3
Asistentes	2
Mensajero	1
Auxiliar de oficina	3
Capturista	1
Diseñador	1
Dibujante	1

De acuerdo a esto, la SPC, cuenta con el suficiente personal para el desarrollo de sus actividades. Cabe destacar que la mayoría del personal que la integra tienen una edad promedio que oscila entre los 25 y 40 años. Además, la permanencia en los puestos la determina el tipo de contratación al ingresar a la institución. Los contratados por base, que normalmente son los niveles operativos, desde el momento de ingresar obtienen antigüedad y todas las prestaciones por Ley, así como, vales de despensa al finalizar el año y días económicos; en cambio, los coordinadores, jefes de departamento, subdirectores y directores son contratados bajo el rubro de confianza, su estancia en la institución se debe a que ingresaron por recomendación o por su desempeño en el puesto. Sin embargo, los movimientos internos son escasos, a menos que la directora general hostigue a los mandos medios (jefes de departamento, subdirectores o directores) para conseguir su renuncia voluntaria, porque como dicen en esta DGPCyAP en pláticas informales o por comentarios de algunos compañeros que la directora general "no corre a nadie, se van porque quieren".

Por otra parte, los recursos materiales y los recursos tecnológicos que requiere la SPC son considerados instrumentos de trabajo que le sirven a la organización para la realización de sus tareas.

INVENTARIO DE RECURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS	
Escritorios	Videocassetas
Sillas	Televisiones
Mesas de trabajo	Engrapadoras Guillotinas
Restiradores	Papelería en general
Cestos de basura	Papeleras
Bancos para restirador	Sumadoras
Impresoras	Archiveros
Computadoras	Percheros
Scanner	Teléfonos
Máquina de escribir	Faxes
Cámara fotográfica	Internet
Cámara de video	Fotocopiadora
Tripie	

Cada artículo mencionado está controlado e inventariado por el departamento de recursos materiales de la DGPCyAP.

La infraestructura se compone de espacios para el desempeño del trabajo que incluyen salones para la impartición de cursos y talleres, oficinas y recintos históricos para la presentación de actividades.

El problema que existe en la repartición de equipos tecnológicos, se debe a la escasez de computadoras ya que una máquina debe ser ocupada por tres personas y cuando existen cargas de trabajo el equipo no es suficiente, porque todos tienen que trabajar al mismo tiempo; otro problema es el uso del internet, ya que sólo existe una línea telefónica directa que se necesita para el fax y cuando se utiliza el internet hay que solicitar apoyo de otras áreas para transferir o recibir faxes.

Lo mismo pasa con las impresoras, ya que éstas se comparten entre dos o tres computadoras y hay que esperar el momento de imprimir para que no se sature la impresora con datos cargados y pierda su configuración. Todos estos problemas son ocasionados por la falta de planeación en cuanto a los requerimientos de equipo de cómputo.

La copiadora es una herramienta fundamental ya que en ella se realiza la reproducción de todos los programas de mano y carteles de apoyo, más las copias que se requieran en la subdirección.

Para que la organización desarrolle sus funciones, active los papeles y genere sus productos debe contar con todos estos recursos humanos, materiales y tecnológicos que son parte importantes para el cumplimiento de sus objetivos; sin embargo, la escasez de los mismos, en cuanto a adquisición de material y equipo tecnológico no repercute en el objetivo de la organización, porque se da prioridad al trabajo inmediato.

Por lo tanto, para la realización de los trabajos que requiere la SPC, ésta se apoya en todos sus recursos humanos para la ejecución de sus funciones. Pero, es necesario conocer quienes conforman de manera formal los grupos de trabajo y quiénes "las bolitas de la oficina".

2.5.3 LOS INSTITUCIONALES Y LAS BOLITAS

Los grupos según Schein se definen en términos psicológicos como cualquier número de personas que interactúan unas con otras; que sean conscientes unas de otras y que se perciben a sí mismas como un grupo. La conformación del grupo surge del mismo proceso organizacional. (Schein, 1982:135).

En la SPC los grupos se reúnen por diferentes razones y de diversas maneras. Algunos grupos se han formado por disposiciones de un superior para el trabajo de grupo y otros porque tiene objetivos en común.

Schein en su libro la *Psicología de la organización*, divide a los grupos en formales e informales. Los grupos formales se conforman para realizar una tarea específica, relacionada con la misión organizacional y son de dos tipos: los permanentes que son grupos de mando constituidos por altos ejecutivos que se conforman dentro de la organización y los que son una unidad de trabajo dentro de la organización que se forman para realizar actividades específicas de la misma. (1982:135).

Los grupos informales son alianzas que no están de manera formal ni determinadas por la organización. Surgen cada vez que se tiene la necesidad de relacionarse con otras personas. (Schein, 1982:136).

En la SPC, los grupos formales están dados por su posición en el organigrama (ver página 57) y cada uno de ellos tiene su función específica. La formalidad de estos se observan en las reuniones de trabajo a las cuales asisten los jefes de departamento cuando se trata de comentar los resultados del trabajo y los coordinadores y jefes cuando se requieren conocer los avances del trabajo de cada área y corregir errores suscitados.

A partir de estas reuniones se nota la línea divisoria entre quienes conforman el grupo de trabajo formal que normalmente son los empleados de *confianza* por su grado de responsabilidad y los grupos informales que están dados principalmente por los trabajadores de *base*, como las secretarias, los mensajeros, los auxiliares de oficina que de alguna manera están informados de lo que sucede en el entorno y generan ruido entre los mismo miembros.

De acuerdo a las definiciones anteriores, podemos dividir a los grupos informales, tomando como referencia a Salaman (1984:183), en tres categorías:

Grupos horizontales: trabajadores, empresarios u otros miembros de la organización, que tienen casi el mismo rango y probablemente trabajan en la misma área.

En la SPC, estos grupos informales se dan en los niveles de jefatura, sólo dos de los cinco departamentos, se reúnen para ir a comer o convivir después del horario laboral. También, los coordinadores, en ocasiones, participan de estas reuniones; cuyos temas de conversación son cuestiones laborales y críticas al comportamiento de la directora general, estos comentarios están basados en la experiencia del investigador.

Grupos verticales: miembros de un mismo departamento pero ubicados en niveles diferentes. Con base a la observación del investigador, en la SPC, las secretarías, mensajeros, auxiliares de oficina, son personas que se agrupan para discutir sus intereses personales y sus ventajas o desventajas laborales con respecto al Sindicato; todos ellos se apoyan y protegen mutuamente.

Grupos mixtos: están conformados al azar y lo integran miembros de diferentes departamentos, diferentes niveles y diferente localización física.

La SPC, por ubicarse dentro de una DGPCyAP, según las observaciones del investigador por encontrarse en este contexto, existen diferentes grupos mixtos; ejemplo de ellos son, las secretarías madres, cuyos temas son de índole familiar, educativos, comportamiento de pareja, de sus compañeros y temas espontáneos que se dan a partir de las conversaciones; otro grupo, son los que se identifican en la forma de trabajo y que además de compañeros tienen una amistad, como la encargada de prensa y la de impresos.

Por lo anterior, se deduce que los grupos son parte inevitable de la vida organizacional y su permanencia consiste en usarlos bien en el momento oportuno, para mejorar la coordinación, desarrollar el talento y evitar la excesiva concentración de poder en una sola persona.

De acuerdo a estos grupos, en el siguiente punto citaremos los puestos y las funciones que desempeña cada uno de los miembros que conforman la SPC.

2.5.4 PUESTOS Y FUNCIONES

A continuación se describen brevemente los puestos y las funciones de cada uno de los miembros que conforman la SPC, la información está descrita e interpretada a partir de la experiencia del investigador, de su conocimiento acerca del trabajo diario y de datos tomados de documentos como la plantilla del personal y "atentas notas" dirigidas al subdirector en las cuales se le informa sobre las funciones que desempeñan los miembros y que, aparentemente, únicamente son de su conocimiento. Los papeles están distribuidos de la siguiente manera:

SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL

PUESTO	DESCRIPCIÓN PERFIL	FUNCION	PERSONAS
Subdirector de Promoción Cultural Mando de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Licenciado o pasante de ciencias de la comunicación o carrera afín Manejo de grupos Tener don de mando Conocer el ámbito cultural 	<ul style="list-style-type: none"> Instruye a sus jefes de departamento y establece los pasos a seguir para programar, promover, difundir y realizar las actividades culturales de la DGPCyAP Autoriza los trámites correspondientes a impresión, papelería y publicación de inserciones 	1
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Pasante o Licenciados de ciencias de la comunicación o carrera afín Saber redactar Conocimientos de computación y área administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Redacta informes Realiza el control de formatos, pedimento de papelería y trámites administrativos Elabora gráficos y vaciado de datos Cubre eventos en fin de semana, atiende al público y toma fotografías 	1
Profesional ejecutivo Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> Carrera comercial, secundaria o preparatoria Conocimientos secretariales y de computación 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora atentas notas y oficios Archiva Atiende el teléfono Fotocopia y elabora órdenes de servicios de los requerimientos de la subdirección 	1

DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN

PUESTO	DESCRIPCIÓN PERFIL	FUNCIONES	PERSONAS
Mando ejecutivo Jefe del departamento	<ul style="list-style-type: none"> Licenciado o pasante de la carrera ciencias de la comunicación, humanidades o afín Relación con los medios de comunicación Conocimientos de diseño, edición y corrección de estilo 	<ul style="list-style-type: none"> Instruye y supervisa la elaboración de programas de mano, carteles de apoyo, programación mensual Elabora y corrige discursos y ponencias Realiza el cuidado y corrección de estilo de los catálogos para exposiciones Cubre eventos en fin de semana, atiende al público y toma fotografías 	1
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Pasante o Licenciado de ciencias de la comunicación o carrera afín Saber redactar Conocimientos de computación, diseño, edición y corrección de estilo 	<ul style="list-style-type: none"> Se encarga de la mesa de redacción Supervisa la impresión de carteles, progra. gral, invitaciones, catálogos, programas de mano Trabaja en conjunto con el área de diseño en lo correspondiente al diseño interno de los impresos. Redacta, corrige estilo y participa, de manera cercana, en los diversos proyectos que son encargados a la jefatura. Cubre eventos en fin de semana, atiende al público y toma fotografías 	1

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Pasante o Licenciado de ciencias de la comunicación o carrera afín • Saber redactar • Conocimientos de computación • Contacto con los medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de prensa y medios electrónicos • Elabora boletines, concerta entrevistas, envía la información de la programación via fax y correo electrónico a los medios de comunicación • Atiende a los representantes de los medios en las exposiciones • Cubre eventos en fin de semana, atiende al público y toma fotografías 	1
Técnico superior Diseñador	<ul style="list-style-type: none"> • Pasante o Licenciado en diseño gráfico • Conocimientos de Mac, PC, programas como corel draw, ilustrator 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora el diseño y la producción de programas de mano, inserciones de prensa, carteles, boletos, invitaciones, personalificadores y volantes. • Realiza las carpetas fotográficas y de prensa así como proyectos especiales de diseño, producción, impresión y escaneo fotográfico que requieran las áreas de la Dirección General 	1
Analista programador Dibujante	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de técnico en dibujo, preparatoria o secundaria • Conocimientos de figura humana y dibujo en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dibuja ilustraciones para programas de mano y carteles • Busca imágenes para carteles • Engargola carpetas de prensa y fotográficas 	1
Técnico superior	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios técnicos, secundaria o preparatoria • Conocimientos de computación 	<ul style="list-style-type: none"> • Controla y actualiza los directorios de funcionarios de la DGPC y AP. • Rotula sobres y empaca los impresos para la entrega de publicidad y Pegotea carteles en museos, bancos, hoteles y metro • Realiza la toma de fotografías de los recintos, montaje y museografía de las exposiciones. • Trabajos de mensajería 	1
Técnico superior Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera comercial, secundaria o preparatoria • Conocimientos secretariales y de computación 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora atentas notas y oficios • Archiva • Atiende el teléfono • Fotocopia y elabora órdenes de servicios de los requerimientos del departamento 	1
Técnico superior Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera comercial, secundaria o preparatoria • Conocimientos secretariales y de computación 	<ul style="list-style-type: none"> • Envía los paquetes de difusión que se requieren en todos los eventos, como programas de mano y cartel de apoyo • Archiva y clasifica las hojas de comentarios • Atiende el teléfono • Envía la publicidad de difusión a cada uno de los recintos de la DGPC y AP. 	1

DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES ARTÍSTICAS Y CULTURALES

PUESTO	DESCRIPCIÓN PERFIL	FUNCION	PERSONAS
Mando ejecutivo Jefe del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado o pasante de la carrera ciencias de la comunicación, humanidades o afín • Relación con el ámbito cultural • Conocimientos de computación y área administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruye y supervisa la elaboración de la programación mensual de actividades artísticas y culturales • Contacta a artistas y grupos artísticos • Solicita impresión de boletos al área de difusión 	1
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Pasante o Licenciado de ciencias de la comunicación o carrera afín • Relación con el ámbito cultural • Conocimientos de computación y área administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora la programación mensual de actividades culturales • Solicita a los artistas y grupos su curriculum, el repertorio o programa a interpretar. • Entrega el material al área de difusión para la elaboración de los programas de mano y carteles • Cubre eventos en la semana, atiende al público y toma fotografías 	1

Técnico superior Auxiliar de oficina	<ul style="list-style-type: none"> Estudios técnicos, secundaria o preparatoria Conocimientos de computación 	<ul style="list-style-type: none"> Controla y actualiza los directorios de los artistas y grupos artísticos Cubre eventos en fin de semana, atiende al público y toma fotografías Fotocopia programas y currículas 	1
Técnico superior Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> Carrera comercial, secundaria o preparatoria Conocimientos secretariales y de computación 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora atentas notas y oficios Archiva Atiende el teléfono Fotocopia y elabora órdenes de servicios de los requerimientos del departamento 	1

DEPARTAMENTO DE APOYO TÉCNICO Y CONTROL DE EVENTOS

PUESTO	DESCRIPCIÓN PERFIL	FUNCIÓN	PERSONAS
Mando ejecutivo Jefe del departamento	<ul style="list-style-type: none"> Licenciado o pasante de la carrera ciencias de la comunicación, humanidades o afin Conocimientos de computación y armado de escenarios 	<ul style="list-style-type: none"> Instruye y supervisa la elaboración de los requerimientos técnicos para acondicionar los espacios en los que se presentan las actividades Contacta a artistas y grupos artísticos para sus requerimientos Se encarga de supervisar la taquilla y cubrir el evento Entrega reporte semanal de la venta de boletos 	1
Jefe de oficina Asistente	<ul style="list-style-type: none"> Carrera comercial, secundaria o preparatoria Conocimientos secretariales y de computación 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora atentas notas y oficios Archiva Atiende el teléfono Fotocopia y elabora órdenes de servicios de los requerimientos del departamento y de los artistas 	1
Analista programador Mensajero	<ul style="list-style-type: none"> Estudios técnicos, secundaria o preparatoria 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza todo lo relacionado con la mensajería Cubre eventos en fin de semana, atiende al público y toma fotografías Fotocopia programas 	1

DEPARTAMENTO DE CURSOS Y TALLERES

PUESTO	DESCRIPCIÓN PERFIL	FUNCIÓN	PERSONAS
Mando ejecutivo Jefe del departamento	<ul style="list-style-type: none"> Licenciado o pasante de la carrera ciencias de la comunicación, humanidades o afin Relación con el ámbito cultural en cursos y talleres Conocimientos de computación 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza, instruye y supervisa la elaboración de la programación de los cursos y talleres Contacta a maestros Solicita impresión y difusión de los mismos Cubre eventos en fin de semana, atiende al público y toma fotografías 	1
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Pasante o Licenciado de ciencias de la comunicación o carrera afin Relación con el ámbito cultural Conocimientos de computación y área administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora la programación de los cursos y talleres Solicita a los maestros sus papeles para la contratación por honorarios Obtiene el programa a desarrollar durante la impartición de los cursos y talleres Realiza el corte de inscripciones y elabora el trámite para el depósito de cuotas en el banco y entrega de comprobantes al administrativo Cubre eventos en la semana, atiende al público y toma fotografías 	1
Técnico superior Asistente de talleres	<ul style="list-style-type: none"> Pasante o Licenciado de ciencias de la comunicación o carrera afin Conocimientos de computación 	<ul style="list-style-type: none"> Controla las asistencias de los maestros Esta al pendiente del acondicionamiento de los salones y los requerimientos de los maestros Realiza las inscripciones Fotocopia dípticos y todo lo relacionado con el área 	1
Analista programador Mensajero	<ul style="list-style-type: none"> Estudios técnicos, secundaria o preparatoria 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza todo lo relacionado con la mensajería 	1

DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

PUESTO	DESCRIPCIÓN PERFIL	FUNCIÓN	PERSONAS
Mando ejecutivo Jefe del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado o pasante de la carrera ciencias de la comunicación, humanidades o afin • Relación con el ámbito cultural en cursos y talleres • Conocimientos de computación 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza, el enlace con instituciones públicas y privadas para la difusión de las actividades culturales • Elabora oficios y atentas notas • Programa, coordina y realiza eventos como cenas, en los espacios de la DGPCy AP • Cubre eventos en fin de semana, atiende al público y toma fotografías 	1

Como se puede apreciar, se duplica la función de cubrir eventos o guardias en las actividades culturales, entre los coordinadores y los jefes de departamento, ya que por instrucción del subdirector todo el personal de *confianza* debe cubrir los eventos, aún cuando el Manual de Procedimientos indica que el área encargada de cubrir actividades es el Departamento de Apoyo Técnico. También, se detectó en este vaciado de datos que los recursos humanos son suficientes, pero el personal no corresponde a la calidad y rapidez en la obtención de resultados.

En la SPC, todos los miembros durante su estancia en esta subdirección han aprendido su papel y ellos se encargan de enseñarles el funcionamiento de la organización a los superiores de nuevo ingreso y a los miembros que llegan reubicados de otras áreas. Así mismo, la relación que guardan entre sí cada uno de las áreas presentadas y sus miembros es el intercambio de información para programar, promover, difundir y presentar las actividades culturales.

Para el cumplimiento de sus funciones, los miembros de la SPC cuentan con manuales de Organización Específico y de Procedimientos para la realización de Actividades Culturales. En estos documentos se encuentran especificadas las funciones que deben realizar los departamentos y sirven como una herramienta administrativa para los servidores públicos que en el ámbito de sus atribuciones sean los responsables de realizar las actividades, como medio para promover y difundir la cultural entre el personal de la SHCP y el público en general.

Para la ejecución de las funciones el subdirector solicita directamente la realización de las mismas y supervisa que las tareas se cumplan a través de sus jefes de departamento o coordinadores quienes tienen mayor jerarquía que los operativos, y normalmente es personal profesionalizado que no necesita supervisión.

Sin embargo, uno de los conflictos que surgen en los papeles de la estructura es cuando un miembro debe cumplir órdenes de varias personas o de varios grupos de personas cuyas obligaciones respecto a su comportamiento son diferentes. (Mayntz, 1996:108).

En la SPC, ocurre fundamentalmente con los trabajadores sindicalizados que toman la postura de cumplir exclusivamente con la función que le asigna su área de trabajo y no les gusta hacer labores de otras áreas, a lo cual éste toma la decisión de ordenar amonestaciones lo que acarrea como conflicto inconformidades personales que se paran con el levantamiento de actas administrativas hacia las personas que no cumplen con sus obligaciones y estas personas que no cumplen (normalmente trabajadores de base), se amparan quejándose inmediatamente con el sindicato.

Enseguida, se presentan los procedimientos formales que debería seguir la SPC para el cumplimiento de los objetivos.

2.6 PROCESO FORMAL DE TRABAJO DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL

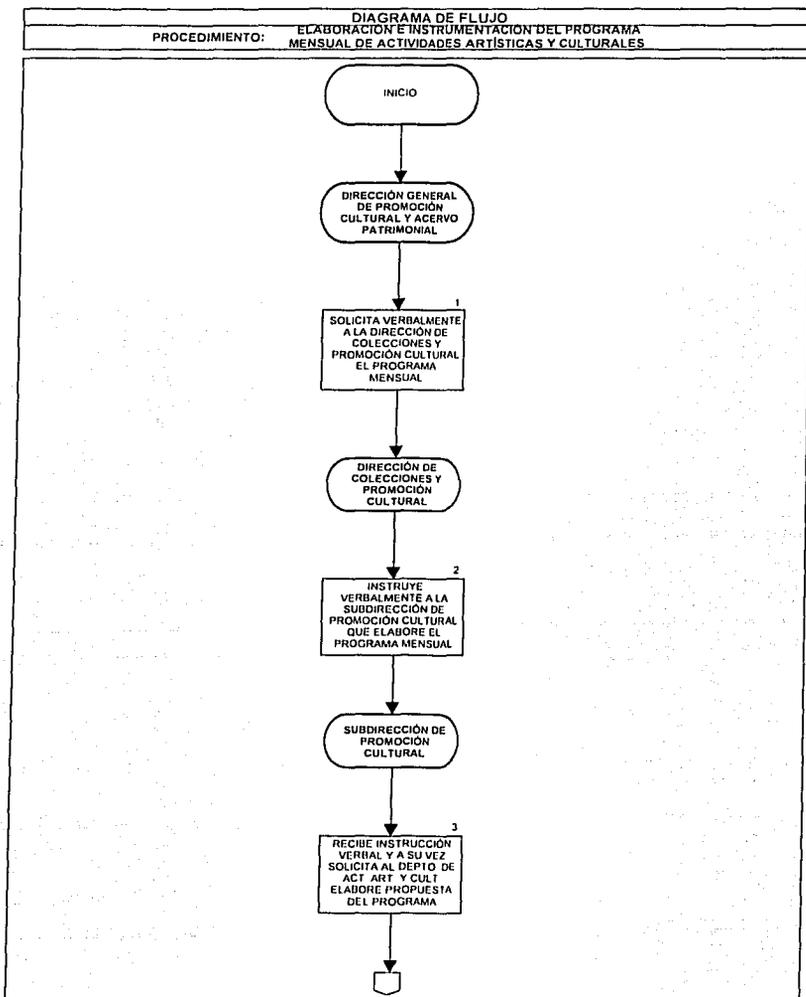
El proceso formal de trabajo para la realización de las Actividades culturales, está formalizado en el Manual de Procedimientos de Actividades Artísticas y Culturales de la SPC, al cual identificaremos como un conjunto de pasos que se dan con el fin de que determinados factores actúen entre sí para obtener un resultado.

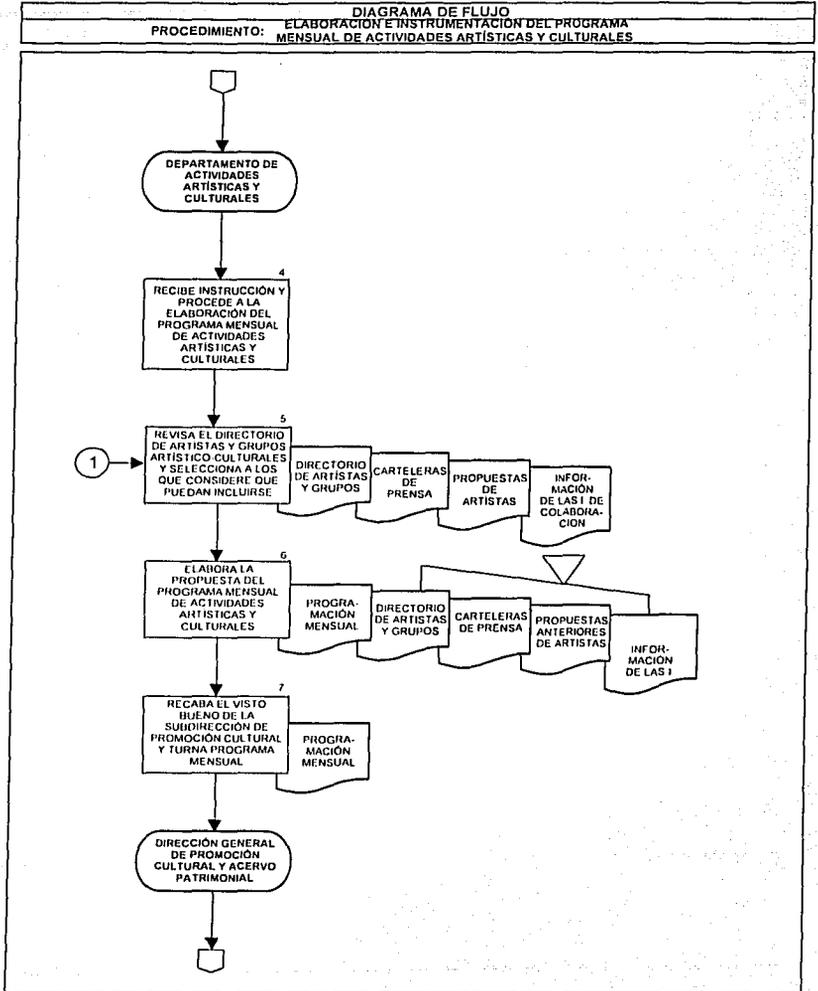
El esfuerzo conjunto que realiza la SPC, entre sus departamentos, para el logro de las actividades culturales, esta representado en los flujogramas del Manual de Procedimientos, los cuales muestran los pasos a seguir de la SPC para el cumplimiento de sus funciones.

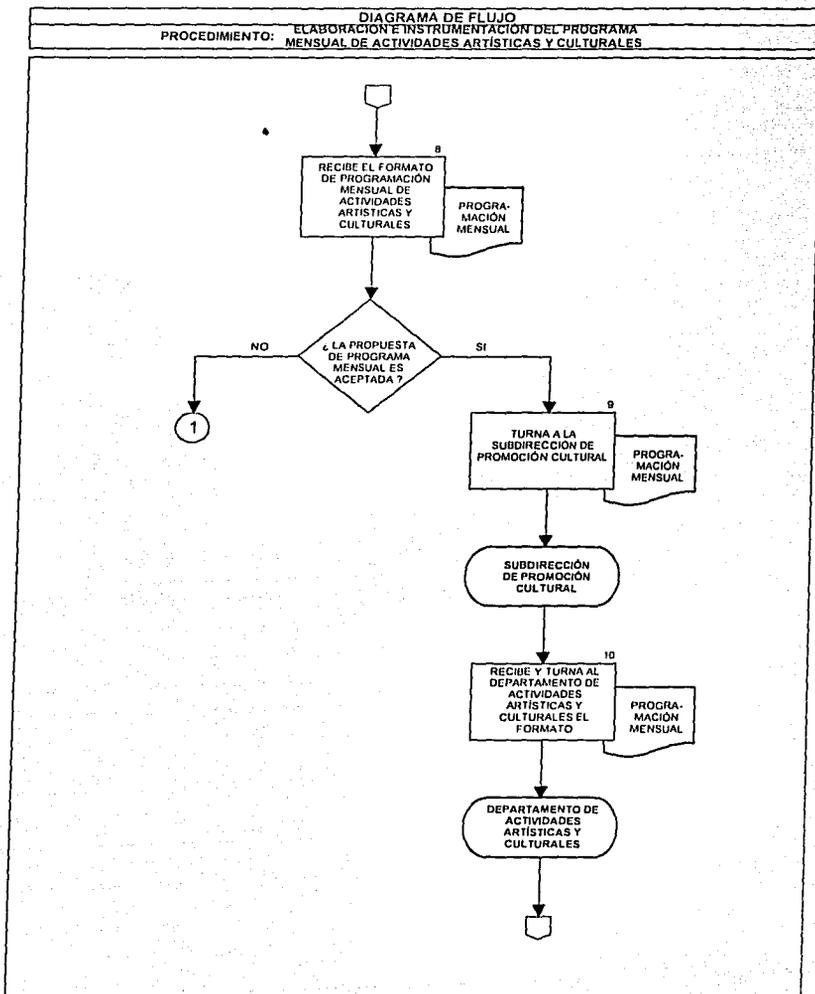
Estos flujogramas nos permiten conocer la transformación que sufren los insumos que la Subdirección de Promoción Cultural toma del medio para convertirlos en servicios. Por tal motivo, los procesos se han dividido según el trabajo que desempeña cada una de las áreas dentro del sistema.

DIAGRAMA DE FLUJO FORMAL
DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES ARTÍSTICAS

1/4







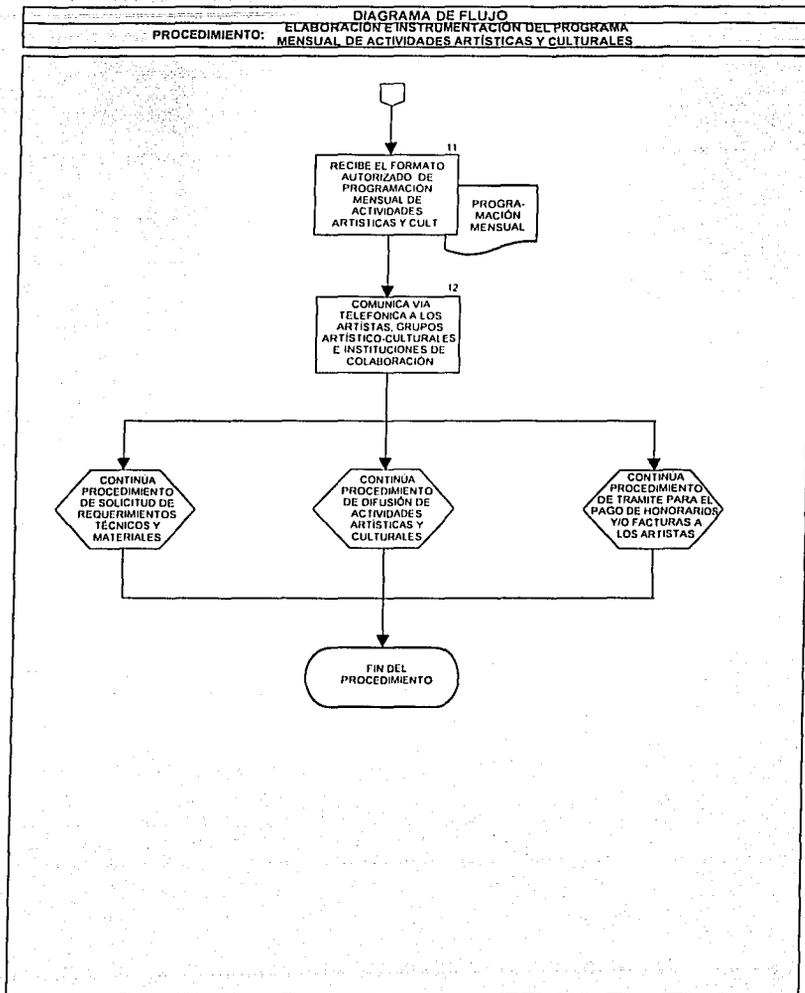
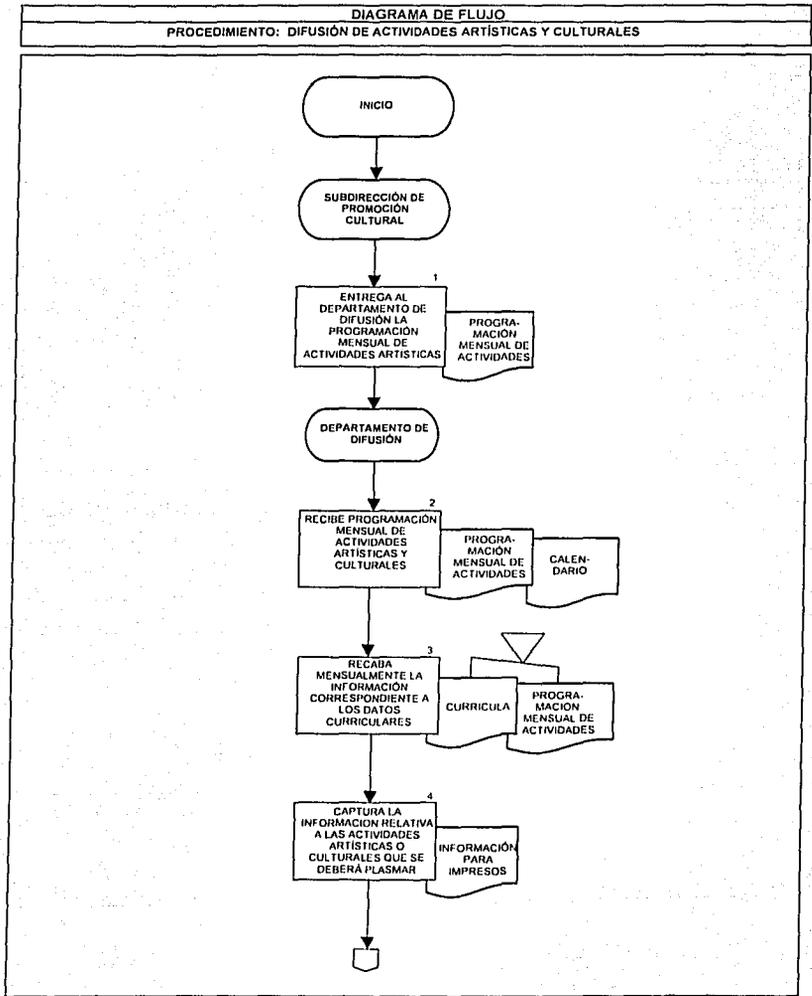
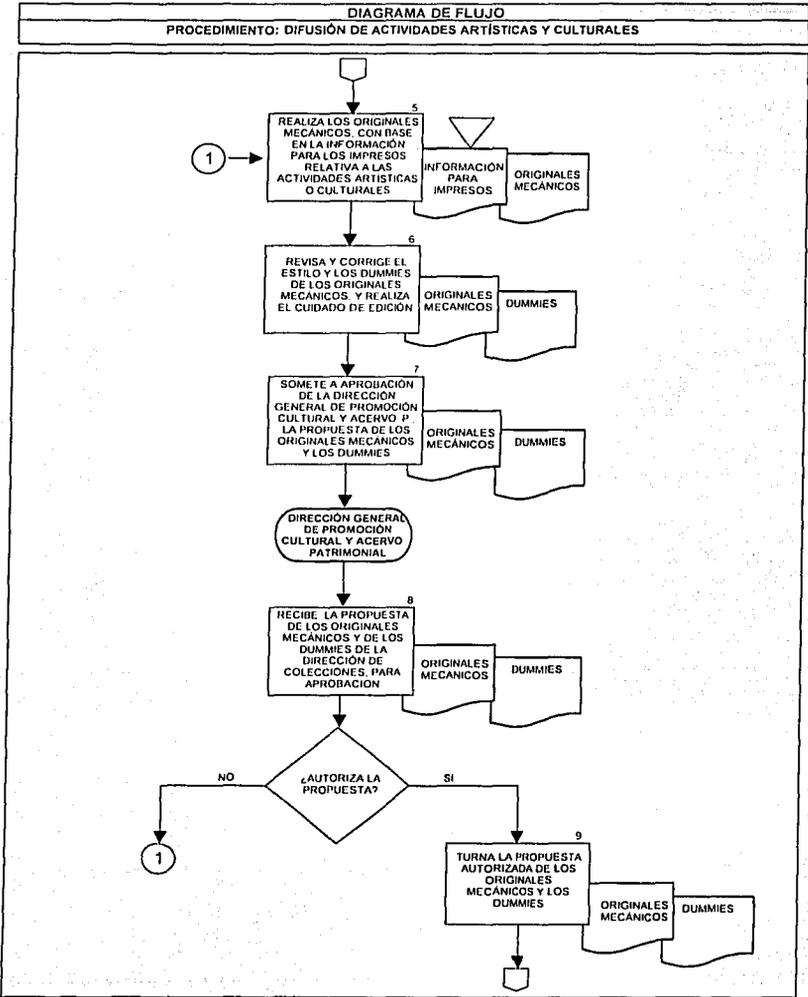


DIAGRAMA DE FLUJO FORMAL
DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN

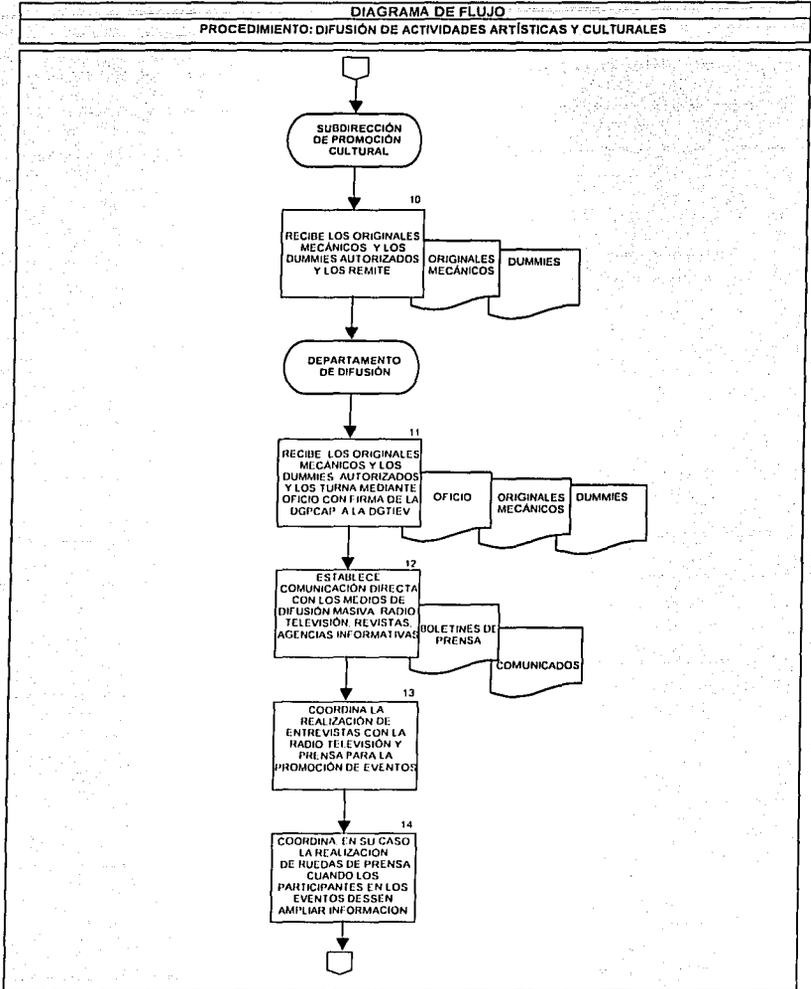
1/4

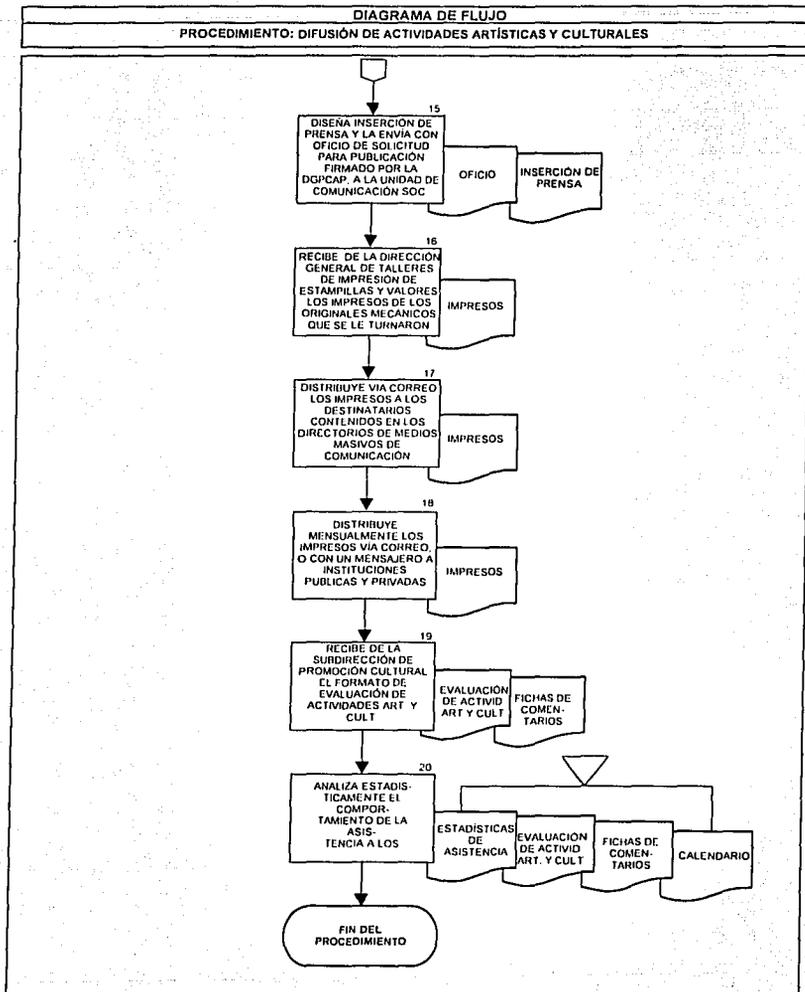


75

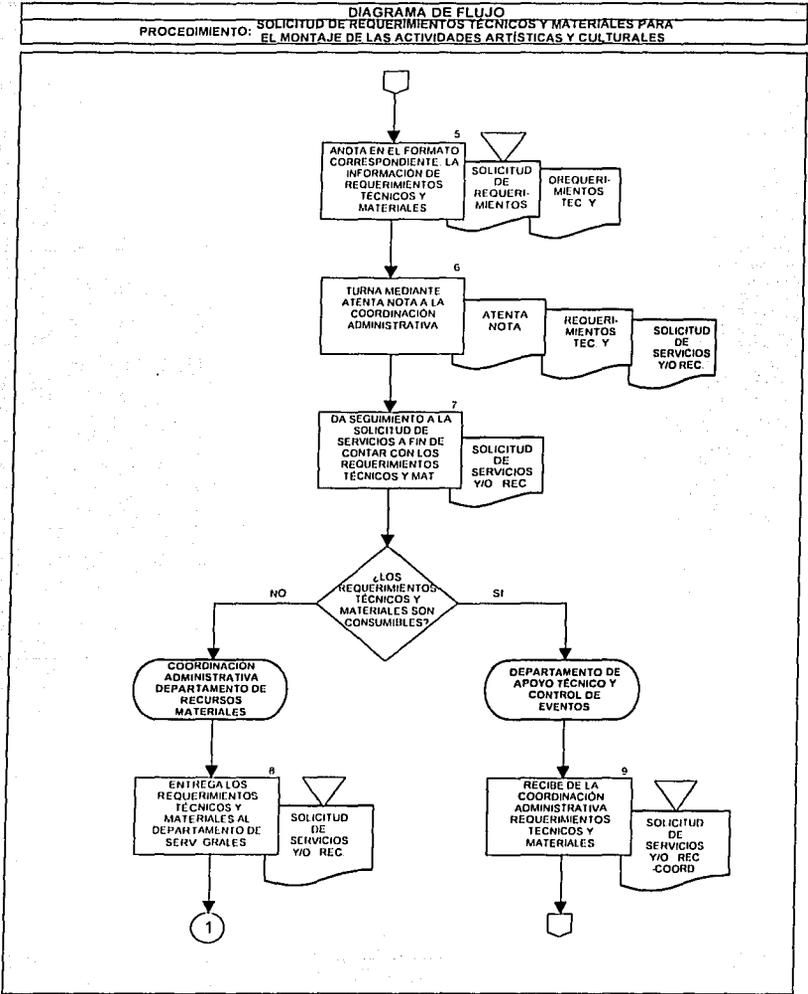


14-14-14





9410



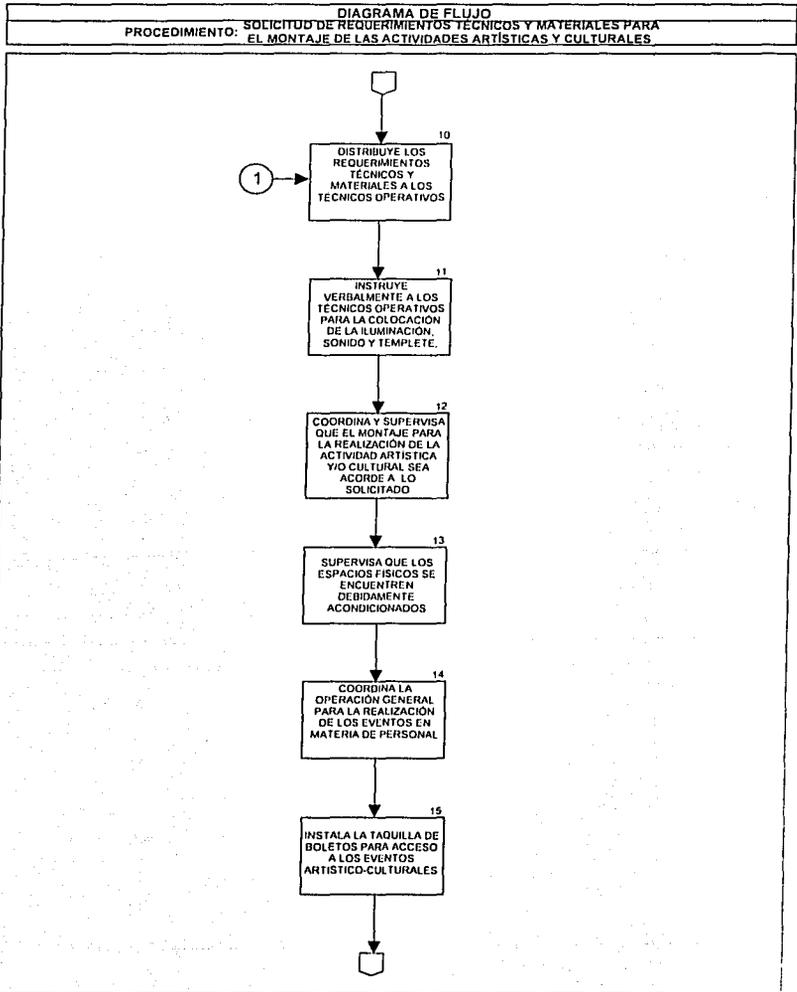
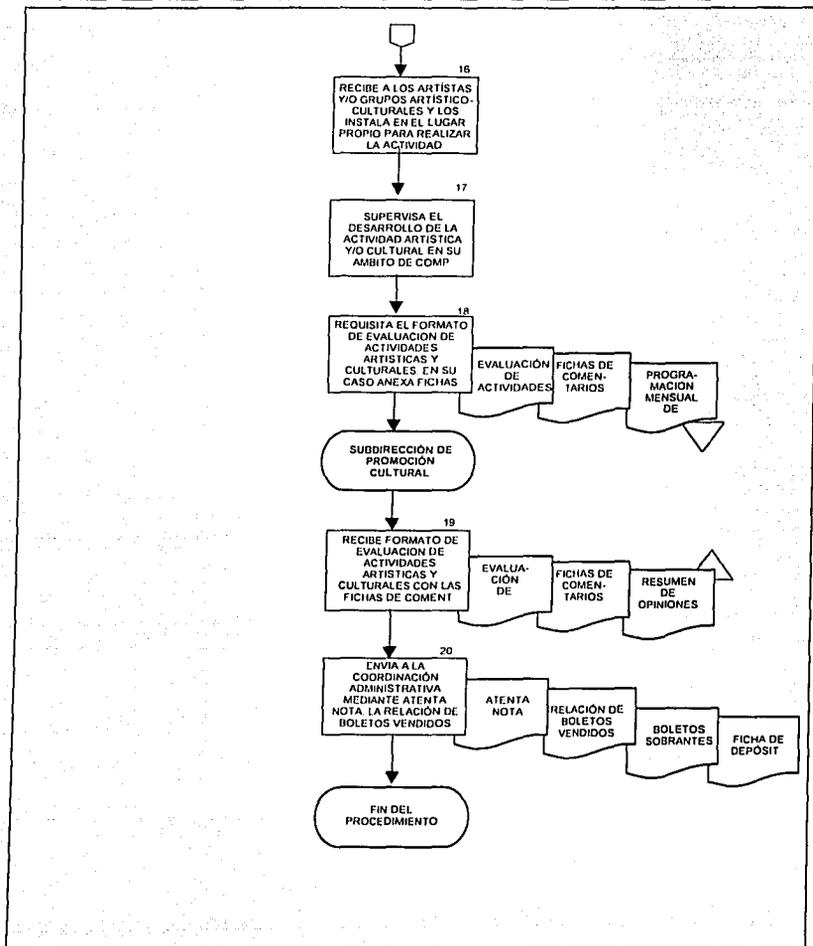


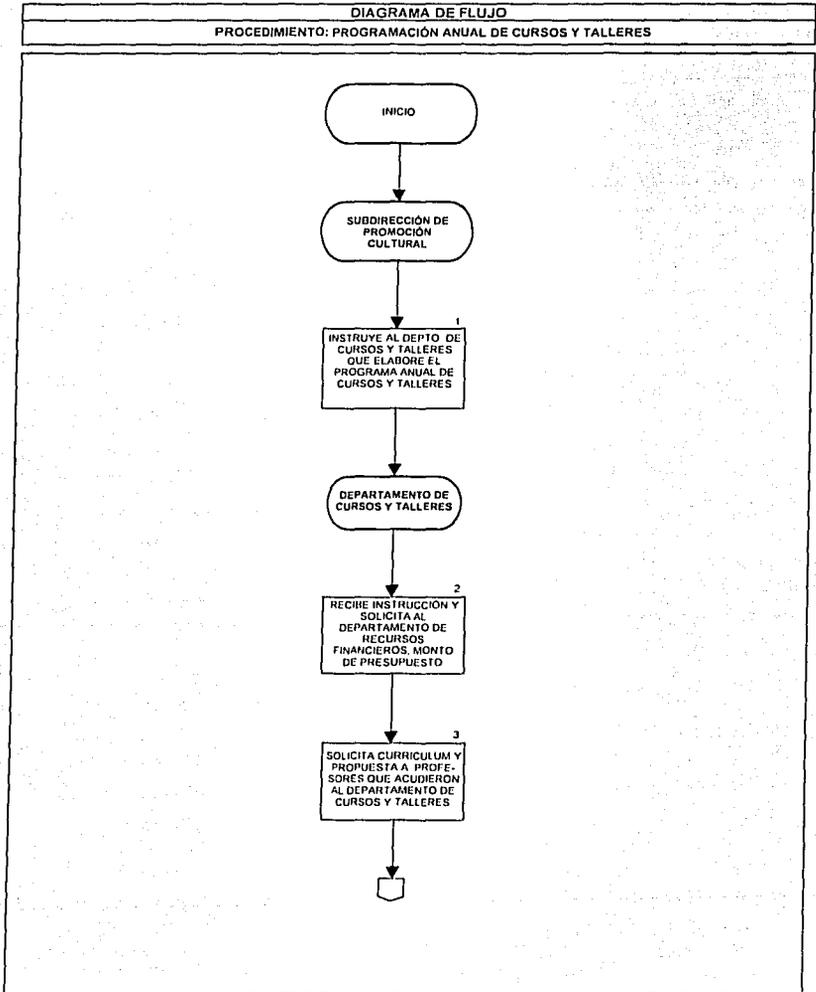
DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO: SOLICITUD DE REQUERIMIENTOS TÉCNICOS Y MATERIALES PARA
EL MONTAJE DE LAS ACTIVIDADES ARTÍSTICAS Y CULTURALES

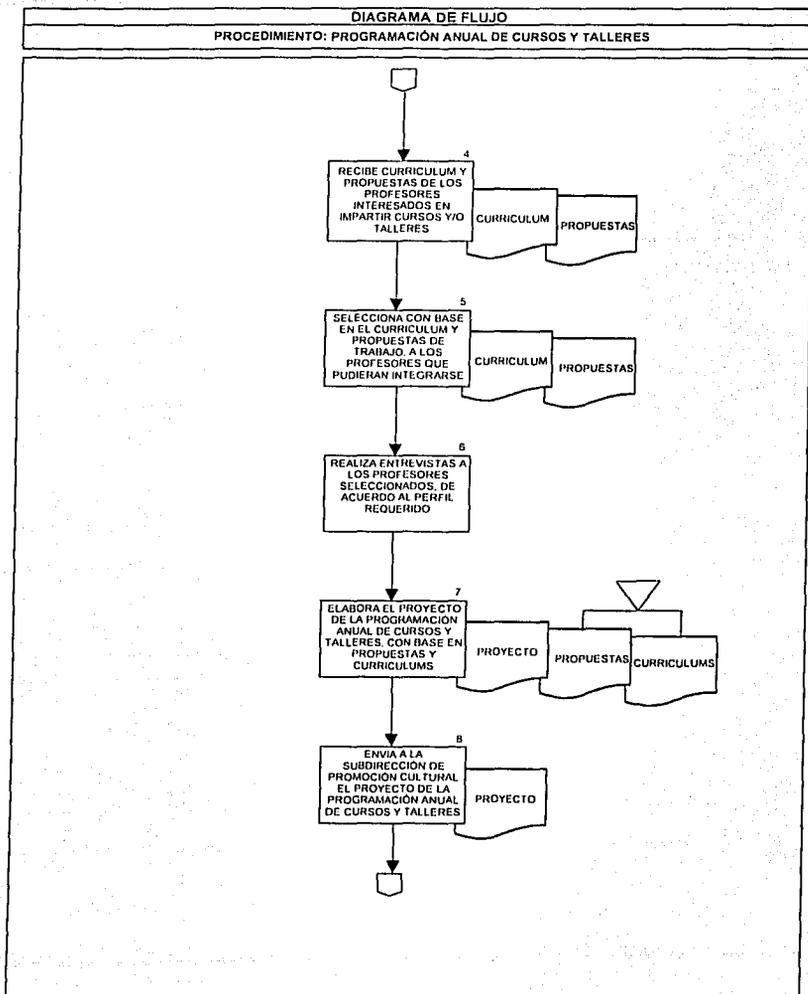


146 52-10

DIAGRAMA DE FLUJO FORMAL
DEPARTAMENTO DE CURSOS Y TALLERES

1/4





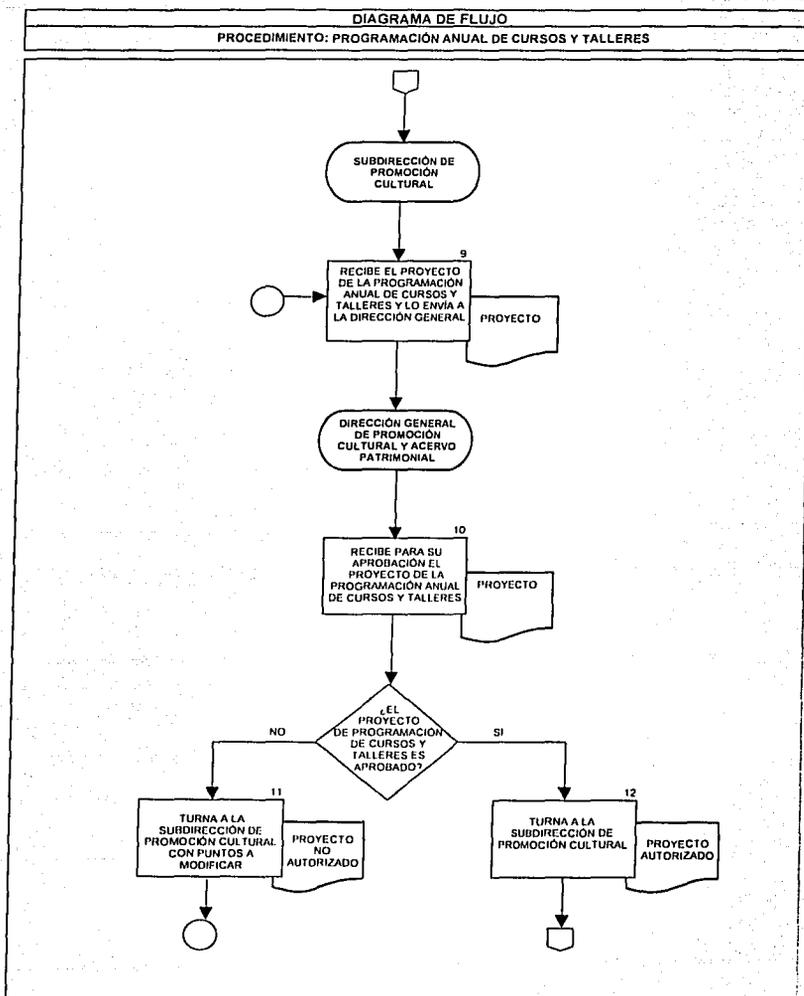


DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO: PROGRAMACIÓN ANUAL DE CURSOS Y TALLERES

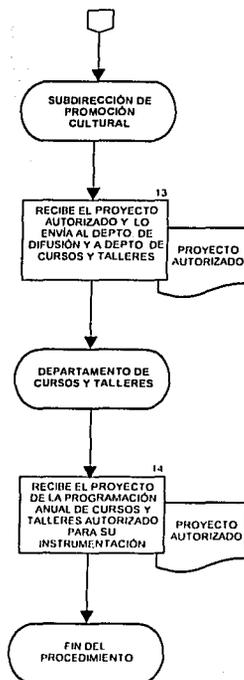


DIAGRAMA DE FLUJO FORMAL
DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

1/2

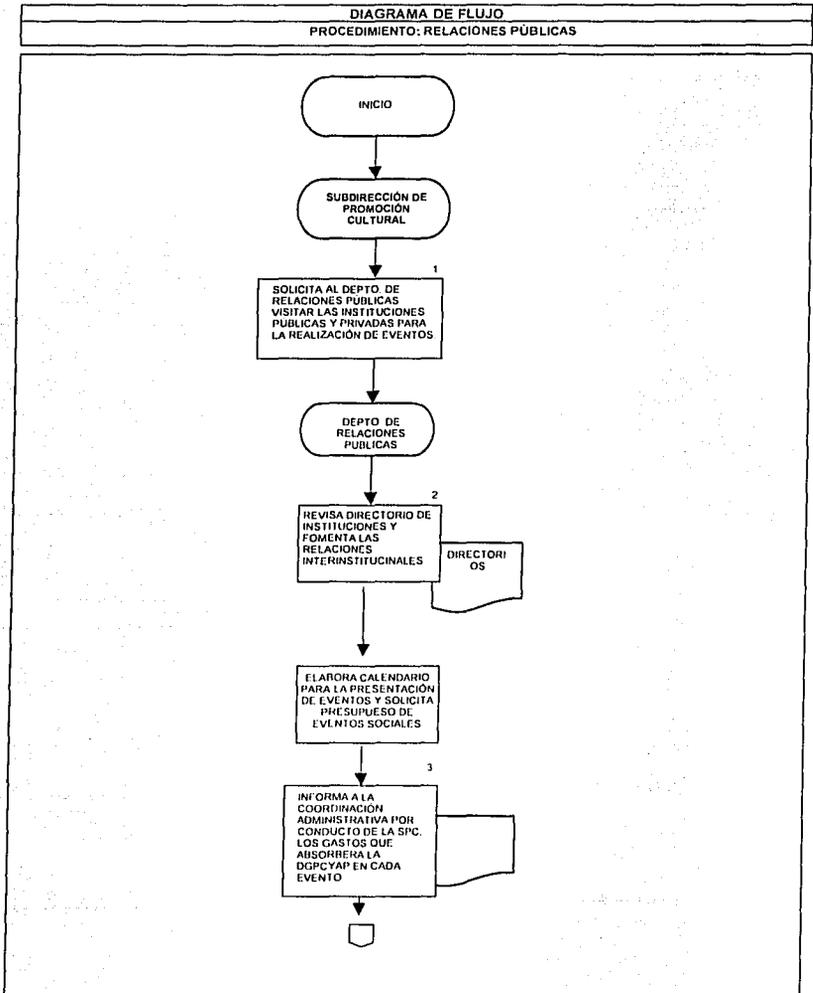
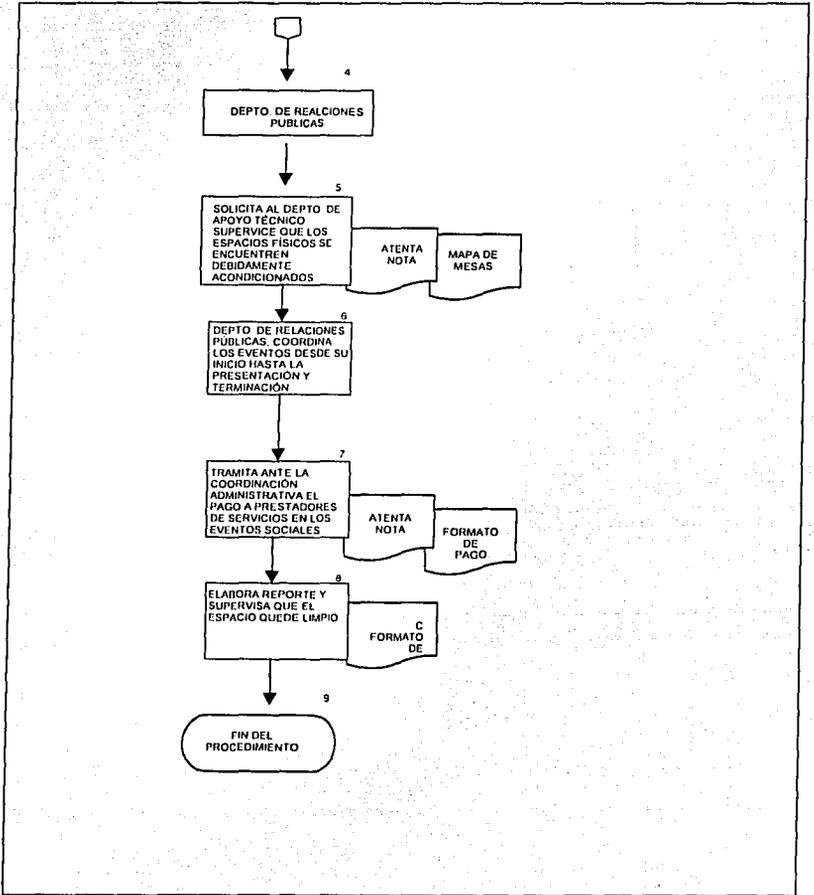


DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO: RELACIONES PÚBLICAS



En este sentido, la descripción de los procesos nos da a conocer la manera en que la organización realiza el proceso de transformación de los insumos (*inputs*) que tomó del medio ambiente para convertirlos en productos (*outputs*) útiles para la sociedad. Como se puede apreciar nos damos cuenta que cada una realiza un proceso específico de trabajo, instruido por la autoridad, el cual es de utilidad para la SPC ya que con ello desarrolla y cumple los objetivos planeados.

2.7 ESTRUCTURA DE LA AUTORIDAD

Mayntz considera a la estructura de la autoridad como la división entre las facultades de decisión y de mando establecidos en reglas y papeles, por una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia por otra. (Mayntz, 1996:125).

Para Schein autoridad y poder no es lo mismo. La autoridad no legítima se conoce como “el poder puro implica la habilidad del sometimiento físico, a través de la manipulación del premio, del castigo o de la información”. Autoridad legítima implica la obediencia de las normas voluntariamente porque aceptan el sistema. Se reconoce en algunas personas el derecho a mandar. Existe un consenso sobre los reglamentos y las normas. (Schein,1982:23).

Atendiendo a estas necesidades de obedecer y mandar para el logro de los objetivos, se distingue las siguientes autoridades, según Max Weber:

- Tradicional.- Se garantiza por el respeto al pasado (tradiciones). La legitimidad está conferida a las costumbres. El tipo de sistema es patriarcal o feudal.
- Racional-legal.- Leyes, reglamentos y procedimientos. Se logra la legitimidad obedeciendo la ley. El poder está formalmente establecido por las leyes. El modelo organizacional es la burocracia.

- Carismática.- Cualidades personales. La legitimidad se basa en la fe que el otro le confiere al líder. El sistema es muy flojo, poco estructurado e inestable, la estabilidad la alcanza sólo si el líder vive.
- Autoridad racional pura especialidad.- Se le obedece a las personas que posean información pura. El poder se da por especialidad. (Schein,1982:24-27)

A fin de ubicar la estructura de nuestro objeto de estudio atenderemos a lo que se refiere de orden jerárquico, que son estructuras con canales de mando que van de arriba abajo. A la cabeza se encuentran las decisiones sobre las actividades encaminadas directamente al objetivo. El jefe de una instancia intermedia posee autoridad delegada para tomar decisiones sobre la ejecución y sobre las actividades mediatas, pero está sometido a las instrucciones de la dirección suprema. (Mayntz, 1996:126).

Para la realización de actividades culturales la SPC se vale de canales de mando que respetan la estructura del organigrama en donde las acciones se plantean desde la DGPCyAP a la SPC y se van delegando conforme a los puestos y funciones, pasando por cada una de las áreas que conforman a la SPC.

Por lo anterior, enseguida se presenta la gráfica que muestra las líneas de autoridad en la SPC, dadas por la curva de control y autoridad, donde control se define como "poder de mando y dominación de un grupo sobre las instancias de una organización" (Mayntz, 1996:129). Cabe mencionar que esta gráfica fue inferida por la experiencia que tiene el investigador dentro de la organización, ya que a lo largo de cinco años de trabajo en la misma, se ha podido notar que quien tiene el control y autoridad de la DGPCyAP es su titular, debido a que cualquier proceso de trabajo, modificación, cambio de personal, contratación o despedido en la subdirección y cualquier otra área inmersa en la dirección general requiere de la autorización de la misma.

DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN
CULTURAL Y ACERVO PATRIMONIAL

MUCHO

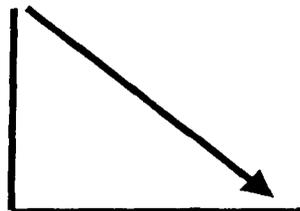
SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN
CULTURAL

POCO

FORMALIZACIÓN

RANGO BAJO

PERSONAL
OPERATIVO Y
DE CONFIANZA



De acuerdo a la gráfica de control, la SPC pertenece a una curva de control autoritaria, donde domina la cabeza de la organización. Tiene un alto grado de control sobre los miembros de la organización el cual desciende desde la dirección general y a su paso acentúa las reglas, pautas y acciones a ejecutar.

Cabe mencionar que aún cuando la autoridad sea la DGPCyAP, la Subdirección por el nivel jerárquico que representa en el organigrama tiene la autoridad y el control al interior de la SPC con respecto a sus jefes de departamento y los subordinados de estos, ya que se rige bajo una autoridad legítima, racional legal con aceptación del sistema en su totalidad.

En conclusión, podemos decir, que la autoridad es centralizada, por el hecho de que todas las decisiones de importancia se toman en la cumbre de la organización. Pero por su alto grado de formalización, el poder está delegado entre el subdirector y los jefes de departamento para controlar a los subordinados.

Con respecto a lo anterior, podemos considerar a la SPC es una organización altamente formalizada, ya que los miembros de la organización son controlados por reglas y procedimientos definidos. Los miembros se atienen a las reglas y se obligan a cumplirlas por el salario que perciben y sus puestos están estructurados en jerarquías escalonadas. El poder centralizado en la DGPCyAP deja de lado las aportaciones e innovaciones que los miembros pudieran aportar para hacer más eficiente el logro de objetivos. Además,

encontramos que la autoridad de la dirección general se aplica directamente sobre los mandos medios, interfiriendo en cualquier toma de decisión sobre el trabajo realizado sin importarle los retrasos en cuanto al tiempo de promoción y difusión de las actividades, pero siempre queriendo tener el trabajo terminado cuando lo solicite. Con respecto a lo anterior, en ocasiones, la titular de la dirección hace valer su autoridad sobre cualquier miembro de la organización que se encuentre en su camino, sin importarle las decisiones previas del jefe inmediato.

En el caso de la SPC, durante el tiempo que el investigador lleva laborando en esta organización, se ha detectado que cuando el personal de base no coopera o no funciona y, además, es conflictiva la utilizan para asuntos personales y a cambio de ello les restan responsabilidad y trabajo; por otro lado, el personal de confianza que sí realiza el trabajo está sometido a reglas y procedimientos estrictos que la organización utiliza para controlarlos.

Invariablemente, la distinción entre los de base y los de confianza, le sirve al subdirector para demostrar su control, su autoridad y su poder ante los empleados de confianza que según el subdirector tienen una "buena plaza" y perciben un "buen ingreso". También, la autoridad que ejercen los mandos medios sobre sus subordinados es otorgada por la posición que les confiere su puesto, ya que ellos son los responsables ante la SPC de que los coordinadores, mensajeros, diseñadores, redactores y auxiliares realicen sus actividades. A su vez, los mensajeros, secretarías, algunas veces, obedecen a sus coordinadores por solicitud del subdirector en ausencia del jefe de departamento.

En general, podemos decir que aún cuando los miembros de la SPC desarrollen su propia actitud en el desempeño de sus funciones, la autoridad para tomar decisiones siempre recorrerá la estructura jerárquica, es decir, inicia en el nivel más alto y finaliza en los mandos medios hasta llegar a quien operacionaliza las órdenes. En este sentido, Salaman dice que el poder es "cualquier relación donde un miembro impone su voluntad a pesar de toda resistencia". (1984:20).

En el siguiente aparato, presentamos el reclutamiento y selección de personal, así como, las formas de motivación y control, que permiten a las personas ser partícipes de la SPC y que como miembros trabajen con optimismo a cambio de una remuneración que les permita sobrevivir por la prestación de sus servicios. Para tal efecto, Schein en su libro *La Psicología de la Organización*, hace referencia al contrato psicológico entre cada una de las personas contratadas y la subdirección, es decir, los trabajadores cumplen con realizar el trabajo y la empresa paga por el servicio prestado y dependiendo de las circunstancias el empleado puede contribuir al desarrollo de la organización y sentirse útil o no. (Schein, 1984:23).

2.8 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ASCENSO DEL PERSONAL

Señala Mayntz que la organización para que exista y funcione debe cumplir con las responsabilidades de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos. (Mayntz, 1996:143).

En este sentido, el ingreso para reclutar miembros en la administración pública es voluntario y, normalmente, las secretarías de Estado cuentan con un departamento de recursos humanos para cada una de sus dependencias, éstas se encargan de reclutar y seleccionar a los candidatos y encaminarlos a las áreas donde haya vacantes y requieran su perfil. En plática informal con el encargado de recursos humanos de la DGPCyAP, nos explicó que en la Dirección General de Recursos Humanos de la SHCP el proceso inicia cuando llega alguien a solicitar trabajo. Le piden que llene una solicitud, entregue fotografías, filiación –en caso de no tenerla la Secretaría le realiza el trámite- y el puesto a ocupar. Posteriormente se le practican exámenes de conocimientos generales. Una vez aceptado se le informa sobre los alcances de naturaleza financiera y satisfacción de necesidades personales.

Para ello, se les menciona el tipo de contratación. Es así como, dentro de la SPC, existen dos tipos de miembros: los de *base* y los de *confianza*.

Los de *base* son aquellos miembros que pertenecen al Sindicato Nacional de los Trabajadores de Hacienda, quienes cubren los puestos operativos y no necesariamente la fuerza productiva.

Estos miembros son reclutados por el propio sindicato y, en ocasiones cuando hay plazas vacantes del Sindicato la Secretaría recluta directamente al miembro. Sus condiciones laborales, derechos y obligaciones están contemplados en el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de la SHCP.

Los puestos de mayor jerarquía los ocupan los trabajadores de *confianza*, que tienen a su cargo actividades de planeación, supervisión y organización; estos puestos se consideran desde los coordinadores hasta los funcionarios, aunque hay plazas de operativos que pertenecen a los de *confianza* por no cotizar al Sindicato.

El personal de *confianza* es contratado directamente por la Secretaría y se puede decir que utiliza un proceso informal de reclutamiento, ya que algunos miembros son recomendados o amigos de algún funcionario. Sus derechos y obligaciones no están reconocidos por el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo, sino que están determinados por el grado de responsabilidad que implica el puesto.

La posibilidad de ascenso en la SPC, es reducida sobre todo en los niveles de coordinaciones, jefaturas y subdirecciones, porque generalmente estos puestos los ocupan candidatos de fuera.

Sin embargo, en cada área, existe el departamento de recursos humanos, el reclutamiento de los miembros depende de los puestos a ocupar y se deducen del objetivo de la organización. Los candidatos ingresan de manera voluntaria y sobre la marcha van conociendo los procesos de producción.

En la SPC, el reclutamiento de sus miembros es pasivo, en el caso de reclutar se limita a elegir entre los miembros solicitantes espontáneos; aunque generalmente las organizaciones

de la Administración Pública utilizan los recursos humanos que ya se encuentran laborando en la organización o invitan a personas de fuera para ocupar los puestos de jefe de departamento hacia arriba.

Es así, que por ejemplo, el Subdirector de Promoción Cultural fue recomendado con la directora general por un amigo; el jefe de departamento de difusión fue invitado por la directora general; el jefe de actividades artísticas, el de apoyo técnico y el de relaciones públicas, llegaron por recomendación de funcionarios de la SHCP; la única que realizó el proceso formal de reclutamiento y selección es la jefe del departamento de cursos y talleres.

La selección del personal que integra la subdirección se dio por un lado, con personal de servicio social, que cumpliera a juicio del jefe con el perfil para cubrir las vacantes; y por otro se aceptaron personas reubicadas de otras áreas.

Como se mencionó anteriormente, en el apartado de puestos y funciones, no se requiere un perfil establecido, ni experiencia en el ramo; debido a que el personal que ha ingresado por alguna recomendación se le da la oportunidad de aprender las funciones con la práctica diaria.

En este sentido, la socialización entendida como el "proceso de enseñarle al empleado cómo funciona la organización, cuáles son las reglas y normas de conducta y cómo comportarse con otros miembros de la organización" (Schein, 1984:19). Lo realiza la SPC con los miembros de nuevo ingreso, que normalmente son personas reubicadas, -cambio de lugar de adscripción en la misma Secretaría-, presentándolos al resto de los empleados e induciéndolos a conocer y realizar el trabajo, que desempeñan cada uno de los miembros, para así poder desarrollar lo que se le encomienda, aquí cabe destacar que no existe un proceso de inducción para conocer los recintos culturales que resguarda la DGPCyAP donde se llevan a cabo las actividades.

Cabe mencionar, que la SHCP de acuerdo a las condiciones generales de trabajo, les concede seis meses al personal reubicado, para adaptarse a su nuevo lugar de adscripción o de lo contrario le otorga su derecho a cambiarse nuevamente de área.

En cuanto a los recursos humanos de la SPC, también se le preguntó al jefe de departamento de recursos humanos de la DGPCyAP, vía telefónica si existía un proceso de reclutamiento y contestó que no; sin embargo dijo que el único requisito para que ingrese un nuevo miembro es su escolaridad, si se le otorga plaza de base es indistinto el grado de estudios, pero si es de coordinadores hacia arriba deberán ser pasantes o licenciados.

Sin embargo, en la realidad pocos son los licenciados que trabajan en esta dependencia y no ocupan los puestos de mayor jerarquía, porque quienes están ahí son por amistad, compadrazgo o recomendación. En nuestro objeto de estudio se encuentran los siguientes ejemplos. Iniciamos con el subdirector, según la plantilla de personal es pasante de la carrera de derecho; de los cinco jefes departamentos que integran la SPC, cuatro son pasantes y un titulado; de los cinco coordinadores dos son titulados, dos pasantes y un nivel básico, constatados en la plantilla del personal.

De acuerdo con Mayntz, los miembros de una organización están satisfechos cuando entienden que por su prestación reciben una contraprestación proporcionada. La contraprestación forma parte no solamente de los estímulos utilizados oficialmente sino también de la satisfacción de necesidades adicionales. De las prestaciones del miembro forman parte la contribución financiera, el tiempo y la energía empleados que son necesarios para el cumplimiento de sus cometidos. (Mayntz, 1996:163).

En la SPC la satisfacción del trabajador se obtiene cuando a cambio del cumplimiento de ciertos papeles o tareas encomendadas, recibe una contraprestación proporcional o adicional y le otorgan estímulos oficiales.

Dentro de la SPC, las personas se mantienen en ellas, en primer instancia por la necesidad de recibir una remuneración económica, después por las satisfacciones

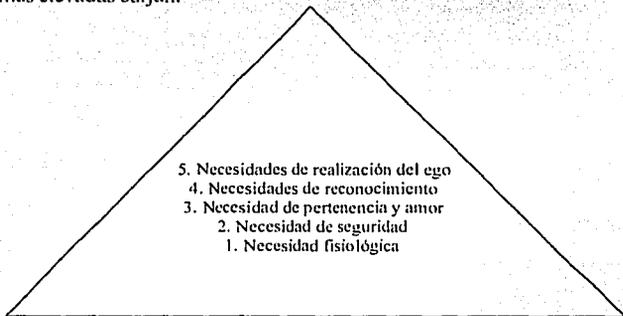
personales, como el beneficio de horarios de labores reducidos, que les permite a algunos cubrir otra fuente de trabajo o en algunos casos el contacto social es importante.

2.9 FORMAS DE MOTIVACIÓN Y CONTROL

Para entender la motivación y el control que se lleva a cabo en la SPC, nos apoyaremos en el concepto de Maslow, quien consideraba que las necesidades humanas básicas se pueden organizar en un orden jerárquico, y sostiene que las necesidades de un orden jerárquico más alto no se pueden satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden jerárquico más bajo; ya que la auto-actualización se puede lograr de muchas formas y no implica que toda persona requiera cubrir esa necesidad. (Schein, 1996:81).

Esta teoría ofrece un conjunto útil para analizar la motivación humana y llama la atención sobre el hecho de que las necesidades humanas pueden estar jerárquicamente organizadas, a pesar de que la jerarquía misma puede variar de una persona a otra.

La teoría de motivación de Maslow, se puede presentar en forma de pirámide, que contiene cinco niveles, en ella las necesidades básicas deben satisfacerse antes que las necesidades más elevadas surjan.



En relación con la experiencia del investigador durante el tiempo que lleva trabajando en esta subdirección, se ha podido observar que los miembros de la SPC, se encuentran

prestando sus servicios en esta área, por la necesidad de cobrar un salario para la manutención de su familia; por las prestaciones que les otorga la secretaría como incentivos económicos más allá del salario que perciben por sus servicios, por la flexibilidad del horario y por la seguridad del trabajo si es personal de base.

También, las personas que tienen más de quince años, dedicados a la secretaría, a parte de la necesidad fisiológica están por necesidad de seguridad, quizá por la edad o porque tienen una familia que mantener o por los años de servicio que le han dedicado a la organización, motivos para que los miembros sientan a la SHCP como una necesidad de pertenencia y amor; o tal vez por la espera de un reconocimiento.

También, dentro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el desempeño honesto, eficiente y oportuno, así como los servicios relevantes del trabajador en el desarrollo de sus funciones, ameritan el reconocimiento de ésta porque además del esfuerzo personal que representa y de la satisfacción del deber cumplido constituyen un ejemplo que contribuye a fomentar la vocación de servicio y la identidad con la institución y sus programas. Con relación a esto, se puede apreciar que en la SPC, hace falta que los jefes promocionen el desempeño eficiente de sus colaboradores ante la Secretaría para hacerlos merecedores del reconocimiento, y así se sientan motivados a seguir trabajando con empeño y dedicación.

Por otro lado, la motivación que debiera otorgarse al personal está dada en los estatutos de la Condiciones Generales de Trabajo de la SHCP, y enfatizada sobre todo en el personal que ocupa los puestos de nivel operativo (base) para hacerle sentir siempre que forma parte importante de la secretaría por su capacidad y desempeño.

Para que la Secretaría le otorgue a los empleados de la SPC los estímulos, su jefe deberá evaluar a sus miembros con base en el cumplimiento honesto y eficiente de sus funciones, por la obtención de calificaciones aprobatorias o de acreditación en los cursos de capacitación que tomen para actualizarse y se considera como parte de la evaluación la asistencia asidua y los logros y alcances del trabajo que realizan.

Por lo tanto, podemos decir que la motivación laboral se da a partir de identificar las características específicas del trabajo mismo y del contexto laboral en la medida en que estos se relacionan con la motivación y satisfacción laboral. En la SPC, el personal se encuentra satisfecho cuando se le envía a cursos de actualización y se les otorga regalías por parte del Sindicato o del Gobierno sin justificación alguna.

Sin embargo, en la realidad ninguna de estas motivaciones ha sido otorgada por la SPC, en primer lugar el subdirector, desde el tiempo que el investigador lleva la laborando en esa área, no otorga los días de descanso como se ha estipulado; los miembros que requieren tiempo no avisan y se toman el día por su cuenta. Posteriormente le pasan un formato que justifica la ausencia del trabajador y, si está de buenas lo firma inmediatamente y sino, primero le llama la atención al empleado, después lo exhorta a cumplir y finalmente firma el justificante.

En cuanto a las evaluaciones, de los veintitrés miembros que la conforman, el subdirector ha evaluado, en un rango de cero a diez con calificación de siete a sus subordinados por su desempeño laboral; dicha calificación no alcanza el puntaje requerido para la obtención de la prima vacacional extra con goce de sueldo; prueba de ello es que la subdirección no figura en las listas de ganadores por "buen desempeño" que se puede constatar en el pizarrón que se encuentran ubicado en el segundo piso de la DGPCyAP, los últimos meses del año.

Para conocer, los estímulos a que tienen derecho los trabajadores de la secretaría, se revisó el Reglamento General de Condiciones de Trabajo que se le debería otorgar al empleado en el momento de su contratación para ingresar a la Secretaría y posteriormente se le ubica en el área y puesto a ocupar.

Una vez conformado el equipo de trabajo con la selección de los miembros y teniendo conocimiento cada quién de sus prestaciones, pasaremos a conocer con se maneja la estructura de la comunicación, quién le dice a quién que haga sus funciones, para el logro de los objetivos de la SPC.

2.10 ESTRUCTURA FORMAL DE LA COMUNICACIÓN

Una vez, señalada la formalización de la SPC, y conociendo los papeles que desempeñan; a continuación se describe la estructura de la comunicación dentro de la SPC.

De la estructura de las comunicaciones forma parte la transmisión de órdenes y mandatos en forma horizontal y vertical, de acuerdo a la estructura jerárquica del organigrama, en el cual se gráficán las informaciones necesarias para poder decir y ordenar con miras a un fin. (Mayntz, 1996: 116-117).

En este punto, cabe mencionar que la DGPCyAP en la cual está inmersa nuestra organización, es una dirección vertical descendente, por lo que las órdenes y el discurso comunicativo para la toma de decisiones, viene desde la cabeza hasta los niveles operativos. En el caso de la SPC, las comunicaciones se dan en sentido horizontal, entre posiciones iguales y en sentido vertical, entre rangos diferentes, ascendentes o descendentes. Estas comunicaciones son de manera oral, por teléfono o por escrito dependiendo del asunto y pueden ser órdenes, informes, quejas, represiones, notificaciones privadas, las cuales se comunican directamente, de persona a persona o por terceros.

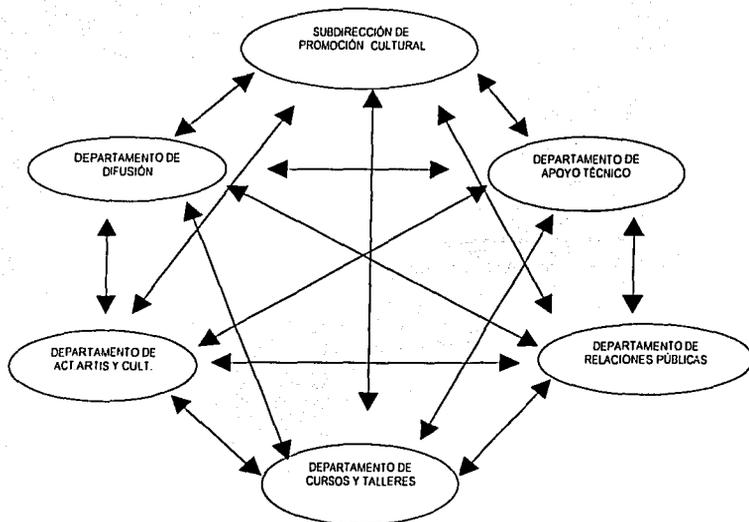
Independientemente de la forma en que se da la instrucción en la SPC, los superiores actúan sobre los miembros inferiores para efectuar las actividades orientadas hacia el objetivo, que es el de programar, promover y difundir las actividades culturales de la dirección general, actividad que consiste en una comunicación oral y directa entre el subdirector y sus jefes de departamento.

Dentro de esta jerarquía, tiene lugar la comunicación vertical, en forma de instrucciones de arriba abajo y de abajo arriba. También se da la comunicación horizontal, entre los jefes del departamento para conjuntar la información para la realización de las actividades. Entre subdirector y jefes también existe la comunicación horizontal en privado.

La estructura de la comunicación está representada gráficamente en el organigrama y si la representamos como propone Mayntz en la Teoría de los grafos, en la que cada grafo supone los puntos que se unen entre sí por medio de líneas y los grafos está constituidos por puntos unidos entre sí a través de líneas que representan símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos y secciones) y las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades. (Mayntz, 1995:119-120).

Por lo anterior, podemos decir que la SPC es un grafo completamente conectado, la comunicación va y viene de un departamento a otro, es recíproca ya que todas sus unidades están conectadas entre sí, como lo muestra el siguiente esquema:

GRÁFICA DE LA COMUNICACIÓN FORMAL
EN LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL



De acuerdo al esquema, al interior de la SPC formalmente existe este tipo de comunicación que se menciona para el cumplimiento más esmerado posible de los cometidos y el logro de su eficacia en cualquier aspecto.

Sin embargo, en el trabajo diario, como ya se mencionó anteriormente, las comunicaciones parten de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial y a raíz de ella cada dirección a través de sus subdirecciones y departamentos se comunican con los demás; pero el problema fundamental se deriva de qué cada área necesita ser instruida por la DGPCyAP, en el sentido de que ésta solicita los proyectos de trabajo y una vez que los aprueba, los regresa a cada una de las direcciones para su ejecución.

Para concluir este capítulo, enseguida se presenta el diagnóstico formal de la Subdirección de Promoción Cultural.

DIAGNOSTICO DE LO FORMAL.

A través de explorar la estructura de la organización de la SPC, nos podemos dar cuenta que nuestra organización cumple los requisitos para ser definida como tal; pero como en la mayoría de las organizaciones, por no decir todas, también tiene debilidades que deben ser reforzados o modificadas para lograr la integración e identificación de sus miembros.

Por lo tanto, podemos decir que es una organización altamente formalizada, ya que en sus estatutos se encuentran los lineamientos formales a seguir para ser posible su constitución como la dependencia agradable de la SHCP a quien le importa la cultura y le ofrece a cualquier tipo de público una alternativa más de arte y entretenimiento.

La SPC y la DGPCyAP para hacer uso efectivo de los recursos que la llevan al cumplimiento de sus objetivos, se coordina con las áreas que integran a la dirección general y las diversas instituciones como el INBA, CONACULTA, UNAM, artistas y grupos privados, para la presentación de los espectáculos.

Por tal motivo, esta organización, se encuentra todavía en un proceso de aprendizaje, día a día busca la mejor forma de coordinar, planear y ejecutar un trabajo en el cual pueda tener la decisión de motivar al personal, evaluándolos por su desempeño laboral y dándoles la oportunidad a todos de enfrentarse a los retos y arriesgarse a las innovaciones sin prejuicios, para poder acceder a un mejor nivel de remuneración, en el entendido de hacer que la DGPCyAP acepte las nuevas propuestas y apoye a los empleados para su ascenso, con el fin de lograr la cooperación de trabajo entre los empleados y la identificación con la institución.

Por otro lado, el hecho de que la DGPCyAP sea la única que decida a quien contrata en los niveles de coordinación y mandos medios, origina que existan miembros multifuncionales y en ocasiones, que ocupen un espacio pero no una función específica; lo mismo ocurre con el personal reubicado que por no tener el perfil competente para el desempeño del puesto ni un entrevistador adecuado que perciba sus actitudes, acarrea las mismas consecuencias dentro de la Subdirección de Promoción Cultural, ya que se les debe buscar un lugar que no ocuparán porque, independientemente de su escolaridad y de las ganas que tenga para hacer el trabajo, si no asume la responsabilidad, se vuelve un estorbo y por tanto se les da la función de mensajeros o de "todólogos", por lo que la SPC vive en un error al buscarle una salida a la reubicación de personal que no se solicitó y que por su apariencia o porque dice tener los conocimientos se le aceptó en la organización, sin antes realizarle un examen previo para conocer sus facultades.

De acuerdo a lo anterior, la forma especial de ser de la organización repercute en el cumplimiento de las actividades del personal ya que los subordinados reciben, por ejemplo, una misma orden por tres personas diferentes y esto implica hacer las mismas tareas varias veces. Por lo que se sugiere que todos tengan las mismas responsabilidades, y estar enterados de lo que realizan sus compañeros para que a la hora de la cooperación todos conozcan como se hace el trabajo.

Desde la dimensión formal, encontramos que una de las áreas de atención urgente es el departamento de actividades artísticas y culturales ya que no puede cambiar a cada rato de

personal porque es la columna donde se deriva la programación de actividades culturales; por ello, la subdirección debe poner especial atención sobre este punto y encontrar las soluciones para mejorar las relaciones laborales y afectivas de esta movilidad o en su caso capacitar a algún coordinador o personal operativo sobre las funciones que realiza este departamento para que en ausencia del jefe de departamento haya continuidad. También, se debe poner énfasis en los recursos financieros, para que en el momento de solicitar recursos para el pago de honorarios de los artistas y de los maestros, se haga de una manera rápida y no tarde más de un mes en salir el cheque; así como, la realización de las compras inmediatas, tanto para el material de diseño como para todas las áreas en general, la falta de recursos, como en la mayoría de los casos, provoca retrasos considerables en el trabajo cotidiano.

En cuanto a la estructura de la comunicación, la SPC, requiere aprovechar todas sus interrelaciones con eficiencia para el mejor cumplimiento de sus objetivos, ya que si alguno de los departamentos se retrasa en el envío de la información repercute en el retraso de todos los impresos. También, los jefes deben mantener una comunicación y retroalimentación abierta con los empleados para ayudar a que la organización desempeñe mejor las tareas y logre una adecuada toma de decisiones.

Por otro lado, el poder juega un papel determinante en la vida diaria de la SPC, debido a que nada se mueve con respecto a los procesos de trabajo ni nada se hace en cuestión de contrataciones, ascensos, motivación del personal si no va debidamente autorizado por la Dirección General. Esta centralización se debe a que en 1997 cuando se reconoce a la dependencia como Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, se elaboraron los manuales de procedimientos y de organización específico, que entraron en vigor en el año 2000, en función de la persona que representa al área y al centralizar todo el poder de decisión en esta funcionaria no se tomo en cuenta la estructura de autoridad, ya que según el organigrama los directores, subdirectores y jefes de departamento están facultados para la toma de decisiones. Así como, tampoco, se dio importancia a las acciones coordinadas de los miembros que requiere una organización para que funcione con

eficiencia y eficacia; lo anterior, debido a que esta DGPCyAP únicamente ha sido dirigida por una sola persona, por más de veinticinco años.

También, en esta parte de la investigación dedicada al análisis de la estructura formal de la SPC, se detectaron las siguientes contradicciones:

- a) Existe un proceso de reclutamiento, selección e inducción que no se respeta y por lo tanto, la mayoría de las veces los candidatos no se adaptan a las necesidades de la subdirección.
- b) La SPC tiene funciones determinadas entre sus jefes de departamento y sus coordinadores más no en sus niveles operativos lo que conlleva a que los miembros no tenga una identificación plena con la organización, porque únicamente van al trabajo a cubrir un horario para obtener la remuneración económica que le otorga la SHCP, por el sólo echo de aparecer en nómina y cumplir con la asistencia.
- c) Otra contradicción es que la organización dice, según sus manuales, que tiene una división de trabajo, funciones específicas y una estructura formal; sin embargo, en el reflejo de la organización se nota que no hace lo que dice, ya que existe un divisionismo de grupos que se derivan de las preferencias que los jefes muestran hacia algunos de ellos ocasionando que la cooperación que debería existir para la realización de las actividades desaparezca, así como las relaciones de amistad que pudieran establecerse lo que con lleva a la desintegración de los grupos informales tan importantes en la organización.

En el siguiente capítulo de esta investigación se analizará la naturaleza del funcionamiento de la SPC y el comportamiento y desempeño de los actores en el desarrollo organizacional y la conformación de los grupos informales.

CAPÍTULO 3
FUNCIONAMIENTO, ACTORES Y GRUPOS DE LA
SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL

En este capítulo se abordarán las situaciones y relaciones que se dan dentro de la Subdirección de Promoción Cultural, para conocer el alcance que tiene el factor humano en la misma. También, se conocerán los rasgos y valores que le permiten a la organización sobrevivir como sistema vivo y dinámico; así como, los actores que la integran y las relaciones que se construyen a su interior para el logro de una acción colectiva; además, se realizará un diagnóstico que refleje la situación que quebranta el funcionamiento de esta organización y que está relacionada con el comportamiento y las posiciones que guardan los actores al incidir en el problema y en la organización en su conjunto.

3.1 ESTRUCTURA FORMAL Y FUNCIONAMIENTO REAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL

En el capítulo anterior, se habló de la estructura formal de la Subdirección de Promoción Cultural, la cual definimos como el modelo relativamente estable de la organización que es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social y se acomoda de acuerdo a la intención de los dirigentes, entre sus elementos se considera: la división de los cometidos, distribución de los puestos y la adecuación de las instancias. (Mayntz, 1996:105).

En tanto, Salaman, utiliza el concepto de estructura para referirse a la "observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros de la organización, a lo largo del tiempo... Esta regularidad se entiende por organizacional, pero también se considera como el resultado de las maneras en que se estructuran y controlan oficialmente, dentro y mediante la organización, los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades, las autoridades y así sucesivamente". (Salaman, 1984:70).

Referente a lo anterior, podemos decir que la SPC es una organización estructurada que ordena las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos y coordina las actividades de todos los individuos que la integran. Su estructura está basada en la división del trabajo, en las responsabilidades, en los deberes, es decir todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones entre el trabajador y la subdirección.

Entonces, podemos decir que la SPC para programar, promover y difundir las actividades culturales, con mayor eficacia, se apoya en el ordenamiento racional; al reunir la unión de fuerza de trabajo manual e intelectual de su personal. Cabe mencionar que no todo lo que aceptan los actores al ingresar a la organización en cuanto a reglas y procedimientos se cumplen al pie de la letra, sino que cada miembro desarrolla sus actividades de acuerdo a su forma de trabajar.

Por lo anterior, para que una organización funcione, deberá integrar el trabajo colectivo para elevar su productividad o su eficacia al describir los papeles que desempeñan todos los miembros, entendiéndose como papel un complejo de normas sociales. (Mayntz, 1996:106).

Además de considerar el hecho de que aún cuando la organización planea las actividades de cada individuo, son ellos quienes hacen el trabajo, es decir, "los hombres traen consigo muchas actitudes sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y que por tanto tampoco encajan dentro de su plan de operación" (Schein, 1982:29).

De acuerdo a este planteamiento, para que la organización funcione deberá comprender que tanto le interesa y se encuentra comprometido el actor con ella, para que de alguna manera la organización conozca del actor, sus necesidades, sus conocimientos, sus actitudes y su comportamiento ante el ambiente laboral, con el fin de lograr una mayor participación de los miembros y otorgarles libertad en sus tareas, para que el trabajo sea más productivo.

En este sentido, la Subdirección de Promoción Cultural es una organización que funciona por la distribución de papeles que existen entre sus miembros, las negociaciones que hay entre ambas partes, las relaciones humanas que operan a su interior y por la diversidad de caracteres y personalidades que la integran.

En el siguiente apartado, se conocerá el proceso de elaboración, diseño y distribución de las actividades culturales de los impresos institucionales, el cual se analizará a través de los flujogramas formal y real.

3.2 FLUJOGRAMAS, PROCEDIMIENTO FORMAL Y REAL

Según Martínez, el diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos para la realización de un proceso y son una herramienta útil para conocer como se relacionan, unos con otros los procesos. Los símbolos que se utilizan en el diagrama de flujo, representan el tipo de operación realizada durante el proceso; y significan: inicio o fin del proceso; paso del proceso y toma de decisión. (Martínez, 1995:9).

En la Subdirección de Promoción Cultural, los procesos de trabajo que realiza, están representados a través de diagramas de flujo que podemos observar en el Manual de Procedimientos de Actividades Artísticas y Culturales de la Subdirección de Promoción Cultural. Este proceso de trabajo, lo entenderemos como un conjunto de pasos que se dan con el fin de que determinados factores actúen entre sí para obtener un resultado.

El esfuerzo conjunto que realiza la SPC para la promoción y difusión de las actividades culturales, se presenta a continuación con el diagrama de flujo ideal que representa el proceso de trabajo que desarrolla, exclusivamente, el departamento de difusión para este cometido.

Cabe aclarar que en la SPC, según el Manual de Procedimientos de Actividades Artísticas y Culturales, los procesos que se llevan a cabo en la promoción y difusión de las actividades culturales, se dividen entre los cinco departamentos que la integran, es decir, Actividades Artísticas se dedica a realizar la programación mensual; Apoyo Técnico a los requerimientos técnicos y acondicionamiento del espacio, para la presentación de las actividades; Relaciones Públicas es el contacto con escuelas e instituciones privadas; Cursos y Talleres programa y supervisa que los cursos se impartan; Difusión es el único departamento que engloba todas las tareas de las áreas para la promoción tanto de las actividades culturales como de los cursos y talleres.

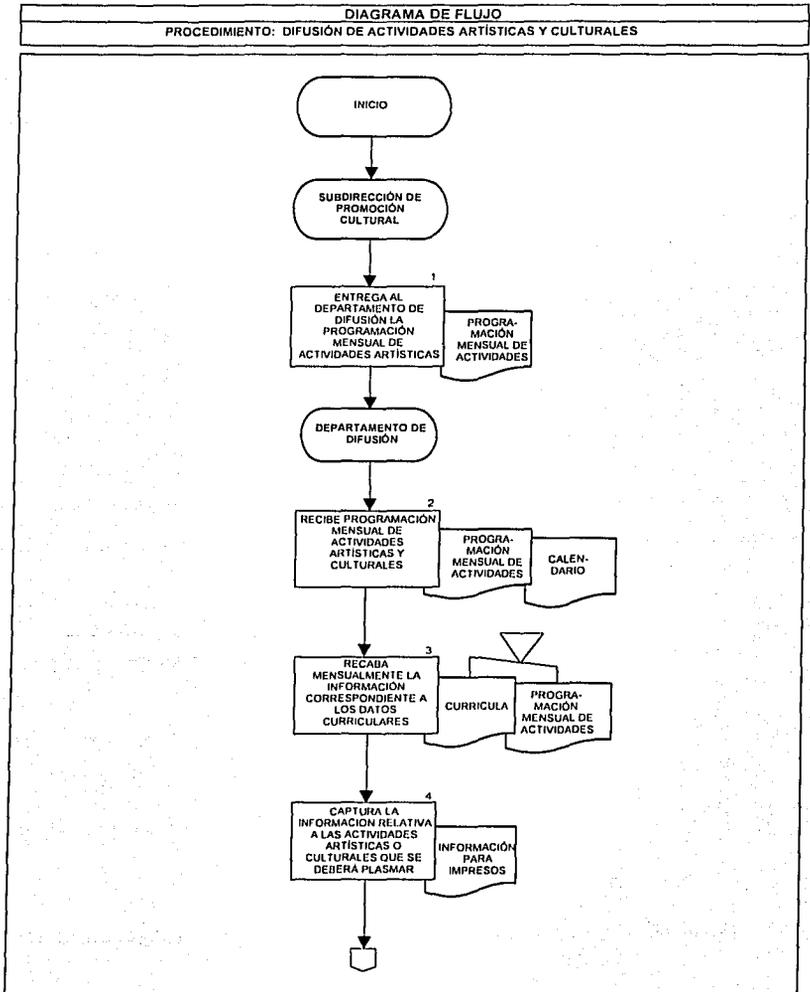
Por lo tanto, no se analizarán todos los procesos de trabajo que realiza la Subdirección de Promoción Cultural, debido a que el departamento de difusión es el área de servicios que concentra la culminación de todos los procesos de los

departamentos que integran a la SPC, como: el armado de programación, diseño de los impresos, distribución de la publicidad y elaboración de carteles.

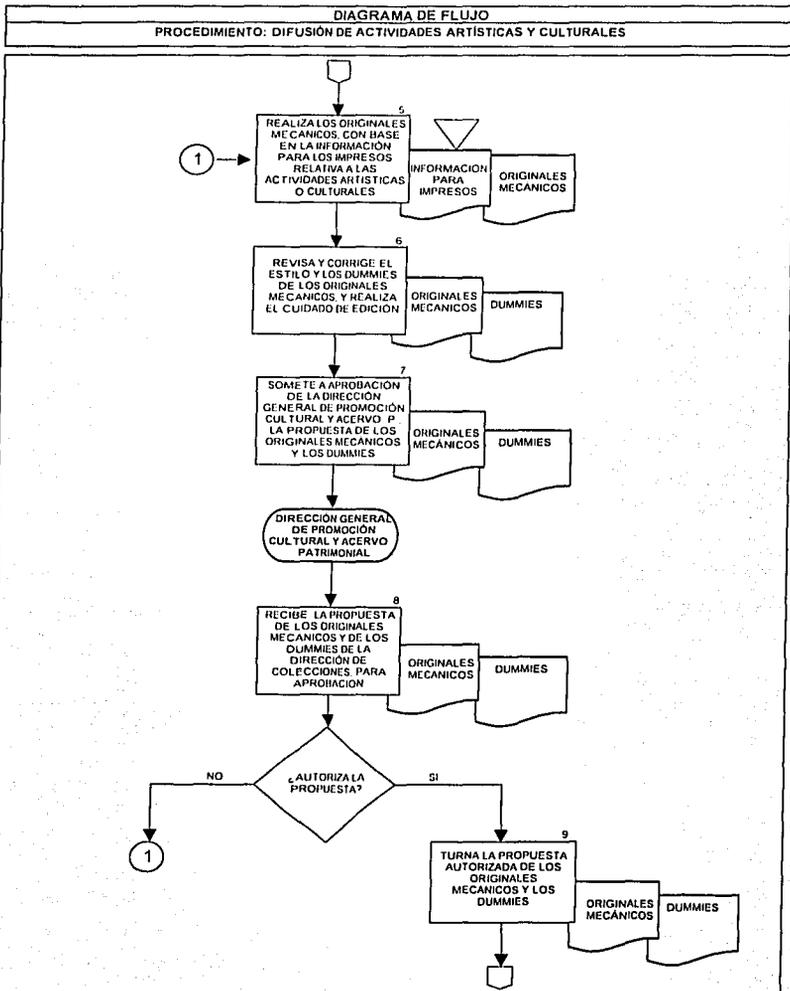
La presentación del flujograma ideal elaborado por la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, en el cual se observan los procesos que deben seguirse para la realización del trabajo, es el siguiente:

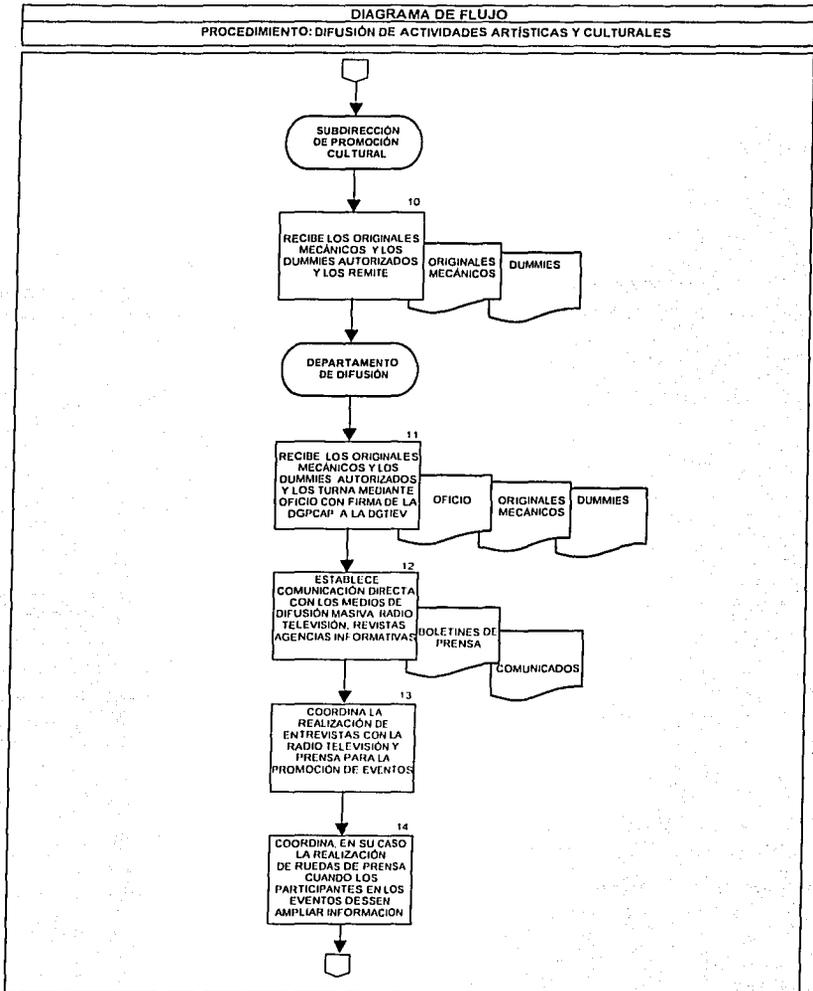
DIAGRAMA DE FLUJO FORMAL
DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN

1/4

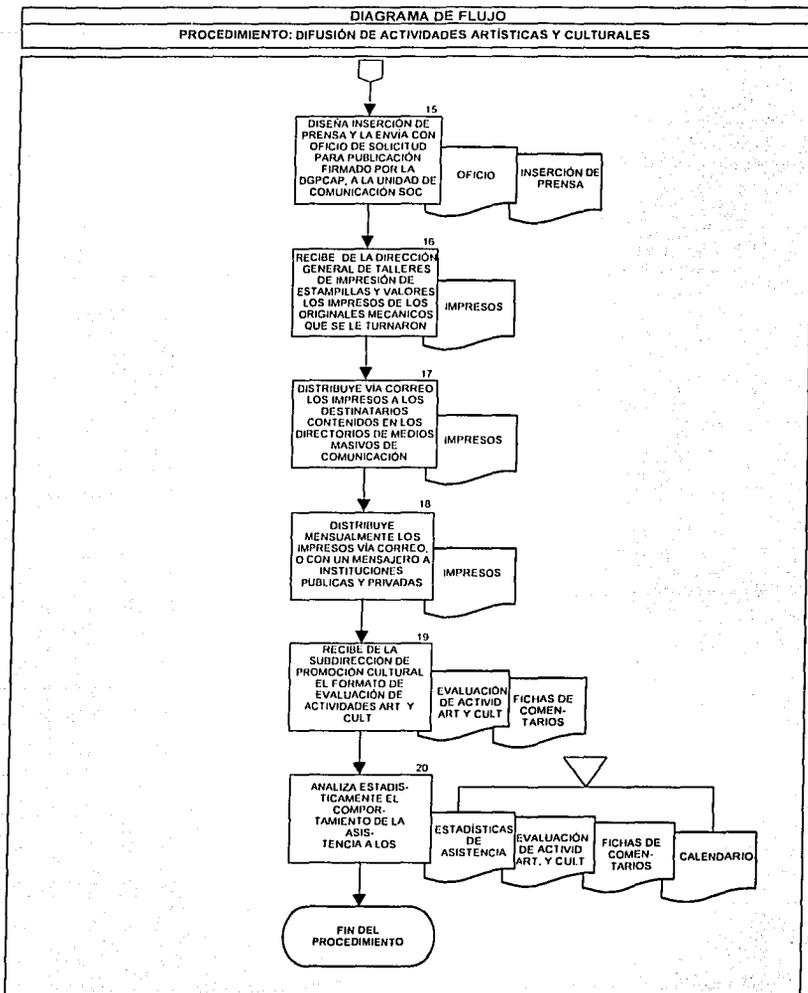


DE 90-10



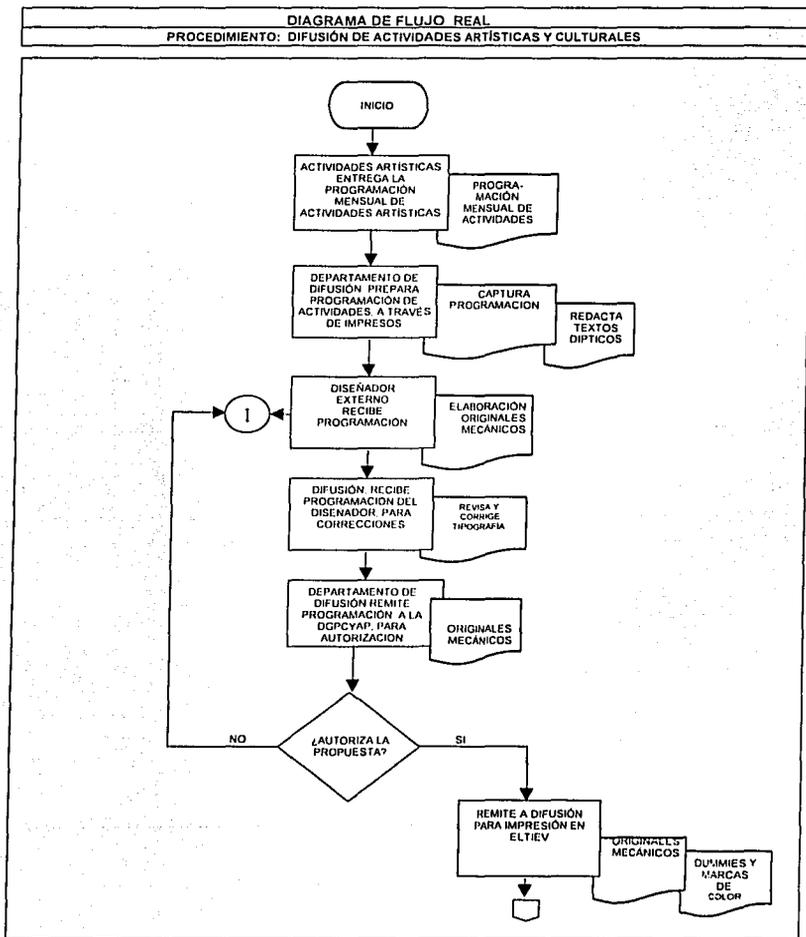


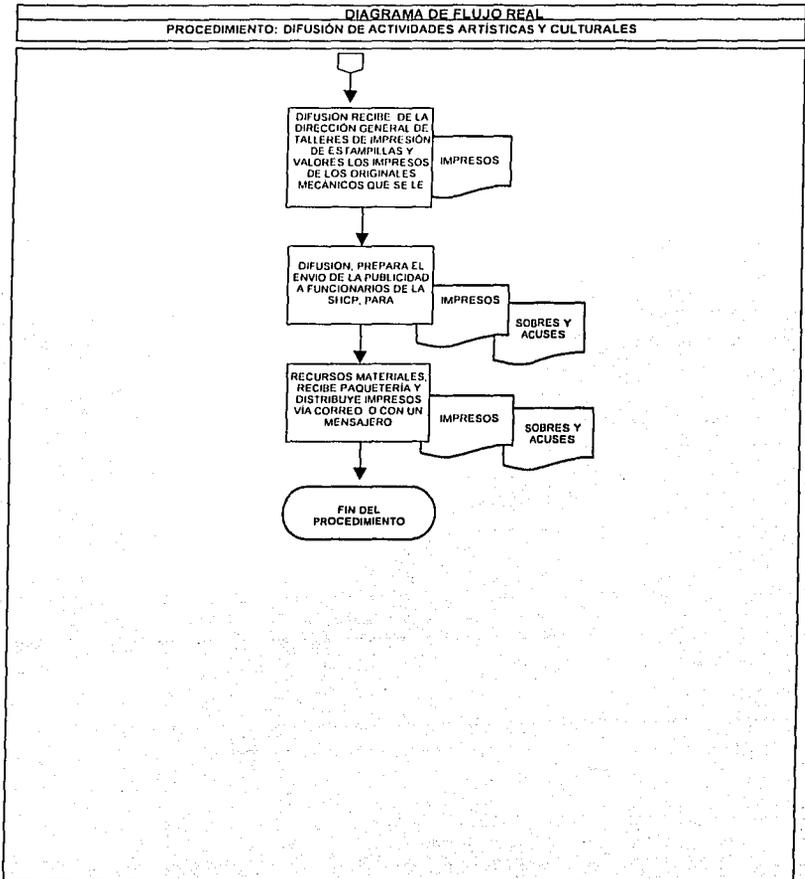
D.F. 14



A continuación, presentamos el diagrama de flujo real, que sigue el departamento de difusión de la SPC, en el que se muestra el verdadero proceso de trabajo de elaboración, diseño y distribución de los impresos para promover las actividades culturales; el cual nos permitirá conocer los principales problemas donde se atora el proceso de trabajo con la intención de prevenirlos y darles solución.

DIAGRAMA DE FLUJO REAL DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN





Enseguida se hace un comparativo del diagrama de flujo ideal con el real, en relación con lo que dice la organización que hace y como lo hace realmente.

3.2.1 DIFERENCIAS ENTRE EL FLUJOGRAMA IDEAL Y FUNCIONAL DE LA SPC

El flujoograma ideal nos muestra que el proceso de trabajo para el diseño, impresión y distribución de los impresos, inicia cuando la SPC entrega al departamento de difusión la programación mensual de actividades culturales, posteriormente, la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial (DGPCyAP), es quien autoriza el diseño de los impresos, y una vez autorizados, los turna a la Subdirección de Promoción Cultural y ésta a su vez la remite al departamento de difusión, quien elabora el oficio solicitud de impresión.

Podemos decir, que el flujoograma ideal, no muestra ningún problema ya que se realizan los procesos deseados para que la organización funcione con eficacia. Sin embargo, el proceso de trabajo que realmente realiza el departamento de difusión, se representa en el flujoograma real, en el cual se pueden observar las variaciones más importantes que se dan en el proceso de trabajo de elaboración de diseño, impresión y distribución de los impresos, como sigue:

1. El departamento de Actividades Artísticas, entrega la programación con visto bueno de la Dirección General al departamento de difusión.
2. La encargada de impresos, captura la programación, redacta los textos de los dípticos y solicita el visto bueno del jefe del departamento y/o del subdirector y entrega al diseñador externo.
3. El diseñador externo, elabora y diseña los originales mecánicos, cartel, cuadríptico, dípticos, volantes e invitaciones, una vez terminado el diseño, lo remite al departamento de difusión para su revisión y corrección.
4. La encargada de impresos, del departamento de difusión, revisa y señala las observaciones en cuanto a corrección de tipografía, tamaño de letra, y en su caso, realiza los cambios pertinentes en cuanto a la integración de una nueva actividad, cambio o cancelación de algún evento, así como, la forma y el contenido del texto, posteriormente, se hace una segunda revisión en conjunto con el jefe del departamento para su aprobación.
5. El jefe de difusión revisa y da su visto bueno al diseño y programación y lo remite a la dirección general para su autorización.

6. Si la directora general encuentra algún error lo remite al departamento de difusión y éste al diseñador para las correcciones y si todo está bien, da su visto bueno para enviarlo a impresión, a través del departamento de difusión. (Si la directora general no revisa y no aprueba el diseño, porque no se encuentra en su oficina, entonces el subdirector de promoción cultural autoriza bajo protesta de la directora general).
7. El departamento de difusión recibe los originales mecánicos autorizados y procede a elaborar la solicitud de impresión (oficio), anexando los dummies de la programación y dirigido a la Dirección General de Estampillas y Valores (TIEV) para su impresión.
8. LA DGTIEV, remite la programación impresa al departamento de difusión en un plazo de 15 a 20 días hábiles.
9. El departamento de difusión recibe la publicidad y prepara los sobres y etiquetas para distribuir los impresos.
10. Una vez preparado los sobres los envía al departamento de recursos materiales para ser entregados a los funcionarios y personal de la SHCP, así como, a centros culturales, instituciones, galerías, museos, recintos de la DGPCyAP y artistas varios para su distribución al público en general.

Si cada uno de estos puntos se compara con el flujograma ideal, se puede decir que difiere mucho de lo real, ya que el departamento de difusión tiene varios colaboradores que intervienen en algún proceso de trabajo y el flujograma ideal presenta solamente los procesos generales como departamento.

Los procesos anteriores se llevarían de una manera excelente, si en tiempo y forma se diseña, se corrige y se autoriza, como lo estipula el manual de procedimientos.

El problema, en este departamento es el tiempo que se tarda la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial en aprobar o corregir los originales mecánicos del diseño, ya que por sus múltiples compromisos de trabajo, la mayoría de las veces se encuentra fuera de la oficina.

También, se observa que en ambos flujogramas, la decisión está centralizada en un sólo cargo que es la dirección general. Por esta razón, no se analizaron cada uno de los flujogramas ideales o reales de la Subdirección de Promoción Cultural, porque todos los

procesos de programación, inscripciones a los cursos y talleres, relaciones con otras instituciones, contrataciones de maestros y artistas, contienen el mismo problema de poder que ejerce la dirección general en cuanto a la autorización para la elaboración de invitaciones, catálogos, programas de mano, inserciones y diseño de impresos.

En estos trabajos que la dirección general autoriza, siempre se le hacen correcciones que no son de una vez, sino que se corrige el material cinco o seis veces, hasta que la dirección esté de acuerdo con el trabajo presentado; y por tanto, trae como consecuencia retrasos en los tiempos de impresión y distribución de los impresos.

Para poder conocer los tiempos de retraso en la distribución de los impresos, enseguida se plantea el problema y se presenta la hoja de inspección, herramienta que se utilizará para la medición de la problemática detectada.

3.2.2 MEDICIÓN DEL PROBLEMA EN EL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN

Para una mejor explicación del problema encontrado en el flujograma, primero se planteará el problema, los objetivos a seguir y después se expondrá y explicará la hoja de inspección.

Como ya hemos mencionado, el problema a medir, serán los tiempos en cuanto a la tardanza de la DGPCyAP para autorizar o rechazar el diseño de los originales mecánicos, que contienen la programación del mes de agosto y el tiempo que se pierde en las correcciones, cambios u observaciones que la directora general pudiera solicitar; así como el retraso que este tiempo genera para la distribución de los mismos.

Para medir el problema en cuanto a los tiempos de autorización y los cambios a la programación y el diseño, se hizo la siguiente pregunta ¿Cómo afectan los tiempos perdidos de autorización y cambios de diseño, por parte de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, con respecto a la distribución de los impresos que difunden y promueven la programación mensual de actividades culturales? Para resolver esta pregunta, se plantearon los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL: Cuantificar los días de retraso derivados en la autorización y las correcciones que solicita la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, para la distribución de los impresos que promueven las actividades culturales.

OBJETIVO PARTICULAR: Analizar los retrasos de la autorización y las correcciones durante el periodo delimitado para la elaboración de los impresos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer las fechas propuestas para la elaboración del diseño y la impresión en un proceso formal.
- Conocer las fechas propuestas para la elaboración del diseño y la impresión en un proceso real.
- Explicar los motivos por los cuales existen las variaciones en cuanto a la autorización, corrección y distribución de los impresos.
- Conocer los costos humanos que generan las variaciones en cuanto a la autorización, corrección y distribución de los impresos.

Para poder cumplir con los objetivos y medir el problema con respecto a la autorización, corrección y distribución de los impresos, se utilizará una hoja de inspección, que servirá para reunir los datos basados en la observación, tanto de los tiempos reales como formales, con el fin de detectar los avances o retrasos de tiempo para la elaboración de los impresos mensuales.

3.2.3 HERRAMIENTA DE MEDICIÓN EN LA PROBLEMÁTICA DETECTADA

Para plasmar los datos que nos ayudaran a medir el problema, se utilizará la hoja de inspección o verificación que, según Martínez, son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta ¿qué tan frecuente ocurre determinada cosa?, con la cual inicia el proceso de convertir opiniones en hechos. (1995:10).

Para la elaboración de la hoja de inspección, los pasos a seguir son: (Martínez, 1995:11)

1. Estar de acuerdo sobre que evento está siendo exactamente observado.
2. Decidir el periodo de tiempo durante el cual serán recolectados los datos. Esto puede variar de horas a semanas.
3. Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar. Asegúrese de que todas las columnas estén claramente descritas y de que haya suficiente espacio para desglosar los datos.
4. Obtener los datos de una manera consistente y honesta. Asegúrese de que haya dedicado el tiempo necesario para esta labor.

También, la hoja de inspección debe contemplar que las muestras y observaciones se tomen al azar; y de que el proceso de muestras sea eficiente, de manera que la población o universo a estudiar debe ser homogéneo. (Martínez, 1995: 11)

El problema principal que se observó, es el retraso de tiempo en cuanto a la entrega de programación, diseño, corrección y autorización de los originales mecánicos, por lo tanto, si no se cumplen con las fechas establecidas para la entrega de material, esto afecta a los tiempos de distribución de los impresos.

Enseguida se presenta la hoja de inspección que refleja los tiempos de retraso para la distribución de publicidad del mes de agosto de 2001.

referencia de que los tiempos de programación para la elaboración de los impresos es de 60 días; sin embargo, únicamente se cuentan los días hábiles que suman un total de 44 días.

Los tiempos contemplados, se contaron a partir de la entrega de la programación al departamento de difusión, es decir, los 44 días hábiles se reparten entre la elaboración del diseño, las correcciones, la autorización, y el tiempo de impresión y distribución de la publicidad para la promoción de las actividades culturales, entre el personal de la SHCP y el público en general.

Para la elaboración y realización de los impresos, se contó el tiempo transcurrido de atraso en la entrega del formato de programación al departamento de difusión, entre el formal y el real es de 13 días hábiles.

A continuación, se realiza la interpretación de la hoja de inspección y se conocen las variantes que originan los retrasos de tiempo entre lo formal y lo real y se explica brevemente el por qué de éstas:

- La entrega de la programación se debió entregar el 1 de junio al departamento de difusión y ocurrió hasta el 19 de junio, por lo tanto se retrasó 18 días, debido a que la dirección general, se tardó en autorizarla, porque solicitó que se cambiara el ciclo de conferencias de la Biblioteca Lerdo, motivo que retrasó la autorización.
- El diseñador solicita para la elaboración de originales mecánicos diez días (ocho para diseño y dos para corrección y entrega), debido a la premura del tiempo, el trabajo lo realizó en siete días, porque se le pidió entregarlo urgente.
- El tiempo que se contempla para el Vo.Bo. de originales mecánicos es un día; dos días para las correcciones y un día tanto para el Vo.Bo. de correcciones como para enviarlo a impresión. Sin embargo, para que la dirección general autorizará el Vo.Bo. transcurrieron tres días, porque aún las conferencias ni los ponentes que se programaron en la Biblioteca Miguel Lerdo estaban confirmados; por lo tanto, se perdieron seis días más, tanto para programar como para diseñar y tres días para el Vo.Bo. de las correcciones.

- Para que la DGTIEV, imprima los originales mecánicos, formalmente se contemplan quince días y únicamente se tardó en la impresión de la programación diez días, es decir imprimió en menos tiempo, la diferencia fue de cinco días; y esto se logró debido a que la dirección general solicitó vía telefónica a la dirección del TIEV, la impresión de impresos urgente, con dicha petición la dirección general hizo uso de su poder.
- Finalmente, el etiquetado, la preparación de publicidad y la distribución requiere de quince días; pero lo importante es que esta distribución se lleve a cabo la última quincena del mes anterior en que inician las actividades, es decir, formalmente se debió distribuir del 16 al 31 de julio y no del 1 al 15 de agosto, aunque el tiempo de distribución haya sido de once días, la publicidad fue entrega ya cuando las actividades culturales del mes de agosto habían comenzado.

Con esta hoja de inspección, se demuestra que, los tiempos perdidos repercuten en la asistencia del público a las actividades, ya que no se distribuye con tiempo, porque hasta el 13 de agosto se terminaron de distribuir los sobres, con la programación mensual dirigido a diferentes funcionarios de la SHCP de un total de 450 personas; por lo tanto, podemos decir que fueron 12 espectáculos a los cuales el personal hacendario, si quería asistir no pudo, por no tener la información de las mismas, ya que al interior de la Secretaría está es la única forma de estar enterados de las actividades culturales que ésta realiza.

Lo anterior refleja una mala planeación, organización y comunicación en la elaboración y la distribución de los mismos, porque no existe pérdida en cuanto a la producción ya que según la observación y la recopilación de datos, la dirección general utiliza tanto su jerarquía como su poder para que se optimicen los tiempos en la realización del trabajo y se recuperen los días perdidos que en esta ocasión fueron dieciocho; pero aun cuando trata de recuperar el tiempo, el problema ya está encima, ya que la distribución de la paquetería no se puede realizar en un día, lo que trae como consecuencia que todo el personal de la SHCP, incluyendo funcionarios y operativos no se enteren de las actividades.

Todas las variantes detectadas en la hoja de inspección, repercuten no en costos de producción sino en costos humanos ya que aún cuando el diseñador se apure a terminar

el diseño, sufre de estrés, desgaste físico, emocional y material, por los cambios que se suscitan continuamente en la programación; lo mismo ocurre con el subdirector, la jefa de difusión, la coordinadora de impresos, quienes tienen que estar lidiando con el diseñador para que entregue los originales mecánicos.

De acuerdo al párrafo anterior, se puede hablar de un desgaste de energía humano, en todo momento, es decir, antes de elaborarse la publicidad, una vez impresa y cuando está lista para su distribución, debido a que se realizan dobles esfuerzos en el proceso de trabajo que no solamente afecta a los empleados sino también a la credibilidad de la institución, por los múltiples cambios que se realizan a la programación. Esto perjudica toda la promoción y difusión que se realiza antes de la presentación de las actividades como: el faxear boletines de prensa, la realización de los spots radiofónicos, las inserciones de prensa pagadas, la misma publicidad y el envío de correos electrónicos.

Lo anterior, trae como consecuencia, que la dirección general no mida los inconvenientes que se puedan presentar al realizar cambios a la programación, pero como se dijo anteriormente, la SPC está regida bajo una centralización de poder. En este punto, se tendría que cuestionar por qué esa centralización o control innecesario, si ya la gente con tantos años laborando, sabe cómo se debe hacer el trabajo y cuando la dirección general no autoriza y no corrige, quien autoriza es la subdirección y el trabajo sale bien.

Para conceptualizar las causas del problema planteado, a continuación se presenta un diagrama de causa y efecto que no es otra cosa más que la relación entre algún efecto y todas las posibles causas por las cuales se pierde tiempo en la elaboración del diseño, la autorización, la corrección y la distribución de los impresos.

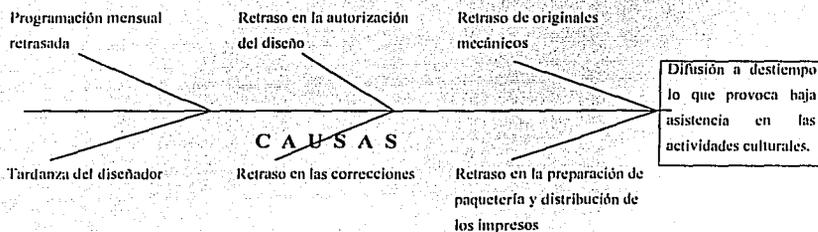
3.2.4 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Para Martínez "los diagramas de causa y efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras" (1995:14). Por lo tanto, podemos decir que es un esquema que muestra la relación entre un problema y sus causas raíz, se utiliza para analizar casi cualquier tipo de problema y conocer las diferentes causas que lo originan.

Los pasos para elaborar un diagrama de causa efecto son: (Martinez, 1995:14-15).

- 1) Identificar claramente cual es el problema que se está tratando de resolver.
- 2) Dibujar la estructura del diagrama y escribir el enunciado del problema en un cuadro a la derecha.
- 3) Identificar los factores que pueden estar afectando o causando el problema y anotarlos en el diagrama.
- 4) Efectuar una tormenta de ideas sobre las causas potenciales del problema y registrarlas en el diagrama.
- 5) Determinar la razón que hay debajo de cada causa que se ve en el diagrama. Para cada una de las causas preguntar ¿por qué sucede esto? Y anotar la respuesta en el diagrama.

En el siguiente diagrama de causa efecto, el enunciado del problema se muestra en el cuadro que está a la derecha del diagrama. Las categorías más importantes de las causas potenciales, llamadas factores, salen como ramas del enunciado problema.



En el diagrama de causa efecto, se puede apreciar que el principal problema para la promoción y difusión de las actividades culturales, se da en la entrega inoportuna de la publicidad que identifican a las actividades de la institución, repercutiendo en la baja asistencia del público a las mismas. La causa fundamental de este problema, es que ninguna de las áreas que integran a la Subdirección de Promoción Cultural, ni la Dirección General, respetan los tiempos requeridos para la entrega de la programación, la elaboración del diseño y la autorización del material.

Sin embargo, cabe mencionar que el público asiduo conoce las actividades siguientes al día de la presentación, porque en el reverso de los programas de mano que se les entrega, en cada espectáculo, contienen las próximas actividades. Además de la promoción y difusión que se lleva a cabo en los medios de comunicación: radio, prensa y televisión, así como el pago de inserciones de prensa para anunciar las actividades culturales.

A continuación se hará un análisis de los actores que participan en el problema medido, con el fin de conocer la relación que existe entre el temperamento del actor y el desempeño de sus funciones.

3.3 LOS ACTORES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

En esta parte, se realizará un diagnóstico del actor y su estrategia, para descubrir que características de personalidad tiene cada elemento del Departamento de Difusión para conocer su comportamiento dentro del trabajo y su relación con los demás miembros de los otros departamentos que integran a la organización.

Cabe recordar, que siendo el objeto de estudio la Subdirección de Promoción Cultural (SPC), únicamente se analizó al personal que participa en el Departamento de Difusión, que es la gente con la cual el investigador tiene contacto cotidiano, ya que no podría dar el perfil laboral con exactitud de los trabajadores de otras áreas, debido a que no hay un contacto continuo con ellos.

Para este diagnóstico, partimos de lo que dice Crozier, en su texto *El actor y su estrategia*, con respecto al margen de libertad del actor, en el cual se vive una imagen falsa de lo que es la acción organizada y apunta que el hombre participa dentro de la organización creando instrumentos que le permitan desarrollar su cooperación con el propósito de lograr metas comunes con su organización. (Crozier, 1995:35).

Para el estudio de este concepto, Crozier considera a la organización como un conjunto de componentes relacionados entre sí que persiguen un mismo fin. La organización de las relaciones de poder, de influencia de regateo y de cálculo es el instrumento de opresión que sus detractores pretenden, pero estas relaciones conflictivas

no se ordenan según un esquema lógico integrado; para muchos actores son el medio de manifestarse y de pensar sobre el sistema y sus agremiados aunque sea de manera totalmente desigual. (Crozier, 1995: 37)

En la organización el actor individual dispone de un margen de libertad irreductible para perseguir sus actividades. Crozier, define a los actores como individuos que constituyen una parte fundamental de una organización, mismos que en ella nunca son totalmente libres; y considera que el hombre antes que nada es una cabeza, una libertad, es decir es un agente autónomo capaz de calcular y de manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados. (Crozier, 1995:38).

También, podemos decir, que cualquier miembro de la organización nunca es totalmente libre y que de alguna manera el sistema oficial los recupera, porque ese sistema está igualmente influido, incluso corrompido por las presiones y las manipulaciones de los actores. (Crozier, 1995:38).

Según el autor antes mencionado, "el actor no existe fuera del sistema que define la libertad, que es la suya, y la racionalidad que puede emplear en su acción. Pero el sistema no existe porque hay un actor, únicamente él puede generarlo y darle vida. y sólo él puede cambiarlo". (Crozier, 1995:11).

En la SPC, los actores tienen la libertad de negociar con su jefe en la medida, que tenga su trabajo al corriente. Las negociaciones pueden ser: permisos para llegar tarde, faltar o en su caso salir temprano.

Por lo tanto, los actores tienen la libertad, en este sentido de decidir si hacen o no el trabajo, ya que se percibe que mientras el trabajo este al día, los actores pueden negociar alguna situación y salir ganadores; o de lo contrario, están en el derecho de hacer o no las cosas. Si no hubiera ese margen de libertad, Crozier diría "al imputarles a los actores una libertad y racionalidad ilimitada y tratarlos como actores y soberanos que negocian libremente entre ellos las condiciones de cooperación. se desconoce la contingencia de su comportamiento". (Crozier, 1995:45)

Pero como dice Crozier: Argyris, trató de demostrar que detrás de los conflictos aparentes entre agremiados y los objetivos racionales de cada uno de ellos, se desarrolló una negociación entre la organización y el individuo a partir de los individuos y de las leyes que rigen su origen y su evolución. (Crozier, 1995: 40).

Por lo tanto, como la retribución no es justa, debido a que existen diferentes niveles en cuanto a la percepción de ingresos, los actores llegan a manipular y negociar de alguna manera su estancia en la organización, es decir, trabajan según sus funciones y pueden hacer más si a cambio les pagan horas extras, les otorgan permisos y les ofrecen días de descanso, entre otras cosas; es decir, los actores logran satisfacer sus necesidades a través de otros medios. Lo que implica que los jefes y la organización han caído en la trampa de los propios objetivos y de los actores y en la tergiversación de las necesidades de su personalidad.

En la SPC, los actores del departamento de difusión defienden su posición en la organización en la medida que se ven desplazados por algunos actores que cooperan más en la realización del trabajo. Con respecto a la cooperación, Mayntz expresa que un sistema social, presupone una fuerte integración, una cooperación armónica y una coherencia entre sus partes que pueden ser voluntarias o coactivas. (Mayntz, 1996:61).

De la definición anterior, podemos decir que en la SPC, existe una escasa cooperación de los miembros para realizar cada uno de sus actos, los más frecuentes son el personal de base, la mayoría de las veces no coopera y cualquier situación de conflicto lo reporta de inmediato con el sindicato, en tanto el personal de confianza, es quien realiza la mayoría de las tareas. Sin embargo, estos actores participan, sino del todo, en gran parte del problema diagnosticado, se puede observar que quienes participan directamente en el problema es la encargada de impresos, la jefa de difusión, el subdirector, la directora general, el diseñador (Gustavo), y el encargado de directorios.

Como se señaló en el capítulo dos, la Subdirección de Promoción Cultural, se encuentra todavía en un proceso de aprendizaje, día a día busca las mejores formas de coordinar, planear y controlar. Esto se debe a que no existe uniformidad y conformidad en la toma de decisiones por parte de la subdirección, ya que no se ha decidido por

implementar una sola forma de lograr la cooperación de trabajo entre los empleados; y la únicamente cooperación que existe entre los miembros se da por la mínima integración de los grupos donde cada individuo persigue sus propios objetivos.

Por otro lado, para conocer el planteamiento estratégico que utilizan los actores, Crozier, nos dice que debemos considerar a la organización como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y permiten resolver los problemas de la cooperación; también maneja el concepto de manipulación afectiva o ideológica, que se originan por la sumisión impuesta o consentida de las voluntades parciales. (Crozier, 1995:45)

En este concepto de planteamiento estratégico, Crozier parte de que "el actor rara vez tiene objetivos claros ... su comportamiento es activo... la pasividad es el resultado de una elección... En lugar de ser racional con relación a ciertos objetivos, lo es por una parte, con relación a las oportunidades y a través de éstas, al contexto que lo define... es un comportamiento que siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo, que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación y otro defensivo que consiste en mantener y aplicar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar. (Crozier, 1995:47).

También, fuerza a la superación y la hace posible, obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor y a comprender el constructo organizativo en las vivencias de los actores. En este sentido, entenderemos como contexto organizativo al conjunto de relaciones que por formar la vivencia de los actores, dejan ver las estrategias que persiguen dentro de este contexto, los unos respecto a los otros, y remiten a las relaciones de poder, a través de una estrategia dominante, por la situación privilegiada y de superioridad de unos actores sobre otros. (Crozier, 1995:48-53).

Por ejemplo, en la SPC, el contexto se da en las relaciones de comunicación e información por parte de la dirección general, ya que en el problema medido se detectó que la dirección general hace uso de su situación privilegiada sobre la subdirectora de la biblioteca al ordenarle que cambiara el ciclo de conferencias programado para el mes de agosto en la Biblioteca Miguel Lerdo, lo que ocasionó, cambios a los dummies de la programación mensual y la realización, nuevamente, de los originales mecánicos.

En este sentido el poder entre los actores tiene gran importancia, en lo que se refiere a las estrategias y las relaciones que se dan entre ellos, como dice Crozier, "poner en claro esta estructura del poder y las oportunidades o restricciones que impone o proporciona, respectivamente a las diferentes categorías de personal, nos permite comprender la racionalidad de las estrategias dominantes que se pueden describir en cada una de ellas" (Crozier, 1995:51).

3.4 ESTRATEGIA Y PODER

Como ya se dijo en los párrafos anteriores, un contexto y un constructo son ante todo relaciones y estas relaciones son relaciones de poder; lo que permite analizar el constructo es la reflexión sobre el poder y el poder es la base del conjunto de relación que el humano conforma a través de su estabilidad.

El poder, según Crozier, es una relación y no un atributo de los actores; también, implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. (Crozier, 1995:54).

También, se considera que los actores de la organización tienen un poder que puede ser legítimo o ilegítimo y que está dado por el reconocimiento de la jerarquía entre los miembros. El poder formal, va de acuerdo al organigrama de la subdirección y por tanto, lo fundamenta la jerarquía. En tanto, el poder informal se da entre los jefes y los subordinados, ellos eligen quien ejerce el poder y la manera en que se da esta relación entre los miembros.

Por lo anterior, a continuación se caracterizarán los actores del departamento de difusión que de alguna manera se encuentran involucrados en el problema medido, con el fin de explicar su comportamiento, tomando en cuenta sus características básicas, como edad, sexo, escolaridad, expectativas, y antigüedad en el puesto.

3.5 ANÁLISIS DE LOS ACTORES DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSION DE LA SPC

En este punto, se describen las características básicas de la personalidad de los actores del departamento de difusión, con las cuales conoceremos las expectativas de cada uno, su edad, su puesto, su escolaridad, la antigüedad en el trabajo y se hará un análisis de su personalidad, para conocer su comportamiento en el desarrollo de su trabajo y en su relación con los compañeros.

Cabe mencionar, que el análisis de los actores a realizar dentro de la Subdirección de Promoción Cultural, será únicamente con la gente que participó en el problema detectado y que pertenece al departamento de difusión; además de ser el personal con quien el investigador colabora, ya que no podría dar ni las características del temperamento, ni el perfil laboral con exactitud de los actores de otras áreas debido a que no hay un contacto continuo o directo con ellos y no están involucrados en el problema medido.

Para el estudio de este análisis, retomaremos las definiciones que plantea Robbins con respecto a las características básicas de los individuos que pueden conseguirse a partir de la información contenida en el expediente personal de cada individuo y son:

- **Edad:** cuanto más edad tenga alguien, menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo y conforme envejecen los empleados, tienen menos oportunidades de encontrar otro trabajo.
- **Sexo:** las mujeres revelan estar dispuestas a acatar la autoridad. Los varones son más agresivos y desean el éxito más ardientemente.
- **Estado civil:** el empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho de su trabajo. El matrimonio impone mayores responsabilidades que hacen más importante y valiosa la estabilidad de su trabajo.
- **Número de dependientes:** el número de hijos guarda una correlación positiva con el ausentismo, sobre todo entre las mujeres.

- Antigüedad en el puesto: en igualdad de condiciones no hay motivo para suponer que los que llevan más tiempo en un trabajo serán más productivos que los de ingreso más reciente. (Robbins, 1983:50-53).
- Expectativas en la empresa a corto, mediano y largo plazo: que espera el trabajador de la organización y que le ofrece éste a la empresa.
- Escolaridad: el grado académico que tiene el actor.

También, explica Robbins que existen los siguientes rubros para el análisis de los actores:

- *Personalidad*: la personalidad será entendida como “la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos” (Robbins, 1983:94).

Dimensiones de la personalidad (Robbins, 1991:94)

- *Extroversión*: es una característica de alguien sociable, comunicativo y afirmativo. Sociable y platicador.
- *Afabilidad*: corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo y confiable.
- *Rectitud*: corresponde a alguien persistente y orientado al logro.
- *Estabilidad emocional*: es una característica de alguien calmado, entusiasta, seguro (positivo) en lugar de tenso, nervioso, deprimido e inseguro.
- *Apertura a la experiencia*: caracteriza a alguien imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual.

Atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional:

Maquiavelismo: grado en que un individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios: persuaden y manipulan. Prosperan cuando:

- a) interactúan cara a cara con otras personas.
- b) Cuando la situación tiene un número mínimo de reglas y reglamentos, lo que deja lugar para la improvisación.
- c) Cuando los otros se involucran emocionalmente.

Autoestima: Grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos (Robbins, 1991:98)

Sitio de control: Percepción de sí mismo: interno, controlan lo que sucede y externos lo que sucede está controlado por fuerzas externas como la suerte y la casualidad.

Autocontrol: Características de la personalidad que miden la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos, situacionales.

Disposición para asumir riesgos, Robbins determina cuatro tipos de temperamento, que dependen de las circunstancias que predominan en las personas:

	+ ansiedad	- ansiedad
Extrovertido	Sanguíneo: tenso, excitable, inestable, afable, sociable y dependiente	Flemático: sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable, sociable y dependiente
Introvertido	Colérico: tenso, excitable, inestable, frío y tímido	Melancólico: sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, tranquilo, frío y tímido

Cuadro: Tesis de los cuatro tipos. (Robbins, 1991:57)

Tipos de comportamiento derivados de lo anterior:

- *La orientación al logro*: son aquellos que poseen un *locus* interno (la fuente de motivación del individuo) luchan sin cesar por hacer mejor las cosas, tiende al éxito o fracaso y creen que si fracasan es por sus propias acciones.
- *El autoritarismo* que basa su motivación en la autoridad, son personas rígidas, intelectualmente buscan complacer a sus superiores, explotan a sus subordinados, resisten al cambio, carecen de sensibilidad al tacto y son adaptables a situaciones complejas.
- *El maquiavelismo*: es pragmático, mantiene la distancia de lo emocional, es frío, manipulador, siempre busca ganar más, es difícil de persuadir y depende de factores externos". (Robbins, 1991:32)

Con esta clasificación podemos ubicar a las diferentes personas que trabajan en el departamento de difusión, con el objetivo de conocer el tipo de personalidad (de entre los tipos de comportamiento antes descritos) que predominan en los actores.

Para conocer las características básicas de los actores del departamento de difusión, primeramente se seleccionaron los rubros para conocer la edad, la escolaridad, el estado

civil, el número de dependientes y sobre todo las expectativas de los empleados en la organización; posteriormente, se plasmaron en un papel y se les pidió a los compañeros del departamento de difusión que por favor lo llenaran. Después se procedió a elaborar los cuadros en los cuales se recopilaron los datos y a través de la observación y del tiempo que el investigador lleva conviviendo con ellos se pudo apreciar su comportamiento.

A continuación presentamos los cuadros que muestran la estructura de la personalidad y comportamiento de las personas que laboran en el departamento de difusión, la encargada de impresos, el diseñador, la jefe del departamento, el subdirector y la directora general, estas personas son las mismas que intervinieron en el problema medido. También, se analizaron los demás actores que integran el departamento de difusión, ya que de alguna manera, en menor grado, participan en el problema.

Actor	Carmen, secretaria		Hortensia, secretaria	
Características básicas	Edad:	43 años	Edad:	41 años
	Sexo:	femenino	Sexo:	femenino
	Estado Civil:	casada	Estado Civil:	casada
	Escolaridad:	comercio	Escolaridad:	comercio
	Número de dependientes	3	Número de dependientes	3
	Antigüedad en el puesto	13 años	Antigüedad en el puesto	10 años
Expectativas en la empresa:			Expectativas en la empresa:	
• Corto:	•	Lograr una promoción	• Corto:	• Superación personal
• Mediano:	•	Cambiar de trabajo y aprender cosas nuevas	• Mediano:	• Subir de nivel
• Largo plazo:	•	No me agrada planear a largo plazo para esperar que se cumplan las expectativas	• Largo plazo:	• Cambiar a otra área
Dimensiones de la personalidad	Extrovertida		Extrovertida	
Atributos del comportamiento	Sitio de control externo		Sitio de control externo	
Tipos de temperamento	Sanguíneo		Sanguíneo	
Tipos de comportamiento	La orientación al logro		La orientación al logro	

De acuerdo a Carmen y Hortensia, son similares en todo y cosa no extraña son las que mejor se llevan, ya que podemos observar que sus pláticas son de sus hijos y de lo que pasa en el área de trabajo.

Sin embargo, ambas tienden a la orientación al logro y luchan, de alguna manera, por hacer bien las cosas, para tratar de obtener una promoción al reconocer su trabajo. Estas dos personas, resultaron ser participantes del retraso de la distribución de impresos, ya que cuando se les pidió que etiquetaran sobres, fotocopiaran acuses y que hicieran fajos de publicidad, su cooperación fue baja debido a que, según ellas, ese trabajo no les corresponde.

Actor	María, impresos		Irma, prensa	
Características básicas	Edad:	30 años	Edad:	35 años
	Sexo:	femenino	Sexo:	femenino
	Estado Civil:	soltera	Estado Civil:	casada
	Escolaridad:	Licenciatura	Escolaridad:	Licenciatura
	Número de dependientes	0	Número de dependientes	0
	Antigüedad en el puesto	5 años	Antigüedad en el puesto	5 años
	Expectativas en la empresa:		Expectativas en la empresa:	
	• Corto	• Seguir presentando trabajos de buena calidad.	• Corto:	• Conseguir mejores resultados en la difusión de actividades para llegar a más público
	• Mediano:	• Actualización continua en las nuevas técnicas de cuidado de la edición y corrección de estilo	• Mediano:	• Mayor preparación y organización en la difusión, más eficacia
	• Largo plazo:	• Cambiar de empresa	• Largo plazo:	• Desarrollar una actividad independiente fuera de la empresa
Dimensiones de la personalidad	Recta		Recta	
Atributos del comportamiento	Sítio de control interno y disposición para asumir riesgos		Sítio de control interno y disposición para asumir riesgos	
Tipos de temperamento	Flemática		Flemática	
Tipos de comportamiento	La orientación al logro		La orientación al logro	

La personalidad de María e Irma, también coincide, ya que ellas se caracterizan por su sentido de responsabilidad, por el manejo de información y por asumir los errores al sacar el trabajo de las funciones que no les corresponden. Por sus características, siempre están juntas, tanto en el trabajo, como en las reuniones formales e informales, además de haber hecho una amistad. Dentro de la organización, tienen un espíritu de cooperación en cualquier tipo de tarea a desarrollar.

Actor	Cecilia, jefe del departamento	Miguel, auxiliar de oficina		
Características básicas	Edad:	36 años	Edad:	40 años
	Sexo:	femenino	Sexo:	masculino
	Estado Civil:	divorciada	Estado Civil:	divorciado
	Escolaridad:	Licenciatura	Escolaridad:	técnico en diseño
	Número de dependientes	1	Número de dependientes	2
	Antigüedad en el puesto	5 años	Antigüedad en el puesto	11 años
	Expectativas en la empresa:		Expectativas en la empresa:	
	• Corto	• Obtener una promoción	• Corto:	• Mayor preparación en computación
	• Mediano:	• Conseguir otro trabajo	• Mediano:	• Obtener un mejor ingreso
	• Largo plazo:		• Largo plazo:	• Retirarse de la SHCP con una excelente gratificación
Dimensiones de la personalidad	Estabilidad emocional	Extrovertido		
Atributos del comportamiento	Sitio de control interno	Sitio de control externo		
Tipos de temperamento	Flemática	Flemático		
Tipos de comportamiento	La orientación al logro	La orientación al logro		

El análisis de Cecilia, presenta a una persona calmada, segura y entusiasta, como jefa de departamento coordina que todo su equipo le entregue el trabajo realizado, para poder presentarlo en las reuniones laborales. También, se observó que es excesivamente dependiente de las personas que la rodean y tiende a ser más flexible con el personal que no trabaja, ya que este tipo de personas la desespera y en cuanto ellos le solicitan un permiso, no duda en concedérselos con tal de no verlos sentados en la oficina ni cerca de ella.

En tanto Miguel, es una persona que se lleva bien con todos, no se preocupa por el trabajo que le fue solicitado ya que realiza únicamente lo que se le pide. Por su temperamento, Miguel, afecta los tiempos de distribución ya que es el encargado de los directorios y de repartir la publicidad, pero al no preparar la paquetería (sobres etiquetados y acuses) con tiempo y aunado a esto el retraso de la publicidad, el envío se retrasa.

A continuación, se presenta la personalidad de los actores que integran el área de diseño.

Actor	Eduardo, dibujante	Ujises, diseñador
Características básicas	Edad: 49 años Sexo: masculino Estado Civil: casado Escolaridad: Técnico en dibujo Número de dependientes: 2 Antigüedad en el puesto: 8 años Expectativas en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> Corto: Actualizarse en diseño gráfico Mediano: Seguir escalando puestos o niveles Largo plazo: Llegar a alguna jefatura 	Edad: 23 años Sexo: masculino Estado Civil: soltero Escolaridad: Licenciatura Número de dependientes: 0 Antigüedad en el puesto: 10 meses Expectativas en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> Corto: Subir de nivel Mediano: Ser jefe de departamento Largo plazo: Renunciar
Dimensiones de la personalidad	Estabilidad emocional	Recta
Atributos del comportamiento	Sitio de control externo	Sitio de control externo
Tipos de temperamento	Sanguíneo	Sanguíneo
Tipos de comportamiento	La orientación al logro	La orientación al logro

Actor	Isaías Rafael, ayudante de diseño	Gustavo, diseñador
Características básicas	Edad: 42 años Sexo: masculino Estado Civil: casado Escolaridad: Secundaria Número de dependientes: 3 Antigüedad en el puesto: 11 años Expectativas en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> Corto: Integrarse completamente al equipo de trabajo Mediano: Lograr un mejor cargo Largo plazo: Trascender en la empresa por esfuerzo y trabajo de calidad 	Edad: 32 años Sexo: masculino Estado Civil: soltero Escolaridad: Licenciatura en diseño Número de dependientes: 0 Antigüedad en el puesto: 6 años Expectativas en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> Corto: Lograr diseñar en revistas de mayor prestigio Mediano: Seguir concursando en propuestas de diseño Largo plazo: Retirarse
Dimensiones de la personalidad	Recta	Recta
Atributos del comportamiento	Sitio de control externo	Sitio de control externo
Tipos de temperamento	Sanguíneo	Sanguíneo
Tipos de comportamiento	La orientación al logro	La orientación al logro

La participación de estas cuatro personas en el problema medido, es la tardanza tanto en el diseño como en las correcciones; aunque Gustavo es el diseñador de la publicidad del mes, si las correcciones corresponden a su diseño él las hace y si es por cuestiones de dedazos o cambiar una fecha se realiza en el área de difusión, quienes lo

hacen son Ulises, Rafael o Eduardo, dependiendo de quién de ellos esté disponible para que realice las correcciones. Por ejemplo, en la programación del mes de agosto, ocurrió que se cambió la fecha de una actividad y en difusión se corrigió; pero como también se modificaron los temas y los conferencistas del díptico de la Biblioteca Lerdo, se le devolvió a Gustavo, para el diseño y realización de un nuevo original mecánico.

También, es importante analizar a la directora general y al subdirector, aunque la directora no pertenece a nuestro objeto de estudio, se encontró que el problema principal parte del poder y autorización que emana de la organización en cuanto al retraso de los impresos y únicamente el subdirector participa en el visto bueno de este problema cuando no se le enseña a la directora general, por su ausencia al lugar de trabajo, que en ocasiones es de varios días y coincide con la fecha de envío para la impresión.

Los datos plasmados a continuación, con respecto a la edad y antigüedad fueron tomados de la plantilla de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial; en cuanto a la personalidad y expectativas se infirieron por comentarios de gente cercana a la directora y por pláticas informales del subdirector con su personal.

Actor:	Juana, directora general	Jorge, subdirector
Características básicas	Edad: 62 años Sexo: femenino Estado Civil: casada Escolaridad: Preparatoria Número de dependientes: 1 Antigüedad en el puesto: 25 años	Edad: 48 años Sexo: masculino Estado Civil: casado Escolaridad: Licenciatura en derecho Número de dependientes: 3 Antigüedad en el puesto: 6 años
	Expectativas en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Corto • Mediano: • Largo plazo: 	Expectativas en la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Corto: • Mediano: • Largo plazo:
Dimensiones de la personalidad	Maquiavélico	Extrovertido
Atributos del comportamiento	Sitio de control externo, interno y autocontrol	Sitio de control externo e interno
Tipos de temperamento	Sanguíneo	Sanguíneo
Tipos de comportamiento	Maquiavélico	Autoritarismo

La directora general por su temperamento y comportamiento es una persona que le gusta sobresalir a costa de todos; su trabajo en cuanto a la productividad no puede ser

medido porque únicamente se dedica a solicitar a sus subordinados la realización del trabajo que tienen que presentar en los acuerdos de Oficialía Mayor, ella sólo revisa lo que va a entregar pero ni siquiera sabe como se hace y cuando algo no le gusta, se enoja y regaña a quien se le pone enfrente. Su participación en los retrasos de impresión y distribución de impresos se debe a que esta persona no autoriza en tiempo ni en forma la programación mensual y el diseño de la misma; además de que cuando lo revisa siempre cambia el formato o contenido de dicha publicidad.

La directora maneja el poder que emana de la organización para la realización de sus funciones y el poder de información ante el Secretario en cuanto a la realización de cenas en el Museo de la SHCP, ya que ella se ha mantenido en su puesto, porque se cree que esta área cultural no le interesa a la Secretaría y la directora es la única que conoce el ramo; el poder que, ella, emana de la organización es no conceder permisos y que todos los subdirectores tienen que acatar sus mandatos, cuando ella dice "nadie se va a las seis hasta que yo diga", todo mundo obedece y todos respetan su mandato. Aunque después de dos o tres días se le olvida esta posición de ejército y todo vuelve a la normalidad.

Jorge López, el subdirector es una persona muy autoritaria que grita y se enoja por todo; su trabajo está dado por jefes y coordinadores de los departamentos y normalmente siempre tiene el armamento para salir del paso en las reuniones. Su poder está dado por la autoridad que le confiere la jerarquía dentro del organigrama y por el conocimiento de la área porque siempre está informado de todo los procesos y de lo que pasa en la subdirección.

Sin embargo, de acuerdo a la personalidad y a la información vertida en los cuadros con respecto a las características básicas, podemos inferir que los que tienen mayor antigüedad en el puesto (entre los 8 y 13 años), se caracterizan por tener una edad promedio de 40 a 43 años, están contratados como personal operativo (sindicalizados), son casados y su escolaridad es nivel técnico; a excepción de Ulises que tiene 26 años, es licenciado en diseño, cuenta con diez meses en el puesto, es soltero y sin hijos, cada uno ha adquirido o tiene la experiencia en el cargo, por su escolaridad o por el conocimiento en el puesto.

En tanto, el personal de confianza, se caracteriza por tener una edad de entre los 30 y 36 años, lo que significa que se llevan bien y tienen ideas similares, estos actores son la encargada de impresos, la de prensa, la jefe del departamento, el diseñador, el subdirector y la directora general, de estos dos últimos uno tiene 46 años y la segunda 62 años, en promedio todos ellos, tienen la misma antigüedad en el puesto (cinco y seis años); a excepción de la directora quien cuenta con una antigüedad de 25 años, en el puesto.

La mayoría de las personas antes mencionadas son casadas y con hijos, a excepción de Irma, María y Gustavo, la primera es casada sin hijos y los dos últimos son solteros sin hijos. La escolaridad de estas personas es de nivel licenciatura, los titulados son: la encargada de prensa, Gustavo el diseñador y la jefa de difusión; pasantes: María, Ulises y Jorge el subdirector; de nivel preparatoria es la directora general. Todos ellos cuentan con la experiencia para desempeñar sus funciones, unos la han obtenido por el tiempo que lleva laborando para esta dependencia y otros porque tienen el conocimiento del puesto que ocupan.

En cuanto a las expectativas, no hubo una gran diferencia, ya que todos esperan a corto plazo que la organización les reconozca el trabajo, para poder subir de nivel, es decir de sueldo; a mediano lograr un puesto de nivel jerárquico y a largo plazo, tratar de buscar otro lugar de trabajo al interior de la secretaría o en la iniciativa privada.

Con relación al problema detectado, los actores deberían de coordinarse y tener una comunicación más estrecha para que aún cuando la dirección general cancele actividades y haga cambios, estos actores se apoyen y sea menos el desgaste físico y emocional en cada uno de ellos; para así evitar, un poco más, el retraso de la elaboración, diseño, corrección, autorización y distribución de los impresos.

Estos individuos cobran una vital importancia al interior de la organización, ya que finalmente se convierten en un grupo de trabajo, que necesitan cuidar los flujos de comunicación para evitar un conflicto.

En el siguiente punto, se hablará de la caracterización del poder de los grupos formales e informales y cómo está dada la relación dentro de la organización, de acuerdo a su experiencia y conocimiento.

3.6 CARACTERIZACIÓN DEL PODER

Invariablemente, el poder, según Crozier "implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos... Es una relación y no un atributo de los actores. No puede manifestarse -y en consecuencia hacerse restrictivo para una de las partes presentes- más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros..." (Crozier, 1995:55).

También, el poder está ligado a la negociación, la cual se considerará como una relación de intercambio en la que están comprometidos por lo menos dos personas, en este caso la organización y el actor.

De esta consideración surgen, varias precisiones que nos dejan ver los tipos de poder que los actores pueden manejar dentro de la organización.

- Relación instrumental, no se concibe el poder más que con la perspectiva de un fin que, en la lógica instrumental, motiva el ajuste de recursos de los factores. En algunos casos puede ser la legitimación de la autoridad. (Crozier, 1995: 56).

En la SPC, la jefe del departamento de difusión y el mismo subdirector tienen una actitud ofensiva en la medida que ejercen su autoridad legítima para que sus subordinados realicen el trabajo. Y de manera defensiva, tratan de mantener el puesto, apoyados en el trabajo de sus subalternos, por ello les exigen realizar un trabajo de calidad, y no se les permite tomar decisiones, por lo tanto el poder de los jefes es de índole instrumental.

- Relación no transitiva: todos los seres humanos somos diferentes y la relación de poder son distintas, es decir, "cada acción constituye un invite específico alrededor del cual se injerta una relación de poder particular". (Crozier, 1995:56).

En la SPC, los actores son gente con edades diversas la relación que existe entre ellos es meramente de trabajo, el poder se podría decir que lo manejan con base en quien sabe más sobre las cuestiones laborales o en los "comentarios de pasillo"; y dependiendo de la relación que tienen los actores que intervienen en el proceso de trabajo. Por ejemplo el subdirector ejerce poder sobre la jefe del departamento con respecto a la elaboración de textos para los dípticos de la programación y en ausencia a la encargada de impresos y ésta acata la orden y lo realiza..

- Relación recíproca pero desequilibrada, es recíproca porque quien dice negociación, dice cambio y si una de las dos partes ya no tiene recursos que comprometer entonces ya no tiene que negociar y por tanto no puede entrar en una relación de poder; para que exista alguno de los dos tienen que estar en desigualdad. (Crozier, 1995:57).

En la SPC, la relación recíproca pero desequilibrada se da al por mayor, el subdirector y la jefe del departamento, son quienes negocian con determinados miembros de la organización la realización de trabajos privados, como es el caso del encargado de los directorios, el dibujante y mensajeros; a cambio les otorga beneficios que la organización formalmente no podría conceder, como las justificaciones o permisos continuos, las ausencias en el trabajo, y el no hacerlos responsables de alguna actividad laboral. Todo ello, les permite a algunos de los actores seguir negociando mientras cumplan con los encargos privados. Por realizar este tipo de trabajos, podríamos decir que estos actores y los jefes están en igualdad de relación, pero si hablamos de trabajo, los que tienen el poder de tomar decisiones y de ejercerlo son únicamente los jefes.

- La relación de intercambio, "es la fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro", es decir, el poder de uno sobre otro corresponde a la capacidad de uno de los dos por conseguir en su negociación que en términos del cambio le favorezca. (Crozier, 1995: 57).

En las negociaciones que los actores llevan a cabo con los representantes de la SPC, en este caso su jefe: la mayoría de las veces, el trabajador sale beneficiado, ya que

ofrecen realizar determinada actividad a cambio de que se les autoricen permisos sin ver afectados sus días económicos. Estos permisos especiales, se convierten en una fuente de incertidumbre entre los actores que no participan de este beneficio, ya que siempre piensan "pues que hace éste para que el jefe lo consienta", por lo que se deduce que los trabajadores negocian a su favor, como dice el dicho "dando, dando, pajarito volando".

Las negociaciones, según Crozier, son los fundamentos del poder y la fuente de la cual se obtiene dicho poder, está dada en los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas... "El poder reside en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder". (Crozier, 1995:58).

Las fuentes y los recursos son de tipo individual, cultural, económico y social, que según Crozier los actores pueden disponer por su situación global y son definidos por el marco temporal, espacial y social, es decir, "si un actor juega varias relaciones de poder, podrá acumular los recursos que provengan de otros compromisos e invertirlos masivamente en una relación específica para reforzar su situación dentro de ésta". (Crozier, 1995:62).

Por parte de la SPC, los recursos que se utilizan son los permisos, los horarios laborales, los días económicos, las gratificaciones, la impartición de cursos, las becas y las justificaciones; y por parte de los actores es su conocimiento, su experiencia en el trabajo y sus relaciones con los jefes; las fuentes pueden ser de quién provienen estos recursos.

Los triunfos, según Crozier son la capacidad de fijarse un horizonte temporal más lejano en una relación de poder, y que le permita al actor jugar con varias relaciones de poder a la vez, ya que la multiplicidad de los compromisos es para él un triunfo. (Crozier, 1995:62). En la organización, estos triunfos se observan cuando los miembros aportan tanto los conocimientos propios como los adquiridos en algún curso para beneficio de la organización.

En la SPC, los triunfos que se le han reconocido a los actores son el desempeño, la responsabilidad y la calidad del trabajo que realizan. Ejemplo de ello, es el siguiente: la

encargada de prensa y de impresos, por su experiencia en el área, le han ayudado a la organización a obtener presencia y reconocimiento en el medio cultural y para los jefes, su conformación y el mantenimiento en su puesto. Por lo tanto entre más triunfos tengan estas personas se multiplica el compromiso con alguien más y por ende tienen más relación de poder, ya que el triunfo es el reconocimiento de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial ante el público y los medios.

En la SPC, uno de los triunfos que se le reconocen a la jefa de difusión, son las cartas con las que cuenta para abrir el juego, es decir, su conocimiento lo utiliza como recurso, ya que está dado por las relaciones de poder que ella ejerce con la directora general en cuestión de información, ya que es la única a quién la directora confía sus discursos y ponencias: por lo que su actitud se clasifica en la primera fuente de poder emanada de la organización, y que proviene del control de competencia particular y de la especialización funcional, donde el experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, que dispone de los conocimientos y de la experiencia del contexto, lo cual le permite una mejor negociación con la organización que con sus colegas. (Crozier, 1995:71).

Además de la jefa de difusión, la encargada de prensa e impresos, por tener sus funciones establecidas y por ser las únicas que tienen el conocimiento y la experiencia en éstas, la negociación va en el sentido de obtener un beneficio, sobre todo cuando se cubren las guardias de las actividades en horario no laboral. La negociación parte de que esta gente cubre la actividad y a cambio le permiten faltar un día o salir dos días temprano del trabajo, o llegar tarde y todavía más en firmar los justificantes necesarios para ausentarse del trabajo.

Otras fuentes de poder son las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno, es decir, todas las incertidumbres se desarrollan alrededor de las relaciones entre la organización y su medio. (Crozier, 1995:71).

En la SPC, los actores del departamento de difusión son los que mejor manejan este poder, ya que para la publicación de inserciones, la encargada de impresos se relaciona con la Coordinación de Comunicación Social y a través de ellos, consigue la publicación de inserciones extemporáneas: lo mismo ocurre con la encargada de prensa, tiene que relacionarse con los medios de comunicación para que la apoyen en publicar

alguna actividad que es importante para la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial. Estas relaciones, son exclusivas de cada una, porque nadie sabe como manejar la información para conseguir el apoyo; por lo tanto, estas personas tienen el poder informal entre la organización y el medio.

Otra fuente de poder, son las que nacen de la comunicación y la información entre sus miembros y las unidades. (Crozier, 1995: 72).

En la SPC, los actores se relacionan con otros departamentos, tanto de la subdirección como de toda la dirección general en cuestión laboral; con la finalidad de que toda persona informe periódicamente, a través de sus jefes de departamento o subdirectores, a la dirección general acerca de la situación prevaleciente del trabajo que se lleva a cabo, y de las estrategias planeadas y llevadas a la práctica para la promoción de las actividades culturales; así como de lo que se considere relevante.

Como dice Crozier, "un individuo, para poder cumplir convenientemente con la tarea o la función asignada a su puesto, necesitará información proveniente de otros puestos que desempeñan otros individuos y si por razones diversas no puede saltárselas o no puede pasarse sin ellas, éstos, por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación ejercerán poder sobre estas personas, pues la manera en que transmitirán sus informaciones afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario y no hay reglamentación que pueda con eso". (Crozier, 1995:72).

En este sentido, los flujos de información y comunicación, que se dan entre la dirección general, el subdirector y la jefa de difusión se consideran inadecuados porque no respetan los acuerdos. La dirección no respeta la programación que autorizó; el subdirector no hace valer esa autorización y la jefa de difusión sigue aceptando los cambios a la programación cuando ya se han realizado los originales mecánicos; y todo esto provoca el atraso de impresión y distribución de impresos. Por lo tanto, se puede decir que la información y la comunicación entre estas personas no esta fluyendo de manera adecuada, de lo contrario no habría retrasos ni correcciones en la programación ni en el diseño.

La última fuente de poder es la utilización de las reglas organizativas, con las cuales los actores están en manos del superior para obtener un comportamiento de conformidad de sus subordinados, les prescribe el margen de libertad y aumenta el poder del superior. Pero al mismo tiempo la regla se convierte en una medio de protección para los subordinados que se podrán refugiar en ella. (Crozier, 1995:74).

Normalmente, en la SPC, los empleados toman esta regla como poder, ya que algunos solo van a la organización a realizar el trabajo que se les asigna y únicamente cumplen su horario de trabajo y se van, ya que está regla de cumplir obligaciones está dada por los lineamientos de la organización; porque aún cuando se les otorga permiso no se les puede obligar a quedarse unos minutos más de su hora de salida.

Pero como las reglas no necesariamente se cumplen en la organización, los actores al ver que los mismos jefes caen en no cumplir con el ser de la organización. Por ejemplo, los horarios de entrada, mientras los subordinados lleguen a tiempo y firmen, ellos deciden salirse de la organización y llegar cuando quieren porque los jefes como no firman llegan al trabajo a las diez de la mañana y otros porque según ellos salen tarde, están en su lugar de trabajo a las once o doce del día. Entonces, de alguna manera los empleados hacen lo mismo que los jefes por lo tanto, ellos no tienen las bases necesarias para reprenderlos, porque también ellos llegan después del horario marcado.

A continuación, conoceremos los grupos que generan los ambientes propicios en los cuales se puede observar su comportamiento individual en el proceso de trabajo.

3.7 LOS GRUPOS DE ACTORES Y LA ORGANIZACIÓN

Para la realización de este apartado, hacemos referencia a lo mencionado en el capítulo 2, apartado *Los institucionales y las bolitas*, en el cual se habló tanto de los grupos formales como de los grupos informales. El primero, está contemplado en el organigrama de la organización, y los segundos nacen de esa formalidad. Son alianzas que no están de manera formal ni determinadas por la organización. Surgen cada vez que tenemos necesidad de relacionarnos con otras personas. (Schein, 1982:136).

Asimismo, en el capítulo 2, ya se habían identificado los grupos de la Subdirección de Promoción Cultural, entre quienes conforman el grupo de trabajo formal que normalmente son los empleados de *confianza* por su grado de responsabilidades y los grupos informales que están dados principalmente por los trabajadores de *base*, como las secretarías, los mensajeros, los auxiliares de oficina que de alguna manera están informados de lo que sucede en el entorno y generan ruido entre los mismos miembros.

En este punto únicamente, identificaremos los grupos, considerados como valiosos, porque son las piedras angulares de la sociedad, definidas "como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia". La característica del grupo es que sus miembros poseen algo en común y que ese algo establece una diferencia". (Olmsted, 1966:17).

Por eso, la organización formal hace hincapié en puestos oficiales en términos de autoridad y responsabilidad y en lo informal se da importancia a la gente y sus interrelaciones. El poder informal, por tanto, se relaciona con las personas, mientras que la autoridad formal se relaciona con el puesto.

Los grupos formales en la SPC son los jefes de departamento y el subdirector debido a que su jerarquía está representada en el organigrama, y los grupos informales a quienes vamos a analizar, por su participación en el proceso de trabajo y en el problema detectado, son los de base y los de confianza.

Por su tradición se conciben a las sociedades como grupos y se dividen en primarios y secundarios. En el grupo primario, los actores se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales. En el grupo secundario las relaciones de sus miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. (Olmsted, 1966:11 y 13).

En la SPC, exclusivamente en el departamento de difusión, se puede observar que los grupos informales que se encontraron se han formado de acuerdo con la carrera profesional, es decir los diseñadores gráficos, los comunicólogos, las secretarías (normalmente amas de casa) y los asistentes de oficina; todos estos grupos se

consideran de tipo primario, porque su relación es más afectiva que de trabajo; ya que hay compañeros que son amigos. Estos mismos grupos, se agrupan por su grado de responsabilidad:

Muy responsables (grupo 1): prensa (Irma), impresos (María), diseño (Ulises) estas personas muestran gran interés en su trabajo, hacen lo que queda rezagado por otros, actúan rápidamente en los bomberazos, y siempre están juntos.

Muy irresponsables (grupo 2): faltan mucho, llegan tarde, nunca están al tanto en el trabajo, siempre están aislados dentro de la oficina, a las reuniones informales nunca acuden, estas características son comunes en las secretarías y mensajeros.

Ahora bien, como se da el poder en estos grupos primeramente definamos que el poder en el plano más general, implica siempre la posibilidad, para algunos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos (Crozier, 1995:72).

El poder con el que cuentan los miembros del grupo 1 es que gozan de un fuerte vínculo amistoso con el jefe. Por otro lado, el poder del grupo 2 es su conocimiento en el trabajo realizado en el departamento y por ello, el jefe los considera profesionales y buenos en su labor; ya que el mismo jefe se apoya en éstos para sacar adelante el trabajo urgente, lo que no hace con el primero. Por lo que éste grupo maneja mejor la incertidumbre, en cuanto al trabajo, pues sabe más de programas de forma de trabajar y del área de difusión en general y esto de alguna manera les otorga cierto poder, pues quienes manejan más ampliamente la incertidumbre tienen el poder de controlar.

En cuanto al poder y el liderazgo en los grupos informales, se puede decir, que no necesariamente tiene que ver con la autoridad. El liderazgo se puede entender como la capacidad de influir en el grupo para que logre metas y al líder como aquella persona que valora la experimentación, busca nuevas ideas, propone, genera y pone en práctica el cambio. (Robbins, 1983:351).

En el Departamento de Difusión, se puede decir, que si hay un líder, que es la encargada de impresos y formalmente no está reconocido pero tiene los atributos del líder como es la experiencia, el proponer y generar ideas y soluciones y es quién toma la

batuta de guiar a los demás para sacar los bomberazos y organizar el trabajo. Prueba de ello, es que los compañeros se apoyan en ella para orientarlos en la ejecución de algún trabajo; así como el subdirector para la realización del trabajo solicitado; sobre todo en las ausencias del jefe de departamento.

Sin embargo, lo relacionado al poder con el grupo, se puede decir que el líder formal es el Subdirector, ya que él ejerce un liderazgo autoritario, porque impone su voluntad y toma decisiones al interior de la Subdirección de Promoción Cultural.

Enseguida, se presenta el análisis causal del problema diagnosticado dentro de la SPC, en el cual identificaremos las principales causas relacionadas con las percepciones, representaciones, flujos de información, comunicación y se presentarán las principales causas a atacar.

DIAGNÓSTICO DE LO FUNCIONAL

Como en toda organización, el papel de los actores involucrados en los procesos de trabajo es fundamental ya que ellos se encargan del funcionamiento real de la organización. Como ya se mencionó en el capítulo que le precede, conocimos que la SPC, es una organización configurada en su estructura formal, cuenta con manuales de procedimientos, organigrama, tiene un objetivo bien definido y por lo tanto, está establecido como debe de trabajar y funcionar.

Aunque formalmente, tenga un manual de procedimientos el cual sigue un modelo de cómo debe trabajar la SPC, específicamente en la elaboración del diseño, corrección, impresión y distribución de impresos para la promoción y difusión de las actividades culturales, podemos decir que de acuerdo al flujograma real, este proceso no se lleva a cabo conforme a lo establecido por la organización.

La comparación de los flujogramas ideal y real, nos mostraron que existen diferencias en el proceso de diseño, corrección, impresión y distribución de los impresos; y nos permitió conocer que la dirección general es la zona problemática en cuanto a la autorización, es decir el visto bueno al trabajo; pero, también encontramos que el problema no fue de tipo productivo sino de costos humanos, que repercute en los

actores involucrados en este problema, como son la jefe del departamento de difusión, la encargada de impresos, el diseñador, y el subdirector.

En el problema medido se detectó que quienes intervienen en este proceso de programar, diseñar, corregir y distribuir la publicidad son la directora general quién autoriza tanto la programación como el diseño de los originales mecánicos, y en ocasiones el subdirector y la jefa del departamento de difusión. De estas tres personas, la que suscita el problema es la directora general, ya que no trabaja con ninguna lógica ni tiempos preestablecidos, debido a que la toma de decisiones obedece a sus propios intereses y muchas veces éstos no concuerdan con los de la organización.

También, podríamos decir que otras causas que originan el problema, independientemente de la autorización de la directora, son las percepciones, representaciones, flujos de información o conflictos comunicativos.

La percepción según Robbins, "comienza con la convicción de que la forma en que vemos al mundo externo no necesariamente corresponde a su verdadera realidad", es decir interpretamos la realidad pero no la vemos. (Robbins, 1983:64). En otras palabras, la percepción es importante en el comportamiento del hombre porque su conducta se basa en la percepción de lo que es la realidad, entendiéndola como un referente.

Sin embargo, las representaciones son para el actor una visión más elaborada de la situación, es algo que construye, es decir, una imagen, figura o idea que sustituye a la realidad. En la SPC, la percepción que los actores tienen de la organización, está entendida como una situación con un referente, se puede apreciar en lo que respecta al sueldo, ya que las expectativas planteadas por cada uno de ellos en los cuadros de personalidad nos permitió conocer que la gente permanece en la organización porque quiere obtener más de ella, con base a que su trabajo sea reconocido, para que se le otorgue una promoción.

La percepción de los actores, pudiera ser que de acuerdo al trabajo que realizan y a los años que llevan laborando les da derecho a conseguir un mejor salario, ya que el conservar su trabajo les permite tener un modo de vida y por lo tanto sobreviven en la organización por conservar la remuneración percibida. Otra percepción que se infiere,

es que la gente que trabaja en esta área, tiene la experiencia para realizar el trabajo por el tiempo laborado, por eso no permiten que su espacio ni sus funciones sean invadidos ya que tienen la esperanza de que a partir de un cambio en la estructura, en un futuro se les tomará en cuenta. Sin embargo, la representación que ellos tienen de los jefes no es tan buena, pues se infiere que los jefes no valoran su trabajo porque nunca les ha otorgado una calificación de diez en las evaluaciones por su desempeño laboral que son las que le permiten al trabajador, subir de nivel.

La percepción del jefe con relación a la gente de confianza, es que ellos por su conocimiento en el área y el apoyo que le brindan fuera de los horarios de trabajo para cumplir con las necesidades del mismo, le proporcionan seguridad. En este sentido, las negociaciones entre ambos para pedir permisos, llegar tarde, faltar, se dan en otro nivel ya que siempre impera la responsabilidad entre ellos; porque tienen una representación bien definida del papel que deben cumplir dentro de la organización y por tanto saben como manejar este tipo de negociaciones, en la cual las dos partes salen beneficiadas.

Por lo tanto, se puede inferir que la percepción general de los actores que participan en el departamento de difusión es que no son tomados en cuenta por el subdirector, porque él no hace énfasis en quien realiza el trabajo, y por lo tanto, la gente percibe que únicamente utiliza su poder para quedar bien en el trabajo y cuando tiene que decir a quien otorgarle una promoción, no revisa el historial. En este sentido, se percibe que el subdirector ni siquiera conoce el trabajo de las personas para evaluarlas, ya que de acuerdo a su personalidad excluyente solamente trabaja y esta en plena comunicación con sus coordinadores y jefes de departamento, es decir, con el personal de base prácticamente no tiene interrelación.

Por otra parte, la falta de coordinación y de comunicación entre los actores que participan en el problema medido afecta el funcionamiento de la organización, en cuanto a los flujos de información y a los conflictos comunicativos.

Los flujos de información, son los datos que transmiten información relevante al personal en todos los niveles de la estructura. La información puede ser obtenida por el jefe inmediato o por compañeros con los cuales se tenga que trabajar determinado proceso, es decir, el actor pueden obtener por diversas vías información y dependiendo

del tipo de información se deberá analizar si es confidencial o de rutina, para que el actor haga de esta información un buen uso y no afecte el funcionamiento de la organización. Ya que no se puede esperar que el personal contribuya, si no se le proporciona acceso a la información crítica para tomar sus decisiones, así como para conocer lo que la organización visualiza para el futuro cercano.

En cuanto al conflicto comunicativo se da por la falta de comunicación entre el subdirector y sus subordinados porque en ocasiones no se cumplen las negociaciones como respetar los días de descanso por trabajo extemporáneo; y esta comunicación crea conflictos innecesarios y da lugar a decisiones injustas sobre las personas, además de generar un ambiente de trabajo inapropiado y costos elevados de cooperación ya que algunos actores tienen que hacer más que otros y no se les reconoce su labor.

Los conflictos comunicativos en el problema medido, trae como consecuencia la falta de coordinación y comunicación tanto con la directora general como con el subdirector, y todos los que participan en el proceso de trabajo, por lo que los procesos se ven afectados reflejando la falta de eficacia en la distribución de los impresos y por ende no se logra una buena difusión de las actividades, lo que acarrea una baja asistencia de público en las actividades. Ya que la dirección general no es coherente con lo que dice y con lo que hace, pues autoriza la programación mensual y luego cuando debe autorizar los originales mecánicos de dicha programación, resulta que no respeta lo anteriormente autorizado, es decir crea un conflicto de comunicación porque no cumple con lo que dice o escribe, tampoco respeta un compromiso ya que se compromete a aceptar lo que no cumple y comunicativamente esto no es aceptable, porque no hay acuerdos ni negociaciones ni respeto, ya que la directora general se comporta de una manera autoritaria.

En cuanto a la comunicación, podemos decir que los conflictos comunicativos se podrían resolver si existiera la comunicación interpersonal, ya que el funcionamiento de la organización sería más eficaz, en la medida que se propongan acuerdos que contribuyan al buen desarrollo de la SPC y se respeten las opiniones ajenas, es decir, se debe generar la confianza entre el personal para conseguir una adaptación, por la diversidad de opiniones y que al mismo tiempo se logren los fines perseguidos de la organización que es el de programar, promover y difundir actividades culturales.

En resumen, una de las principales causas a atacar, como se mostró en el diagrama causa y efecto, serían evitar la entrega inoportuna de la publicidad para la promoción y difusión de las actividades culturales, evitando retrasos en la autorización de la programación y el diseño y en la preparación de la paquetería; así como lograr el desempeño óptimo del personal, para lo cual se requiere dar prioridad al papel de la comunicación, mediante la disponibilidad y oferta de información continua, oportuna, precisa y suficiente sobre estrategias, problemas y proceso de cambio para que el personal participe. Así como, cambiar la percepción de los actores en el curso de lograr que todos los integrantes de la organización sean íntegros, en el amplio sentido de la palabra representaría un avance extraordinario, porque las cosas ocurrirían como se dice que van a suceder o se acercaría mucho a la meta, cuando se trate de resultados u objetivos, para que los empleados se sientan tomados en cuenta y no como un mueble más de oficina.

Por lo anterior, podemos decir que la diferencia entre los procedimientos reales y formales se remontan a más de veinticinco años. Ya que todo este tiempo esta organización se ha manejado por la misma directora general de manera autoritaria puesto que no permite sugerencias ni innovaciones en el trabajo y, en ocasiones es, absolutista, ya que ni ella misma respeta la normatividad establecida por la SHCP y por ende la de la dirección general. Esto ah traído como consecuencia que el cumplimiento de los objetivos de la organización se vean opacados o se antepongan a la de los intereses de la titular del área.

En el siguiente capítulo, conoceremos que toda organización para su desarrollo necesita de un elemento que articule su estructura y que integre a sus actores en lo que persiguen y esperan de ella como es la comunicación en la organización.

CAPÍTULO 4
LA COMUNICACIÓN Y LOS ACTORES
EN LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL

En este capítulo presentamos las transformaciones sociales y productivas en las que se ven implicados los seres humanos por su pertenencia y vida dentro de las organizaciones, ya que ellos son el capital más importante de las mismas y por ende pagan los costos de la acción colectiva, además de que éstos sustentan la eficiencia de la organización en canales y medios de comunicación que dan cuenta de las relaciones de trabajo y de la satisfacción que sus miembros encuentran en ella.

4.1 COSTO GENERALIZADO DE LA ACCIÓN

Para conocer el costo generalizado de la acción, en este apartado haremos referencia al capítulo precedente en el cual, a través de la comparación de los flujogramas formal y real se pudo detectar que existe un problema de tiempo, en cuanto al retraso de la elaboración de los impresos, que afecta el funcionamiento de la SPC, específicamente en el departamento de difusión, sitio en donde se concentran todos los procesos de trabajo que la subdirección requiere para la promoción y difusión de las actividades culturales.

Este problema de retraso de tiempo en la publicidad, se obtuvo de los resultados que arrojaron las diferencias en el proceso de trabajo, del flujograma real y el flujograma ideal y de los datos recopilados en la hoja de inspección, los cuales nos permitieron conocer con precisión que el departamento de difusión de la SPC, refleja retrasos de tiempo tanto en la elaboración del diseño de impresos como en la autorización, en la corrección, en la impresión y en la distribución de los mismos.

En estos retrasos se pudo observar que este problema se da por causas comunicativas, debido a que el departamento de actividades artísticas no le entrega a tiempo al departamento de difusión, la documentación o información necesaria para la elaboración de los impresos y en consecuencia a la hora de autorizar el diseño, también existe un retraso, porque no hay un buen filtro informativo con la dirección general, debido a que ésta, realiza cambios a la programación en los originales mecánicos; cuando, anteriormente, la misma dirección autorizó la programación mensual.

Por lo anterior, enseguida se presenta el análisis de los costos que generó la mediación de estos retrasos de tiempos, tanto los tipos de causas como las causas mismas de comunicación e información y los costos de una inadecuada comunicación.

4.2 COSTOS DEL PROBLEMA MEDIDO

Abraham Moles, llama costo a la extracción de energía efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser o de la organización. (1982:40).

El autor mencionado, plantea, que los psicólogos retoman los costos propuestos por los economistas y los definen como "costo generalizado de las acciones humanas o del esfuerzo de realización de un acto o de un servicio, al descomponerlo en sus componentes, en términos universales, y al ganar en potencia generalizante lo que pierde en precisión". También, dice que el "costo de un objeto está ligado no solamente a su precio... sino al esfuerzo y al tiempo que hay que consagrar en la vida cotidiana para obtenerlo... y la obtención de un servicio está ligada no solamente a la naturaleza y al precio del servicio, sino al desplazamiento que hay que efectuar hasta el lugar donde este servicio es prestado (ventanilla, oficina...)". (1982:47).

Por lo tanto, toda acción humana necesita hacer una "extracción" que representa las reservas del ser que lo lleva a acabo y a esto Moles, le llama costo generalizado. En este sentido, el autor distingue cuatro componentes de costo generalizado:

- Costo financiero: se traduce en valor fiduciario, en moneda. (1982:48).
- Costo temporal: todo acto, todo objeto, todo servicio, toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo. El tiempo es un capital del ser; éste lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares. (1982:49).
- Costo energético: hora, kilográmetros, kilovatios consumidos o economizados, o incluso consumidos con la mira de un ahorro posible. (1982:52).
- Costo psicológico: movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento... Dicho costo, incluye el costo cognoscitivo que es el esfuerzo intelectual del conocimiento del desarrollo de la acción, de la toma del conocimiento de los datos de esta acción. Es un esfuerzo para pensar y requiere de un "trabajo", análogo a un costo de codificación y

decodificación; y el costo de riesgo, ligado a la falibilidad del medio ambiente. Los factores del costo psicológico son la ansiedad, el riesgo, la espera, la perturbación, la originalidad y la programación, todos éstos elementos son tomados en cuenta por una teoría de actos. (1982: 52-60).

En este sentido, se puede decir que a todo costo le corresponde una acción y la acción se puede definir como la cantidad de esfuerzo físico, la cantidad de tiempo y la cantidad de materia que se invierte en ella, ya que el ser actúa de acuerdo a lo que percibe.

Para conocer el costo de las causas, a continuación presentamos una tipología de las causas que se detectaron en el problema medido.

4.2.1 LA TIPOLOGÍA DE LAS CAUSAS

Para conocer los tipos de causas que originan los problemas en la organización, se presenta una tipología de dichas causas con la finalidad de identificar, en que punto de la organización se debe poner mayor énfasis para lograr una mayor eficacia y eficiencia de la misma. Estas causas se dividen en tres niveles: infraestructura, estructura y superestructura.

La infraestructura consiste en el equipo técnico, recursos, insumos, y materia prima. El departamento de difusión necesita, por cargas de trabajo en el área de diseño, dos computadoras con programas propios para el diseño como flash para la realización de la página web e ilustrator y demás programas que pudieran ser útiles para nuevas creaciones de diseño; sin embargo el equipo utilizado, hasta el momento, ha sido suficiente, en la medida que se puede adelantar el trabajo, pero a medida que hay más trabajo, hay más retraso. Lo mismo ocurre con la secretaria, por no tener una computadora se conflictúa y el trabajo solicitado, como oficios, atentas notas o el control de gestión no se realiza con rapidez. En cuanto a los recursos humanos, es necesario un diseñador con experiencia en la realización de originales mecánicos, ya que en el área de diseño de las tres personas, sólo uno es diseñador, con horario matutino y se requiere una persona de tiempo completo, para la realización de originales mecánicos y la elaboración de los trabajos vespertinos.

El diseño y operación del trabajo corresponde a la estructura, dónde hay problemas es cuando el diseño no corresponde al proceso o el proceso no corresponde al diseño. El manual de procedimientos, de la SPC, marca los procesos de trabajo de manera general en cada departamento, por lo que no divide cada uno de los procesos que realmente se hacen en cada área. Para el seguimiento del trabajo, el subdirector o el jefe del departamento son las personas responsables de que el personal cumpla con los objetivos de la organización. En este sentido, podemos decir, que prácticamente en todas las fases del flujograma se encontraron desviaciones en las funciones, debido a que los actores que participan no están contemplados en el flujograma, ya que éste solamente representa las funciones de cada departamento en procesos de trabajo de manera general; por lo tanto, la gente actúa de acuerdo a sus propios intereses y conveniencias para realizar el trabajo.

Sin embargo, las causas principales del problema se dan en este punto y son:

- Retraso en los tiempos de entrega de programación mensual, por la autorización o visto bueno de la Dirección General.
- Retraso en la elaboración del diseño de originales mecánicos por los cambios que se suscitan en la programación, durante el tiempo que está en proceso de diseño.
- Retraso en la autorización por las correcciones a los originales mecánicos. Cambios a la programación ya autorizada.
- Retraso en la distribución de los impresos. Se percibe que no se tiene a tiempo la actualización de los directorios y por ende no están etiquetados los sobres ni los acuses; además de que la programación llega el último día del mes inmediato a la realización de las actividades culturales.

El último eslabón, es la categoría que pertenece a la superestructura, en otras palabras es la cultura o idiosincrasia, es decir, las representaciones que la gente se hace de las cosas. En este rubro, se percibe la actitud y comportamiento de los actores del departamento de difusión de la SPC, a partir de la cultura y representaciones que cada uno de ellos se hace de la organización.

De acuerdo a la tipología de las causas se advierte que las diferencias en el problema detectado por los procesos de trabajo no es la infraestructura, ya que con los recursos materiales y tecnológicos con los que cuenta la SPC hasta ahora, le sirven para la realización del trabajo.

La parte estructural es un conflicto, porque se cuenta con un diseño definido y al no seguirse provoca los problemas de retraso en la realización de los impresos para la difusión de las actividades culturales; por lo tanto, en esta fase se detecta un desajuste, en el departamento de difusión, entre las funciones y las normas de operación, lo que conlleva a los problemas de retraso.

Por lo tanto, las causas principales del problema medido en el capítulo anterior, se ubican en el nivel estructural y a pesar de que la organización funciona se percibe que tiene problemas comunicativos porque, los departamentos que la integran, no cooperan en forma y tiempo para terminar con los mismos. Lo que da como resultado la baja asistencia del público a las actividades culturales porque no existe una buena difusión, debido a los retrasos mencionados.

Una vez, planteadas las causas, enseguida se presentan los costos que representan estas causas en el problema medido.

4.2.2 COSTO DE LAS CAUSAS

Los costos de las causas del problema medido, en el departamento de difusión de la SPC, en cuanto a los retrasos de tiempo, desde una visión general de la organización son:

La SPC, refleja costos temporales, debido a que invierte mucho tiempo para la realización del trabajo, el cual se pudo demostrar en la hoja de inspección, presentada en el capítulo III, que muestra un retraso de trece días, a partir de que el departamento de Actividades Artísticas entregó la programación para la elaboración de los impresos al departamento de difusión; al cuantificar los días de retraso nos percatamos que en el proceso de trabajo que se sigue, se consume el tiempo entre uno y otro y la suma de estos tiempos constituye el tiempo de acción para la distribución de los impresos.

Con respecto, a los actores que participan en el proceso de trabajo de elaboración del diseño y correcciones, pagan un alto costo psicológico, ya que al realizar cambios a la programación mensual de las actividades culturales, no sólo cambia la fecha o el artista, sino el diseño de algún impreso, y el acto humano que se realiza implica un esfuerzo intelectual para volver a crear el diseño; además de que el diseñador tiene que ir y venir de un lugar a otro, para fotocopiar las imágenes y los originales mecánicos, ya que por el tamaño de los dummies, la subdirección no cuenta con una fotocopidora que pueda adaptarse a las necesidades del fotocopiado.

Lo mismo ocurre con el trabajo interno, con relación a la elaboración de carteles de apoyo y programas de mano, hay que revisarlos corregirlos y después de cinco o seis veces, se da el visto bueno para el fotocopiado. Es así, como todos estos actos causan un costo psicológico.

Los retrasos en la impresión, ocasionan costos energéticos debido a que se tienen que elaborar dípticos y volantes con información de la programación mensual, para que el público esté enterado de las actividades a realizarse. El costo energético, se refleja en el consumo de energía que se utiliza para mecanografiar, fotocopiar, hacer el doblez en el díptico, y desplazarse de la oficina a los recintos para entregar los volantes y se puedan distribuir.

Por lo anterior, este costo de energía consumida en una acción se vuelve también un costo psicológico en la medida que la energía comienza hacer agotada o limitada.

En cuanto a la impresión de la publicidad y la elaboración de materiales de apoyo como volantes y dípticos, requieren de un pago, que reditúan en costos financieros, en cuanto a la compra de papel, de toner para la impresora y fotocopidora y pago de luz; además, si tomamos en cuenta la realización de todos y cada uno de los procesos de trabajo que realizan las diferentes áreas que integran a la Subdirección de Promoción Cultural, se puede inferir que los costos en general son psicológicos porque los actores no reciben beneficios considerables, para ser motivados, ya que si el trabajo está bien, nunca se les felicita y si está mal, siempre hay regaño.

Hasta aquí, hemos conocido los costos que afectan a los actores y a la organización, por tanto, en el siguiente punto se presentan las causas principales del problema en términos comunicativos e informativos y el costo de estas causas por una inadecuada comunicación.

4.2.3 LAS CAUSAS COMUNICATIVAS/INFORMATIVAS Y EL COSTO DE UNA INADECUADA COMUNICACIÓN

Como se dijo en el apartado anterior, las causas comunicativas e informativas están ubicadas en la superestructura de la organización, debido a que para realizar el trabajo de elaboración de impresos, se necesita de una buena información y una buena comunicación.

Para conocer las causas comunicativas e informativas y el costo de una inadecuada comunicación, empezaremos por definir el papel de la comunicación en el departamento de difusión de la SPC, pero, en vista de que hay muchos autores que manejan el término comunicativo en diferentes acepciones, tomaremos como referencia los conceptos que propone Manuel Martín Serrano.

Manuel Martín Serrano, define al actor de la comunicación como "cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información. La comunicación por ser una forma de interacción, supone la participación de al menos dos actores". También, su modelo de comunicación lo define como Ego, actor que inicia el intercambio comunicativo y Alter, actor que resulta ser solicitado comunicativamente por Ego. (1992:13).

En cuanto a la información dice que informar es sinónimo de introducir un orden en el flujo de señales, para que sobre este pueda efectuarse una función o aplicación respecto al conjunto de pautas (1991:86). Es decir la información es la sustancia de la comunicación mediante la cual se establece el intercambio de datos informativos. En este sentido, la información es la cantidad de datos o señales que puede ordenar el individuo y tiene una función comunicativa cuando significa algo similar para quien lo emite y para los demás individuos provocando su reacción, positiva o negativa, y que afecta la relación con otros individuos.

Además, el autor antes mencionado, dice que las especies que han logrado la capacidad de interacción comunicativa se distinguen biológicamente porque han logrado el trabajo que requiere el intercambio de información, y se distinguen conductalmente porque poseen pautas de comportamiento adecuadas para que ese trabajo genere información. (1992:14).

Martín Serrano, también, afirma que "la capacidad de comunicar supone la aptitud del ser vivo para contactar con otro ser vivo alejado en el espacio y/o tiempo sirviéndose de instrumentos biológicos y/o tecnológicos". Por lo que, los hombres han desarrollado tecnología para aumentar la eficacia de los órganos de expresión y recepción y los canales, como impresoras (máquinas de escribir, tipográficas) instrumentos tecnológicos para multiplicar la producción de expresiones, ej. Los trazos del texto; el teléfono, instrumento de traducción de señales acústicas en eléctricas y viceversa, que proporciona un canal más rápido de más alcance para la difusión. (1992:20).

Para ello, Martín Serrano, propone en su modelo de comunicación la integración de cuatro elementos: los actores, las expresiones, los instrumentos y las representaciones, los cuales explican el comportamiento comunicativo como forma de interacción.

Actores: "cualquier ser vivo que interactúa con otros seres vivos, de una misma especie o de especies diferentes, recurriendo a la información. La comunicación por su forma de interacción supone la participación de al menos dos actores". (1991:163).

Expresiones: es la modificación de la sustancia expresiva, con sentido e intención. En otras palabras, son sustancias expresivas la materia informada, o si se prefiere, cualquier entidad perceptible por algún sentido de Alter, sobre la cual Ego ha realizado trabajo expresivo. (1991:163).

Instrumentos: son todos los aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos que pueden acoplarse con otros aparatos biológicos y tecnológicos para obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales. (1991-163).

Representaciones: actúan organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en algún modelo que posean algún sentido para el usuario o usuarios de esa representación. (1991:167-168).

Con este modelo, podemos decir que el hombre es el único ser vivo que se ha válido de objetos construidos para comunicarse. Más adelante, tomaremos en cuenta estos elementos, para conocer las percepciones que tienen los actores de la SPC.

Para Fernández Collado, retomando el capítulo 1, sección Ciclo de eventos, "la cantidad de información de un mensaje no está relacionada con lo que se dice, sino con lo se podría decir... en esta relación, cualquier mensaje contiene información... pero no toda información posee un valor comunicativo... ni compartir el mismo lenguaje asegura la comunicación... Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso". (1991:16-19).

Con las definiciones de Martín Serrano sobre comunicación e información, y retomando el concepto de Méndez y de Fernández Collado, en el capítulo 1, sobre la organización que dice: la organización es un proceso plenamente diferenciado e integrado en un sistema abierto, con múltiples relaciones con el ambiente, propósitos y funciones necesarias para integrar y coordinar el trabajo. (Méndez, 1990:77). Es decir, las transacciones que realiza una organización para funcionar, constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que *no* es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que necesita para funcionar efectivamente, con los cuales tiene relación directa. (Fernández, 1991:277).

Al unir los conceptos de comunicación y organización, podríamos decir que la comunicación en la organización es un conjunto total de información que se intercambia entre ésta, sus integrantes, y su medio. Por lo tanto, el objetivo de la comunicación en la organización es mejorar la calidad de esta información para hacer un adecuado uso de la comunicación y así lograr la eficiencia y la eficacia de la misma; ya que por naturaleza el hombre, como dijo Martín Serrano, tiene la capacidad biológica de comunicarse, codificando y decodificando señales que le derivan valor a nuestras acciones.

En este sentido las causas comunicativas e informativas, que pudieran generar el problema de retrasos en los impresos son:

- Cuando el departamento de actividades artísticas entrega al departamento de difusión la información para la elaboración de la programación, ésta, casi siempre, viene incompleta ya que los nombres de grupos y ponentes que participan en las conferencias de la Biblioteca Lerdo o el Recinto a Juárez, no están confirmados; esta causa se da porque no existe una adecuada comunicación entre la SPC y la Dirección de Museos, Recintos y Bibliotecas, para ponerse de acuerdo en como resolver las actividades de las fechas no confirmadas y así evitar el retraso de los impresos.
- La SPC, al trabajar con instituciones externas, como la Coordinación de Música y Ópera del INBA y la Coordinación de Literatura del INBA, entre otras; éstas no cumplen con los tiempos de entregar la información de los artistas que van a participar en las actividades culturales, por ejemplo, el ciclo de música El Arte del Canto, no puede estar confirmado antes de 60 días para la elaboración de la programación porque el INBA no acuerda la fecha de presentación con los artistas, lo que implicó que la publicidad impresa, tuviera errores.
- La dirección general no autorizó el diseño, porque no le agradaron los conferencistas que se iban a presentar en la Biblioteca, además de sugerir que se le cambiará el nombre del ciclo a las conferencias, este cambio generó el retraso porque las actividades de la Biblioteca deben difundirse en el cuadríptico y en el cartel mensual, además de su propio díptico; y los dos primeros impresos son los más importantes para la difusión de las actividades, ya que contienen la información completa de todos los recintos.
- Al diseñador, no se le entregó la información completa de la programación, y su retraso se vio reflejado, al no poder distribuir los espacios de las cajas tipográficas en relación con el diseño, además no puede crear un diseño que no corresponda a la programación mensual, por lo tanto la información era insuficiente para la elaboración de los impresos.
- La distribución no se realizó con rapidez, porque hubo sobres que no tenían los datos actualizados para su entrega, esto se debió a que la persona encargada de actualizar, realizar etiquetas y sobres y entregarlo al departamento de recursos

materiales para la distribución, no actualizó la base de datos y tuvieron que enviar nuevos sobres con los datos correctos, pero ya atrasados en la entrega.

Con estos ejemplos, los costos comunicativos que sufre el departamento de difusión de la SPC, se representan en la teoría de las acciones, ya que todas las personas que participan en el proceso de trabajo, sufren los costos psicológicos de los actos humanos, por el nerviosismo, la incertidumbre y el retraso en la entrega de los trabajos; además, de que en cada una de las etapas que se llevan a cabo, para la elaboración e impresión de la publicidad, se grava un impuesto temporal.

Por lo anterior, podemos decir que los costos de la Subdirección de Promoción Cultural, no son del todo comunicativos ni informativos, sino de la organización, ya que se tendría que rediseñar el manual de procedimientos, con el fin de incluir a los empleados, para que se vea que no sólo se contempla a la estructura formal, sino a todos los que aportan su mano de obra para que la organización tengan éxito.

En este sentido, se tiene que buscar una comunicación adecuada, al nivel de cada actor y realizar acuerdos con el fin de mediar las situaciones y evitar los conflictos, ya que los costos más altos de una comunicación inadecuada propicia la creación de conflictos innecesarios, da lugar a decisiones injustas, genera costos elevados por baja productividad, actitudes negativas hacia nuevas y buenas ideas y frustración de colaboradores bien intencionados.

En el siguiente apartado, hablaremos de los conflictos comunicativos que estas causas generan y como se da la información.

4.3 LOS CONFLICTOS COMUNICATIVOS

Los conflictos suceden en el momento en que dos o más seres interactúan, como dice Martín Serrano, en su libro la Teoría de la Comunicación, "En sus orígenes biológicos, los patrones expresivos sirven para ajustar, mediante expresiones, a través de señales que representan conductas, el comportamiento de dos o más seres vivos que interactúan." (1992:37)

Por lo tanto, para evitar los conflictos del personal, en cualquier ámbito laboral, se requiere dar prioridad al papel de la comunicación, mediante el ajuste de comportamientos y una buena interacción, es decir, la disponibilidad de los actores y oferta de la información continua, oportuna, precisa y suficiente.

En la SPC, la forma de comunicación interna, muchas veces origina desorientación en los subordinados; las jefaturas y la subdirección están comunicadas estrechamente pero no saben como transmitir la información a los miembros y por tanto no se tiene información necesaria para realizar sus actividades.

Los problemas de canales de comunicación en general son provocados por el subdirector hacia sus subordinados, porque aún no ha aceptado que tienen una diversidad de elementos y cada uno es un mundo diferente, que puede ser adaptado para realizar un trabajo en armonía.

El conflicto comunicativo, de la entrega de programación para la elaboración de impresos, se da en el momento en que interactúa, el jefe de departamento de actividades artísticas y sus colaboradores, quienes se encargan de solicitar y recopilar la información de los recintos (Museo, Biblioteca y Juárez), y de las instituciones que colaboran (INBA, UNAM), y cuando les llega la información con los datos correctos no se cercioran de los cambios que vienen en el contenido de la información y por ende no le informan ni solicitan los cambios al departamento de difusión con tiempo; lo que trae como consecuencia que la publicidad contenga errores y para subsanar éstos se diseñan y se fotocopian volantes "caseros", -palabra que en difusión se utiliza para realizar cualquier tipo de impresos que requiera más de una copia-; sin embargo el resultado de este comportamiento, acarrea conflictos no sólo en el interior del área, sino en toda la Dirección General, por tener un mecanismo idóneo que permita al departamento de difusión actuar de inmediato para evitar errores.

Los conflictos que se ocasionan al no tener actualizados los directorios para la distribución de los impresos, entre la jefe del departamento y el encargado de directorios son que éste último no actualizó la base de datos de los funcionarios a quienes les envía paquetería, lo que ocasionó que se molestara el subdirector y la directora general; ya que él no le informó a sus superiores que hubo un error en los sobres, y por este motivo,

ninguno de los jefes tuvo la información correcta para evitar el conflicto comunicativo con la directora general, por no saber que está pasando con la entrega.

En relación, al conflicto que genera el retraso en cuanto a la autorización y corrección del diseño, se debe a cuestiones informativas y comunicativas, porque la directora general, aparentemente autorizó la programación y a la hora de autorizar los originales mecánicos, a esta directora general se le ocurre hacer nuevos cambios, sin pedir opinión y sin darse cuenta que con esta actitud ocasiona los retrasos.

Tras haber delimitado los conflictos de retraso de elaboración y entrega de impresos, nos damos cuenta que cada área o persona actúa según su conveniencia, porque, quizá como dice D'Aprix, "los empleados de una organización no identifican sus intereses con los de esa empresa. Cuando una compañía lo hace bien o incluso cuando parece que lo puede hacer mal, los empleados a veces tienen dificultades para ver que importancia tiene todo ello" (D'aprux; 1992:23).

Enseguida se presentan los flujos de información para que los actores cumplan de manera eficaz con sus funciones.

4.4 LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN.

Para conocer las causas de información, retomando del capítulo 3 la definición de Crozier sobre información, éste dice que "un individuo, para poder cumplir convenientemente con la tarea o la función asignada a su puesto, necesitará información proveniente de otros puestos que desempeñan otros individuos y si por razones diversas no puede saltárselas o no puede pasarse sin ellas, éstos, por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación ejercerán poder sobre estas personas, pues la manera en que transmitirán sus informaciones afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario y no hay reglamentación que pueda con eso". (Crozier, 1995:72).

De acuerdo a Crozier, en el problema detectado en el departamento de difusión de la SPC, que es el retraso en el proceso de elaboración de impresos, se tiene que tomar en cuenta que quienes participan en él, son actores con diferentes puestos dentro de la estructura comunicativa, ya que unos son jefes (directora general, subdirector y jefe de

departamento), y otros son subordinados (Gustavo, Miguel), y cada uno de ellos al ser diferentes, generan conflictos por que sus percepciones también son diferentes.

Entonces, como los flujos de información, son los datos que transmiten información relevante al personal en todos los niveles de la estructura. La información puede ser obtenida por el jefe inmediato o por compañeros con los cuales se tenga que trabajar determinado proceso, es decir, el actor pueden obtener por diversas vías información y dependiendo del tipo de información se deberá analizar si es confidencial o de rutina, para que el actor haga de esta información un buen uso y no afecte el funcionamiento de la organización.

En este sentido, retomamos del capítulo 2, los flujos de comunicación que se dan en la SPC, que de acuerdo a la estructura de la misma, la comunicación forma parte de la transmisión de órdenes y mandatos y junto con la información son necesarias para poder decir y ordenar con miras a un fin.

En la SPC, las comunicaciones se dan en sentido horizontal, entre posiciones iguales y en sentido vertical, entre rangos diferentes, ascendentes o descendentes, es decir de los operativos a la jerarquía y viceversa. Estas comunicaciones son de manera oral, por teléfono o por escrito dependiendo del asunto y pueden ser órdenes, informes, quejas, represiones y notificaciones. en ocasiones se hacen de persona a persona o por terceros. La comunicación informal se da interpersonal, telefónica o de persona a persona.

En este sentido, los flujos de información en la SPC, se dan a través de atentas notas, oficios, llamadas telefónicas, entre un área y otra; pero como la información en papel no es suficiente se tiene que hablar con el área que solicita el trabajo, para tener un panorama o la referencia de lo que necesita. Sin embargo, este flujo de información se detiene por la toma de decisión, ya que los niveles jerárquicos no toman decisiones con respecto al contenido de la programación, catálogos o invitaciones, sino que se da manera centralizada, lo que conlleva a los retrasos, antes mencionados y a pagar costos psicológicos y de tiempo principalmente, ya que todo depende y todo se decide desde el centro de la organización.

Entonces, podríamos decir, que la información entre estas personas no está fluyendo de manera adecuada, de lo contrario no habría retrasos ni correcciones en la programación ni en el diseño. Sin embargo, esto sucede porque como ya se dijo, en esta organización la toma de decisiones es centralizada, por lo que la dirección general, hace uso del poder sustentado por la estructura misma que se lo confiere, pero no toma en cuenta que el poder se debe articular como una relación y no como un atributo de los actores, ya que la participación de todos es valiosa y el funcionamiento de la DGPCyAP depende de todos y no de una sola persona.

Por lo tanto, para conocer las percepciones y representaciones de los flujos de información o conflictos comunicativos, a continuación hablaremos de cómo los actores viven este problema y sus diferencias.

4.5 LOS ACTORES Y SUS DIFERENCIAS

El presente apartado, tiene la finalidad de conocer, a través de la entrevista semidirigida, la percepción de las personas que están involucradas en el problema medido en el capítulo 3, con relación a los retrasos de tiempo para la elaboración del diseño, corrección, autorización y distribución de los impresos que realiza la Dirección General de Promoción Cultural para la promoción y difusión de las actividades que lleva a cabo en los diferentes recintos a su cargo, debido a que se detectó que una de las principales causas pudiera ser la falta de información y comunicación en los procesos de trabajo para el desarrollo del mismo.

Para conocer el ¿por qué de estos retrasos? se llevo a cabo una entrevista semidirigida a las personas involucradas en el problema medido: diseñador (Gustavo Amézaga), jefa del departamento de difusión (Cecilia Kühne), subdirector de promoción cultural (Jorge López), encargado de directorios y distribución de impresos (Miguel Cañedo) y por parte de la dirección general, al secretario particular (Jorge Arturo).

Enseguida se plantean los objetivos a seguir y la herramienta a utilizar, para después analizar las entrevistas y obtener los resultados cualitativos.

4.5.1 MÉTODO Y ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA

Se realizó la entrevista semidirigida, a las personas involucradas en el problema que se midió en el capítulo 3, con la intención de conocer la percepción de estos actores con relación a las causas que originan el problema medido, su opinión sobre la toma de decisiones y los flujos de comunicación. Para conocer, las respuestas a estas preguntas, se plantearon los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL: Conocer la opinión de las personas involucradas en el problema en cuanto al retraso en los tiempos de diseño, corrección, autorización y distribución de los impresos que realiza la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, para la promoción y difusión de las actividades culturales.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- Analizar los problemas de comunicación e información en cuanto a la elaboración del diseño, las correcciones y la autorización de la programación en los originales mecánicos y la distribución durante el periodo delimitado para la elaboración de los impresos.
- Realizar entrevistas semidirigidas a las personas involucradas en el problema.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer la opinión de las personas involucradas en el problema.
- Conocer el por qué de los retrasos en el proceso de trabajo.
- Conocer los problemas comunicativos que existen en el problema detectado.
- Conocer los problemas informativos que existen en el problema.
- Conocer las representaciones de cada actor.
- Conocer la permanencia del actor en la organización.

Para poder cumplir con los objetivos y conocer la opinión de las personas involucradas en el problema con respecto al diseño, la autorización, corrección y distribución de los impresos, se hizo la entrevista semidirigida, que se recomienda aplicar a un informador, es decir, a la persona que sabe del problema o puede dar un panorama sobre el mismo, ya sea general o particular. La entrevista consiste en un diálogo personal abierto, el informador habla sin obstáculos ni límites, además que

considera la característica fundamental de la llamada técnica cualitativa. Esta técnica, según Ortí, consiste en la observación directa, que entraña un contacto vivo, es decir, es una cierta interacción personal del investigador con los sujetos y/o grupos investigados, en condiciones controladas. (1991:195).

La técnica cualitativa se orienta a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y las representaciones de los sujetos y exige precisamente la libre manifestación por los sujetos encuestados de sus intereses informativos (recuerdos espontáneos), creencias (expectativas y orientaciones de valor sobre las informaciones recibidas) y deseos (motivaciones internas conscientes e inconscientes). (Ortí, 1991:195).

También, el autor antes mencionado, dice que la entrevista abierta o libre es la que pretende profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual y consiste en un diálogo *face to face*, directo y espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y el entrevistador. (Ortí, 1991:196).

Para llevar a cabo las entrevistas, para la investigación, primero se contactó a las personas y se tuvo que sacar cita para poder entrevistar a la directora general, al subdirector, a la jefa de difusión, al diseñador y al encargado de directorios.

Las entrevistas se realizaron por separado, durante las semanas del 27 de septiembre al 10 de octubre; en las oficinas de cada uno de los jefes (Cecilia, Jorge y Jorge Arturo); en una oficina desocupada se le realizó a Miguel y la entrevista con Gustavo fue en su casa. Lugares donde sólo estuvimos los interesados, para evitar alguna intimidación o falta de confianza, por parte de los entrevistados. Cabe mencionar, que la directora general, no nos concedió la entrevista, debido a sus múltiples ocupaciones y al solicitarle la entrevista, su secretaria explicó que por el momento su agenda estaba saturada y la respuesta fue que nos atendería su secretario particular.

Como hemos mencionado, anteriormente, a pesar de que la entrevista semidirigida tiene la particularidad de no contar con cuestionario, debido a que se va dando de acuerdo a la temática que se trate; para esta investigación se hizo una guía de tópicos como apoyo al tema a tratar, para involucrar al entrevistado en nuestro punto de interés.

Para ello, al inicio de las entrevistas se hizo una introducción sobre el tema a abordar y conforme fue transcurriendo la conversación, se fue guiando a la persona hasta lograr conocer desde su punto de vista, los tópicos de nuestro objetivo, como:

- Retrasos en el proceso de trabajo.
- Toma de decisión.
- Principal problema en el proceso de autorización y corrección.
- Los flujos de comunicación e información.
- Motivos para permanecer en la organización.

Enseguida, se dan a conocer los resultados de las entrevistas que reflejan, las opiniones culturales de cada uno de los involucrados en el problema, en cuanto a los tiempos de retraso de la programación mensual de actividades culturales. Cabe mencionar, que los resultados se tomaron literalmente de la transcripción de las entrevistas que se presentan en el anexo.

4.5.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Para dar a conocer los resultados de las entrevistas, se han proporcionado los nombres de los actores, debido a que se les avisó que esta entrevista sería grabada y no hubo inconveniente para la persona entrevistada el utilizar su nombre; más adelante se presenta el análisis, donde veremos las similitudes y diferencias en cuanto a las representaciones que tiene cada uno de los actores del problema.

Las respuestas obtenidas, son la percepción que los actores involucrados tienen del problema. Es decir, son referentes que los individuos tienen de las cosas, del mundo de ideas personales, sociales y laborales y según el concepto manejado en el capítulo 3 de Robbins, la percepción "comienza con la convicción de que la forma en que vemos al mundo externo no necesariamente corresponde a su verdadera realidad". (1983:64). En otras palabras, el hombre entiende la realidad con un referente; que son representaciones que el actor elabora de la situación, es algo que construye.

Por lo tanto, lo comunicativo parte de considerar al otro, de entender sus diferencias y de aprender a medir las situaciones. En este sentido, enseguida se presentan los resultados de las entrevistas según las representaciones que cada actor se hace de los problemas de retraso.

Tanto Jorge López como Cecilia Kühne y Gustavo, coincidieron en señalar que las causas de los retrasos para la elaboración de los impresos mensuales se deben a una falta de comunicación e información, para Cecilia "la falta de comunicación se da porque no están coordinadas entre sí las áreas... hay un área generadora del proyecto, que se supondría debería tener conciencia de los tiempos... la información nunca es suficiente, es raro que sea clara y evidente".

En tanto, Jorge señala "que los retrasos, en el caso de nosotros, la programación cultural, está no solo proyectada, programada por los recursos de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial... me parece que en ese proceso es donde más nos retardamos y hay otra las colaboraciones interinstitucionales, proyectos que no genera el área, como la Coordinación Nacional del INBA y aquellas que tienen su origen en otras áreas adscritas a la dirección general como el Museo, el Recinto a Juárez, la Biblioteca Lerdo, al no estar dependiendo de nosotros la creación de la propuesta de proyecto cultural, incide enormemente en los tiempos...".

A este respecto, Gustavo Amézaga piensa que el retraso en la elaboración del diseño se debe a la falta de información, "la información definitivamente no está al 100 por ciento, siempre va haber una faltante de información, un cambio de última hora... y en ese sentido no puedes completar la idea de diseño, pueda cambiar incluso un ciclo de cine completo y eso es importante, porque cambia el diseño...".

La respuesta del secretario particular es semejante a la de Cecilia, en cuanto a comunicación e información, ya que cree que las causas del problema de retrasos son "la falta de comunicación entre las áreas generadoras del proyecto y la que autoriza; falta de respuesta respecto a las correcciones y modificaciones de la programación de diseños ya que este proceso debe de atenderse inmediatamente, falta de control y planeación del proceso respectivo... falta de sincronía, organización y seguimiento en la planeación del trabajo".

Hay una coincidencia total, en la toma de decisiones tanto para Jorge como para Cecilia. En opinión de Jorge con relación a la DGPCyAP, dice que "en esta organización la toma de decisiones es centralista... Creo que por una parte es una ignorancia, y por el otro, creo es una soberbia impresionante de un individuo en que cada proceso innecesariamente tenga que estar con una presencia constante, pero esa presencia constante, lejos de enriquecerla, porque no la enriquece para infortunio del mismo proyecto sufre toda esta tardanza, pero la tardanza una vez más se enriquece enormemente".

Las palabras de Cecilia son: "la toma de decisión es completamente centralizada... La clase de impreso siempre es el mismo y es un impreso que decidió por alguna razón el poder central... el que mayor decisión toma es Gustavo, el diseñador, a él no le están diciendo que haga... él decide, Juana Inés no lo crea, pero lo decide, osea en algún sentido dice que este así es". En este punto, Gustavo, coincide con la opinión de Cecilia al decir que "jamás hubo un lineamiento de diseño por parte de la Dirección General, siempre fue una línea que se ha seguido o el estilo, ha sido una propuesta mía". Sin embargo el secretario particular, no entendió a que nos referimos con la toma de decisión y aunque se trato de explicar no quiso contestar.

Con respecto a la autorización y corrección de los impresos, Jorge López y el secretario particular, tiene una visión contraria, en cuanto a como se percibe la autorización por parte de la directora general.

Jorge piensa que "no es posible ciertamente que una vez puesto a su juicio en un formato muy claro la propuesta la autorice; propiamente dicho para la impresión siga desconociendo o desconozca todavía cuales fueron los extremos de su decisión consignados justamente en ese proyecto en un papel, a mí parecer, me causa terrible zozobra el que suceda esto porque el mecanismo no debiera de ser así porque tampoco esta considerado en nuestro manual que así debiera de ser, nuestro manual dice que deberá autorizar y por autorizado lo damos por hecho cuando en el papel como proyecto dijo que esta bien... los tiempos de la dirección general, quien representa a la dirección general... en mi opinión muy personal, no tiene una disciplina en el cumplimiento de sus obligaciones institucionales...".

El secretario particular (Jorge Arturo), quien se encarga de revisar todos los pendientes con la directora general, dijo que "en primer término, es resultado del gran cumulo de trabajo por revisar, validar y autorizar por parte de la titular de la Dirección General... dado que al aumentar constantemente la cantidad de pendientes por atender de cada área respectiva se genera un cuello de botella que no permite sacar el trabajo a la misma velocidad con que ingresa; aun y cuando se tengan prioridades, como acontece con las autorizaciones respectivas del diseño u originales mecánicos de la programación... segundo, que existe falta de coordinación y seguimiento dentro del proceso, ya que al no existir un seguimiento claro y adecuado del proceso de programación y autorización, se genera que la memoria de trabajo no conserve los borradores, o la bitácora correspondiente; de tal suerte que ante el cumulo de trabajo y el desfasamiento programático no se tiene en su momento la certeza de que la programación ya fue autorizada en esos términos".

Gustavo, comenta que las correcciones son "un gran problema, se entregan los diseños y, en ese momento, ya tienen la información faltante o resulta que no estaba autorizada y se vuelven a regresar y es un triple trabajo o doble para el diseñador, porque hay que agregarle la información o cambiar el diseño".

La opinión de los jefes en cuanto al retraso de la distribución de impresos con respecto a la de Miguel, encargado de realizar el trabajo, la perciben completamente distinta, por un lado, refiere Jorge López, que "la distribución es la base elemental después de que lo recibiste, si bien es cierto que ya viene colapsado... armar los paquetes independientemente de a quien van dirigidos me parece que no debiera de ser más de un día". Para Cecilia, como parte del trabajo a su cargo, comentó que "el problema de la distribución de impresos necesita un equipo que los distribuya que sea ágil, constante y sonante... además de que no están actualizadas las direcciones... ya venimos retrasados".

Para Miguel, actor que se encarga de realizar trabajo cree que "que se retrasa por el retraso del diseño, el atraso de impresión incluso todos los procesos de impresión desde el secado... la elaboración de los paquetes para enviar y algunos cambios de domicilio... dependiendo si la publicidad llega a tiempo, son cuatro días en los que tenemos que

entregar, primer día se elaboran todos los acuses a quien se le va a enviar, con sus respectivos cambios, segundo día... elaborar cien paquetes con cincuenta impresos cada uno con sus respectivos carteles y el tercer día es de envío al departamento de mensajería y el cuarto día ya nada más es para algunos cambios o ajustes a quien se nos olvidó enviar o algún cambio de última hora".

Al hablar sobre comunicación e información, conceptos que ya conocemos, los resultados en términos generales sobre este tema son: Para Jorge "los jefes del departamento y el subdirector tienen una comunicación que va más allá de la propia relación administrativa y jerárquica, estamos hablando de que estamos en una comunicación también habitual de compañerismo y de amigos y en ese sentido me parece que enriquece notablemente porque al romperse los protocolos de comunicación ciertamente ventila con mayor facilidad la naturaleza de los proyectos... Yo diría que la comunicación en términos generales es bastante saludable".

Cecilia dice, que al exterior para la realización de algún trabajo, "hay una falta de comunicación, hay una falta de información, de todas las gentes que hacen el proyecto, nadie sabe cual es el primer paso, el segundo, el tercer el cuarto... luego la super autoridad directora general, ni siquiera sabe como quiere ese proyecto, pero si puede negar, o sea puede reprobar las cosas que no hace... la comunicación en mi departamento no es central, es de mucha confianza... yo no me comunico ni con notas ni a gritos, yo hablo en general". En la percepción de Miguel "es muy regular la comunicación... con mis compañeros es elemental, quiero decir que los saludas, haces algún comentario y hablas cuestiones de trabajo... las reuniones periódicas son necesarias, incluso para aclarar malos entendidos, hacer propuestas para cambios, etcétera yo creo que esas reuniones serían muy productivas en este y en cualquier departamento".

Sin embargo, el diseñador comenta que "Yo siento que la comunicación en cuanto a mí y con relación al departamento de difusión es buena realmente, no me puedo quejar de hecho se comunican bastante conmigo, para estarme pidiendo y solicitando los impresos y los diseños". Para Jorge Arturo, la comunicación se da "en forma directa y contundente, ya que al ocasionarse un retraso, la comunicación entre las partes que

intervienen se distorsiona en forma alarmante, pues en lugar de solucionar a la brevedad el problema, se inicia una persecución de partes para advertir quien tuvo la culpa”.

Con relación a la información, Jorge, dice que el proporcionar información a los trabajadores debe de ser “lo sustantivo, lo más inmediato que debe de conocer para el ejercicio de su tarea y debe de estar inmerso en esa información general”. Cecilia, comenta que la “información que nos mandan nunca se manda en paquetes completos, es raro que sea clara”. Para el trabajo de Miguel, que es actualizar los directorios y enviar la publicidad, él dice que la información que recibe “si es correcta toda la información, lo único que tenemos que hacer es actualizar las direcciones del público que viene a los eventos y de los funcionarios que cambian”.

El secretario particular, agregó que “la información que llega a la dirección general no es oportuna, ni clara, ni concreta... se necesita un procedimiento claro, preciso, efectivo y rápido, para que en un término no mayor a 24 horas se genere la autorización correspondiente en el diseño”. La opinión de Gustavo ya había sido comentada en el retraso de diseño, y dijo que es insuficiente sobre todo para la realización de su trabajo.

De acuerdo, a las motivaciones que la organización les proporciona para continuar su estadía y los motivos que los actores tienen para seguir en la SPC, respondieron: Jorge, “me sostengo además de que es muy grato trabajar en esta área, y los recursos financieros y, en tanto, no tenga una mejor opción, busco mantenerme en él más que para nutrirme en los propios proyectos que manejamos, más por el alimentarme de ellos, me sostiene la vitalidad de los proyectos, la comunicación con los artistas”. Cecilia, dice que “por dinero, osea por el pago, porque en general no tiene motivación si tienes algo mal, te dicen que está mal, si tienes algo bien, te dicen que está mal y si haces algo bien nadie se da cuenta”.

Miguel, comenta que “en este trabajo se está haciendo un trabajo de calidad donde hay actividades que aparte de que son agradables a ti, te autoalimentan y en este departamento me obliga a seguir a aprender más sobre base de datos, sobre lo que estoy trabajando, sobre como elaborar un directorio, sobre como reducir tiempos, en eso es como me está a mí ayudando este departamento”. Gustavo, sigue en la organización porque “el trabajo, me gusta, yo me siento en la cadena de lo que es la difusión

cultural... a mí lo que me interesa es la parte de la difusión y saber que se van a hacer 200 carteles, 10 mil cuadráticos y 5 mil volantes y tener determinada influencia en las personas para que vayan a un evento de danza o música... un evento te puede inspirar a estudiar fotografía, historia, piano, ese tipo de eventos te pueden acercar a otro tipo de cosas maravillosas llámese actividades culturales”.

Con respecto a la relación de comunicación que sostienen con sus superiores, comentaron: Jorge “con la directora de área, la señora Aguirre hay un trato respetuoso obligado... al pretender abordar algunos temas que no son conocidos por ella, hace que las relaciones en mí sentiría muy personal en mi fuero interno y en comunicación con mis compañeros de trabajo aflora diferencias con ella... la relación con la dirección general es más tortuosa... y fructuoso hasta el ponerme en el mismito papel del modo que ella me trate yo le trataba era la respuesta... he procurado probablemente lo que va de este año, tomar las cosas con una serenidad que no tengo, con un ecuanimidad que tampoco tengo, dado mi carácter explosivo que no significa igual a irreverente o irrespetuoso... procuro llevar la relación... yo no creo que deba nadie ser irreverente con nadie por la misma naturaleza de que la posición que tenga le permita hacer o pisotear a sus subordinados, no sólo no es propio no le permite la ley”.

Para Cecilia, “yo no se como le hacen aquí, pero una cosa es la comunicación que es interlocutor alguien que te contesta alguien que te responde y otra cosa es que tu tengas un nivel de comunicación más alto... distinto, osea la comunicación en papel es muy distinta a la comunicación hablada, entonces cuando te dicen que no te comunicaste o no entendí o no me llegó esta información porque tu no me mandaste esta nota que decía... es complicada”. Miguel, dice que “tenemos la comunicación necesaria para llevar a cabo nuestro trabajo... contamos con la suficiente comunicación como para desarrollar el trabajo”. En cuanto a la relación que maneja Gustavo con sus superiores es “básicamente de libertad, me resulta interesante que me han dejado... Yo tengo la libertad de buscar tales imágenes para tal cosa yo funciono a través de libertad”.

Una vez identificados los resultados, en el siguiente rubro, se hará un análisis de los resultados obtenidos para tener una visión más amplia de las similitudes y diferencias que los actores se representan de un mismo problema.

4.5.3 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Debido a que gran parte del problema es comunicativo, el individuo no debe ser analizado de forma aislada, sino a partir de las relaciones que establece; en este sentido, se compararán las representaciones, es decir, una cosa es lo que dicen los actores y otra lo que hacen; para sustentar este comportamiento y la realidad que viven los actores nos basaremos en la observación del investigador, por estar inmerso en la organización.

En relación, a los retrasos de tiempo para la obtención de la programación mensual impresa, la repuesta de los actores fue muy similar, coincidieron en que hay una falta de comunicación e información para la realización del trabajo; debido a que las personas que colaboran en la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial no cumplen con entregar la información completa, que deberá estar integrada por imágenes y archivo electrónico; ni tampoco comunica con tiempos los cambios suscitados en el inter del proceso de elaboración.

Las representaciones de estos actores son que surge la falta de información y comunicación a raíz de que no logran interactuar de manera eficiente ya que no existe una retroalimentación, debido a que si entregan una información los que generan el proyecto, creen que esta es suficiente y no se dan cuenta que sólo es informativa y no comunica como quieren ejecutar el proyecto.

En la toma de decisiones, la respuesta de Jorge y Cecilia es muy similar, para ambos la decisión es centralista; sin embargo en la realidad, aún cuando es centralista, las decisiones las puede tomar, cualquiera de los dos, pero a escondidas, es decir, cuando la dirección general solicita la publicidad, ya se le entrega impresa; y dependiendo de los ánimos, como refiere Jorge en su entrevista, no dice nada, de lo contrario, exige que le enseñen los impresos cada mes; sin embargo, tampoco la dirección general cumple lo que dice, porque los impresos de octubre y noviembre, fueron autorizados por el subdirector de promoción cultural.

En este sentido, si existe una buena comunicación entre subdirector y jefa de difusión, ya que ambos se apoyan mutuamente y absorben en común, el disgusto o regaño de la dirección general; la representación de la dirección general es que no

cumplen con los cambios que ella solicitó, sin embargo, como no manejan el mismo lenguaje se dificulta el proceso de comunicación y crean una ambigüedad, por no tener lineamientos definidos entre ambas partes.

Las diferencias de autorización y corrección de los impresos se encontraron en la opinión de Jorge y el secretario particular. Para el primero, si la dirección general autoriza en un papel la programación, se da por entendido que no va haber cambios en los originales mecánicos y el secretario particular, dice que el retraso en la autorización se debe a que no se realizan los cambios solicitados en su momento por la dirección general, porque el área generadora del proyecto no lleva un control.

Por lo tanto, esta imagen y representación que el secretario particular tiene de la dirección general, es el resultado quizá del poco tiempo que lleva laborando en esta organización; además de que entre ambos, existe una diferencia de caracteres en cualquier proceso de trabajo, ya que el secretario particular no tiene la experiencia de la labor de difusión que durante años se ha venido realizando, por lo que es necesario que esta persona entienda la postura del subdirector para conocer el porque de su actitud, ya que todo lo relaciona a favor de la autoridad.

En este sentido, y según el manual de procedimientos, la organización dice que la dirección general deberá autorizar cada uno de los procesos en su momento; y no dice que del tercer proceso se regrese al primero, sino que le dé seguimiento para que fluya el desempeño de las labores de cada miembro.

En cuanto a la comunicación e información, por un lado los actores dicen que es buena si lo ves desde el punto de vista de compañerismo o amigos; pero, si es por trabajo hay muchos conflictos en cuanto a no entregar la información suficiente para la elaboración de los impresos.

En la realidad, difusión termina siendo en lugar de un área de servicio, el departamento de las correcciones, además de que, por sí mismo, realiza todos y cada uno de los cambios que los artistas y la dirección general comunican en su momento a ésta área, por lo que existe un trabajo expresivo que no se canaliza para optimizar las funciones; ya que las fronteras de la SPC, aún cuando son las generadoras del proyecto,

no saben cuál fue la última corrección; y evitan tener comunicación adicional con la dirección general porque es una persona difícil de tratar y no da apertura al diálogo, esto da como resultado un desgaste de energía entre quienes participan en estos proyectos.

En cuanto a la permanencia de los actores, sus representaciones son vivir en un espacio que les permite la superación y la libertad para realizar su trabajo. Es decir, la organización les proporcione una alternativa de cultura y los acerca al arte, a un bajo costo, a través de sus actividades culturales; también les proporciona una atractiva remuneración monetaria; aunque algunos de ellos contestaron que su trabajo les gusta.

Debido a las diferencias y similitudes, para entender a la organización lo primero que se debe hacer es diferenciar e integrar a la organización y a sus miembros; luego hay que informar para comunicar y viceversa, es decir debe de existir la retroalimentación infinita entre ego y alter, alter y ego, y así sucesivamente.

En este sentido la comunicación debe ser congruente, si alguna de las partes de la organización dice algo y no lo hace se convierte en conflicto; porque no están respetando la opinión de cada uno.

Sin embargo, para que en los resultados obtenidos exista una buena comunicación e información, se debe tomar en cuenta las opiniones, se deben de realizar acuerdos y cumplirlos, hay que ser congruentes con la fuente porque las personas de doble discurso no conocen la pertinencia; ya que mientras nos exista la disposición de los actores para comunicarse, no podrán darse cuenta que las diferencias deben de ser aceptadas para lograr una armonía en el desarrollo del trabajo, hacer eficientes los procesos de trabajo y sentirse satisfechos de la labor que realizan.

En el siguiente, punto se proponen las soluciones al problema de la elaboración del diseño, autorización, correcciones, impresión y distribución de los impresos; la comunicación en el área y la comunicación en la organización, tomando en cuenta el papel de la comunicación para mediar, es decir, proponer un mecanismo de ajuste inmediato para que todos entiendan el mismo lenguaje.

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN

Anteriormente, ya se ha dicho que los problemas comunicativos en el cual están inmersas las personas, se dan en el momento de que los seres vivos interactúan para lograr una comunicación, ya que como dice Ávila en su libro *La organización habitable*, "la comunicación ordena, coordina acciones y actitudes, propicia la formulación de propuestas y posibilita el quehacer y desarrollo de la organización" (2001:252).

Para que estos problemas comunicativos se resuelvan se deben de reencuadrar las posiciones de ambos participantes, en este caso la organización y sus actores, con el fin de lograr una negociación, un acuerdo, es decir mediar las situaciones.

Según, Revilla, la teoría de la mediación es un "conjunto de operaciones que permiten articular bajo un cierto orden o modelo ordenador aspectos heterogéneos de la realidad". Esta teoría también, analiza la forma de interpretar o modelar la realidad, da pauta para que los sistemas sociales se conserven en un estado o se alisten para cambiar y ajustarse a nuevas interpretaciones que llevan a actuar de otra manera. (2000:59).

En este sentido, "la comunicación que se propone es la que no desconoce las diferencias, sino que a partir de ellas permite compartir espacios y construir proyectos donde las divergencias encuentren un lugar y permitan la realización posible de las aspiraciones individuales y colectivas" (Ávila, 2001:252). Por ello, la propuesta para resolver los problemas va dirigida a una acción que quizá posibilite la oportunidad de lograr una comunicación abierta que ayude a la integración de la organización al reconocer las diferencias.

A continuación se presentan las propuestas que quizá nos ayuden a resolver los problemas comunicativos e informativos:

La propuesta para evitar el retraso de información que envía el departamento de Actividades Artísticas para la elaboración del diseño, y para no entrar en un conflicto comunicativo, la persona responsable, en este caso el jefe de actividades artísticas, deberá solicitar la información de la agrupación o artistas y confirmar el nombre correcto de los mismos, en el momento que reciba de la dirección general la

programación autorizada y enseguida, deberá revisar la información y verificar que contenga el nombre correcto del artista, de la conferencia, del ponente y/o agrupación; y que la hora y fecha sea la misma que se programó, y si existe algún cambio, de inmediato avisar al departamento de difusión o comunicarle vía telefónica dicha corrección, pero siempre con la confianza y credibilidad de que si la información entregada por cualquier medio es errónea, que asuma cada quien su parte de corresponsabilidad.

Para resolver, el problema de distribución de impresos, que solamente trae consigo enojos y desacreditación hacia los jefes, por parte de la dirección general, se propone en primer lugar que los jefes le hicieran ver al encargado de directorios que su trabajo es valioso y fundamental para la promoción de actividades culturales; y en segundo lugar que ambas partes acuerden, una mejor forma de realizar el proceso de preparación y distribución de impresos, es decir, que se comprometan ambos en revisar las altas y bajas de funcionarios, a partir de los acuses que le entregan cada mes, así como corroborar esos cambios vía telefónica para actualizar la base de datos; este trabajo se tendría que revisar, por lo menos, diez días antes de la siguiente entrega, además de mantener una comunicación constante, para proponer nuevos métodos, esto revelaría una mejor productividad al cuantificar al público asistente en cada evento.

En relación, al problema que genera el retraso en cuanto a la autorización y corrección del diseño, que se debe a cuestiones informativas; la propuesta a plantear en este punto, es que el subdirector tuviera una buena retroalimentación con la dirección general, en la cual verificará, después de una primera revisión con la directora, si los cambios hechos a la programación ya son de su agrado y que le firmará que está de acuerdo; lo mismo se debería de hacer cuando, por algún motivo decide cambiar el formato de la publicidad; aunque el diseñador, tenga la libertad de utilizar la imagen y tipografía que mejor le parezcan, pero no el formato.

La propuesta para solucionar la tardanza en el diseño, sería que el subdirector de promoción cultural, se reunirá con las partes participantes y acordaran los tiempos de entrega de la información, con la finalidad de cada uno de los que se involucren cumplan con su parte. Para ello, se necesita realizar una planeación de tiempos que

permita al área de servicio que es el departamento de difusión, una mejor realización de su trabajo.

Tras haber propuesto soluciones a los retrasos de publicidad, se pretende que al cumplirse como se señalan, se logre una cultura de responsabilidad laboral, con base en lo establecido entre los niveles jerárquicos.

En cuanto a la solución de conflictos comunicativos tanto del área de difusión como de la Subdirección de Promoción Cultural, se puede lograr con el manejo efectivo de la comunicación e información, aceptando las diferencias.

Para ello, se debe exhortar que toda persona con mando informe periódicamente a quienes le reportan acerca de la situación prevaeciente, los cambios y estrategias planeados. El proceso de comunicación se podría realizar de manera ascendente, descendente, horizontal y vertical, con el fin de generar la confianza en el personal de preguntar directamente al jefe el manejo de información para el desempeño de sus funciones, ya que cuanto más se practique el criterio de transmitir información relevante al personal en todos los niveles de la estructura, mayor participación y colaboración se logrará en la mejora continua del trabajo en equipo e incluso en crear una mística en la institución, para que el personal contribuya.

A continuación, se da a conocer un esbozo de las estrategias que servirán para llevar a cabo las propuestas de solución.

Las estrategias comunicativas están compuestas por programas, que son la lógica de la visión de la organización a largo plazo. Los programas se adaptan y se traducen a las diferentes áreas. Estos programas llevan a planear tácticas y acciones, sin pretender un cambio radical, sino que poco a poco, se deberán de poner metas por periodos específicos para lograr una motivación e integración del personal.

Para que se cumplan las estrategias, se deberá intentar que los actores generen un poco de conciencia al interior de la organización y que entiendan que para dirigirse a cualquier jerarquía, homólogo o subalterno, la manera de acercarse estará contemplada

por un código ético de comunicación; difícil de aceptar, pero factible si se respeta la voluntad del otro.

Para ello, el manual de organización y procedimientos que maneja la DGPCyAP, puede ser una fuente directa de información con la cual la gente se sienta libre de expresar sus inquietudes, es decir, si en este manual, que la gente toma para realizar los procesos de trabajo, se implementaran, los puntos de la propuesta comunicativa de Habermans, en la cual considera que debe existir:

1. *Igualdad*: todos tenemos el mismo derecho, yo escucho y me escuchan; si lo que yo digo tiene valor de verdad lo que tú dices también.
2. *Autenticidad*: se debe decir, lo que realmente se quiere, se piensa.
3. *Pertinencia*: respecto de las reglas del juego, no se vale decir que las reglas se cambian a mitad del juego.
4. *Acuerdo*: quienes participan en el diálogo tienen que llegar a un acuerdo no a una imposición.

Y para cumplir con esta propuesta comunicativa, todos deberán acordar y respetar esos acuerdos para que la funcionalidad de la organización tenga éxito, en este sentido, cada uno de los empleados estaría comunicándose de manera adecuada y siempre con respeto.

La estrategia global para que la elaboración del diseño, autorización, corrección, impresión y distribución de los impresos, no se retrasen, de acuerdo a las propuestas de solución, podría ser:

- Planear, los tiempos que se necesita para la elaboración de los impresos, a través de una ruta crítica y reunirse para acordar con las áreas que generan el proyecto, las fechas oportunas para la realización del trabajo, levantando un acta al término de la sesión para que cada uno de los presentes firme y se comprometa a cumplir su parte. Para ello, se deberá dar seguimiento al resultado de las tareas encomendadas; esto repercutiría, únicamente en costos energéticos.
- La información que generan las áreas para la realización de los proyectos deberá ser suficiente o tener alternativas en caso de que la dirección general no esté de acuerdo en alguna de las actividades que se propongan. Para ello cada una de éstas deberá

contemplar su ruta crítica, es decir, se organizarán y planearán con el fin último de que el departamento de difusión, siempre tenga la información el día acordado.

- Una vez que la dirección general, autorice o solicite correcciones a los proyectos, (programación de actividades y conferencias), se deberán de realizar en un día, y volver a pasarlo a autorización. En esta última fase, se acordará con la directora general, que firme de conformidad, para que cuando tenga que autorizar o dar su visto bueno a los originales mecánicos no haga cambios.
- Una vez que la programación este autorizada y se envíe a impresión a la Dirección General de Talleres de Impresión, Estampillas y Valores, se deberá contemplar los veinte días, solicitados por esa Dirección General para la impresión, con el fin de recibir un trabajo de calidad, y que se respeten las indicaciones de los originales mecánicos en cuanto a las tintas y barridos.
- Si queremos, recuperar tiempos en impresión, se deberá realizar un comparativo de precios para saber cuanto ganas o pierdes en costos de impresión, una vez hecho este análisis, se contemplarán los recursos financieros de la dirección general para impresión; con el fin de tener una opción de resolución inmediata si, en alguno momento, los tiempos se nos vienen encima.
- Para que se tengan una buena distribución de los impresos, lo primero que se tiene que hacer, es identificar a cuantas personas se les va a enviar la publicidad y a qué lugares; actualizar oportunamente los directorios y elaborar una bitácora de planeación, entre el encargado de directorios, el jefe departamento y el subdirector; para que, en el momento de recibir los acuses de entrega inicie con la actualización, las correcciones y la preparación de los sobres y acuses para que cuando llegue la programación, dedique un solo día a preparar la publicidad del mes que deberán contener los sobres a enviar.
- El Subdirector de Promoción Cultural y el Coordinador Administrativo, deberán acordar el tiempo de entrega, para que el departamento de recursos materiales, en el momento en que se le remita el material a enviarse, lo entreguen en tiempo y forma y posteriormente, mande al departamento de difusión los acuses correspondientes, para ir trabajando en los cambios.

Si se cumplen los acuerdos entre las partes involucradas, serian la solución idónea, para que la organización sea eficiente.

En cuanto a las soluciones comunicativas y estructurales, la organización se deberá ajustar a un cambio, para ello, tendrá primero que rehacer su manual de procedimientos, ya que el que maneja muestra las funciones de cada una de las áreas que integran a la Subdirección de Promoción Cultural de manera general y no por proceso a realizarse; por ejemplo, en difusión, no es lo mismo hacer un catálogo, que una invitación o diseñar las inserciones de prensa para su publicación.

Por lo tanto, si cada área maneja tres o cuatro procesos, son los mismos manuales de procedimientos que deben regir la norma de los mismos, además de que involucra a muchas personas, el nuevo manual debe de adaptarse al trabajo real que se está llevando a cabo y, delegar la autorización a cada uno de los mandos medios para evitar la toma de decisión centralizada. También, se deberán establecer encargados o coordinadores responsables de obtener la información necesaria, según el área que maneje y comunicarla a las demás áreas con oportunidad para que la información sea oportuna.

Asimismo, se deberá de informar a los jefes de departamento y al subdirector de los resultados y los problemas globales al interior del área, para establecer revisiones periódicas de cómo se viene trabajando y en su caso, incorporar en cada una de estas áreas, nuevos métodos y nuevas ideas.

Por lo tanto, para que una organización sea habitable, deberá crear un espacio en el cual la gente pueda sentirse a gusto, ya que el ambiente laboral lo crean las mismas personas y por ello necesitan que la organización los reconozca. Para que los miembros aporten, y sientan la camiseta, la organización deberá realizar un estudio cultural, para identificar que les gusta a sus empleados, sus valores culturales y dirigirlos a cada uno para que el empleado sienta que está siendo tomado en cuenta.

A continuación, se presenta una visión general de la organización que podría lograrse a corto, medio y largo plazo:

A corto plazo: Tomar en cuenta a la gente, hacerla sentir como parte de la organización, escuchar sus propuestas y reconocerles su trabajo, proporcionarles los

elementos necesarios para el desempeño de sus funciones, como herramientas y cursos de actualización, e incrementar mecanismos de difusión para promover las actividades.

A mediano plazo: Incorporar nuevos artistas y grupos en la programación, oportunidad de promociones a los trabajadores en forma escalonada, al demostrar que su trabajo y desempeño lo merece, no duplicar funciones específicas, pero incentivar el trabajo de equipo, donde cada uno participe en todas las funciones de su área.

A largo plazo: Diseñar una organización donde se tomen decisiones correctas y congruentes y se conozca cual es la responsabilidad y el grado de ejecución de cada actor, es decir, quien decide y quien ejecuta; así como, delegar la autoridad para tener una responsabilidad compartida.

Esta visión de la organización se deberá ir realizando a corto, mediano y largo plazo, por lo que en el capítulo siguiente conoceremos la plataforma estratégica que se deberá seguir para realizar un cambio al interior de la organización y así evitar los costos psicológicos y temporales, todo ello apoyados en un plan de comunicación.

CAPÍTULO 5
LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL

Para que este trabajo de investigación tenga cabida en la organización se tiene que tomar en cuenta la cultura organizacional de la SPC, tema de este capítulo cinco, en la cual se debe considerar que nuestra organización está llena de diferentes grupos, sectores y maneras de ver al mundo y como cada uno de ellos se adapta al estilo creado por la organización para vivir en ella. Además, se presenta una propuesta sustentada en la comunicación que puede ser viable para lograr la identificación de los actores con la organización a través del fortalecimiento de sus objetivos, misión, visión, valores y de hacerlos sentir parte de ella reconociendo su trabajo; de tal manera que el cambio logrado en la actitud de sus miembros por esta integración sea un modelo de permanencia, que coadyuve a que la cultura organizacional de nuestro objeto de estudio no sólo tenga como fin la eficacia sino el fortalecimiento de la misma.

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es un componente esencial en la vida de las organizaciones y de la sociedad, con ella hemos aprendido que todos somos diferentes y ha medida que la historia evoluciona, adquirimos nuevas funciones y símbolos y creamos un estilo homogéneo que nos identifica, es decir, hacemos nuestra propia cultura.

Entre las definiciones que encontramos de cultura organizacional, esta la de Ruiz Olabuenaya, quien en su libro *La Sociología de las organizaciones* dice que las organizaciones tienen culturas y estas culturas tiene que ver con unos supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros. (Ruiz, 1995:215).

En este sentido, los actores en las organizaciones comparten sus valores y sus creencias como: conocimiento, confianza, identidad, modos de vida, costumbres, opiniones, afectividad, interrelaciones que les permite permanecer en un espacio armonioso; realizar logros profesionales, personales, *status*, y sociabilizarse para conseguir un mejor empleo, obtener una promoción o para ser reconocidos y darse a conocer. Estos valores al ser compartidos o aceptados por los actores los une para lograr un fin común, y un estilo o cultura que los identifique ante la organización y entre ellos.

Otro concepto de cultura, es el que considera Abravanel como "un sistema de símbolos compartidos dotados de sentido que surgen de la historia, de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de actores contingentes... Estos símbolos se expresan con mitos, ideologías, principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxicos, metáforas, lemas, cuentos y leyendas, arquitectura, emblemas" (1992:45).

Con relación a lo anterior, en las organizaciones los símbolos se muestran desde el momento del reclutamiento y selección del personal por la costumbre en que los actores son inducidos para el desempeño de sus labores y la socialización que se realiza ante los que serán sus compañeros o equipo de trabajo. También, se pueden reconocer por las festividades como la comida de fin de año, el festejo de los cumpleaños, la entrega de reconocimientos y las reuniones que se llevan a cabo fuera de las horas de oficina. Algunas empresas se distinguen por tener un tótem corporativo, ya sea el fundador o una mascota, los uniformes, emblemas, plumas, ceniceros, cuadros, carteles, entre otros, que represente el interés común de la organización.

También, la cultura debe considerarse como una negociación, según Pérez Correa en su artículo *La negociación: hechos y simulacros*, que "constituye hechos recíprocos, hechos de tolerancia, intercambio y convivencia, fundadores de compromiso, valores y aun solidaridades". (1995: 40).

De acuerdo a este autor, las organizaciones, en su tarea de llevar a cabo el trabajo, no contemplan que el factor humano influye fundamentalmente en el rendimiento y el funcionamiento de la organización, por sus intereses, sus emociones, su voluntad, el grado de compromiso, la disponibilidad, sus costumbres y por consiguiente la organización debería de contemplar las necesidades de cada parte de la empresa para la creación de una cultura compartida, a través del consenso.

Para González de Alba, en las *Mentiras de mis maestros*, la cultura que hacemos nuestra, la aprendemos a cualquier edad por la influencia en el vestir, hablar y pensar; los anuncios, las modas, las ideas dominantes que junto con la evolución resulta imprescindible en la creación del lenguaje, y las normas sociales. (1996:57).

Con referencia a lo anterior, se deduce que a nuestra historia nacional le podemos atribuir el origen y la formación de los valores y las creencias, ya que desde nuestros ancestros, nuestros padres, maestros, amigos y otras influencias similares como, hoy en día, los medios de comunicación son factores que nos ayudan a construir a través de las experiencias personales, vividas o fantaseadas estos factores culturales que provienen de la fuente primaria que nos rodea al nacer, como es el ambiente y todos los entornos en los que hemos vivido y nos hemos desarrollado.

Es así, que la cultura de la sociedad y de los grupos tienen en común formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guía la toma de decisiones y otras actividades de los actores internos o externos de la organización. Es decir, forman constructos humanos con valores, necesidades y preferencias tanto de los fundadores o directivos de las organizaciones como de los trabajadores quienes crean sus propios significados.

A continuación, se plantea una visión panorámica sobre los campos de acción en que se desarrollan las organizaciones como son el entorno, la dimensión formal, los grupos y actores y la comunicación que nos permitirá identificar los rasgos culturales de las organizaciones.

5.2 LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

Según Schein, la organización es un proceso plenamente diferenciado e integrado en un sistema abierto con múltiples relaciones con el ambiente, propósitos y funciones necesarias para integrar y coordinar el trabajo. (Méndez, 1990:77). Hablar de estas organizaciones es referirnos a los seres humanos, quienes al pertenecer a grupos formales e informales, se unen para desarrollar y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo.

A continuación se presenta la visión panorámica del entorno, la dimensión formal, los actores y grupos y la comunicación, que nos permitirá conocer a través de varios conceptos como influye la cultura en las organizaciones.

5.2.1 EL ENTORNO Y LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

La Teoría de Sistemas contempla la apertura de las organizaciones hacia el medio ambiente y las interrelaciones entre sus partes, además de considerar que los sistemas de éstas tienen subsistemas que interactúan con sus elementos a través de sus fronteras o del ambiente relevante. Por lo tanto, la organización es un sistema de pautas sociales, relativamente permanente y ordenado con el propósito de satisfacer y responder a las necesidades básicas de una sociedad. (Méndez, 1990:94).

Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. La diferencia entre ambos reside en su comportamiento frente al medio, el sistema cerrado no tiene intercambio de energía con el medio y el sistema abierto cuenta con un alto grado de apertura hacia él.

En este sentido, el entorno de las organizaciones está conformado por su ambiente y por todos aquellos factores tanto físicos como sociales externos a la organización y que se consideran en la toma de decisiones. De acuerdo a la tipología de las organizaciones, mencionadas por Méndez, Peter Blau y William Scott dicen que una organización debe cumplir con ciertas funciones útiles si quiere sobrevivir. (1990:85).

Las organizaciones para su estudio se dividen en públicas, privadas y mixtas; la primera depende del gobierno federal, la segunda es de particulares (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, etcétera) y la tercera es una combinación de las dos anteriores, ejemplo de ella son las paraestatales. Estas organizaciones tienen diferentes grados de interdependencia o dependencia con el entorno basado principalmente en su nivel de apertura.

La interdependencia de las oficinas gubernamentales se da en forma directa con el gobierno federal, el cual le proporciona los insumos para el cumplimiento de sus objetivos y su supervivencia, como son: recursos financieros (presupuesto), humanos (reclutamiento, contratación y capacitación de personal) y materiales (bienes inmuebles y muebles), al transformar estos insumos en bienes o servicios se reintegran nuevamente al ambiente con un valor agregado.

Por lo tanto, las organizaciones públicas se ven mayormente afectadas por el entorno político-económico, debido al cambio de los dirigentes por los periodos sexenales. La contingencia de estas organizaciones se presenta en los periodos de elecciones presidenciales, ya que, en algunas dependencias, cambian los recursos humanos y se recorta el presupuesto, lo que afecta el funcionamiento y la productividad de las organizaciones debido a la austeridad en los recursos financieros y a que los programas y los planes con los cuales se viene trabajando se detengan cada seis años por el cambio de gobierno, lo que dificulta su continuidad para su aplicación.

La manera en que las organizaciones pueden conocer estas contingencias sexenales, es vigilar la comunicación que se envía y se recibe tanto del exterior como del interior de cada una de sus partes y de entre las partes, porque la comunicación funge como un elemento integrador en un medio tan dinámico y cambiante como el que se vive. Además, deberá estar al tanto y cuidar con especial atención la información recibida del entorno, tanto político, económico, social, cultural, ya que una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino de resultados, logros, calidad del producto, etcétera.

En este sentido, el entorno tanto político como económico en la actualidad influye de manera significativa en las áreas no prioritarias para el país, por lo tanto, si existiera algún recorte en el gasto público lo más probable es que impacte de manera directa al gasto destinado a la cultura, por lo que las áreas gubernamentales que en su estructura cuentan con un departamento o área de cultura tiendan a desaparecer.

Las oficinas públicas se han visto afectadas por el entorno en su cultura organizacional, debido al cambio de régimen de gobierno, ya que con el ingreso de nuevos equipos de trabajo, tratan de implantar una visión de tipo empresarial, que repercute en los empleados acostumbrados a medio cumplir con el trabajo encomendado, es decir, tanto la organización como los trabajadores juegan a hacer como que trabajaban y hacer como que les pagan; ahora el cambio en el poder, se basa en medir la productividad para la entrega de estímulos o para cambiar de área al personal improductivo.

Ejemplo de ello, son los trabajadores reubicados de otras áreas, a quienes se les considera personal conflictivo, poco eficiente y viciado por el tiempo que lleva laborando en la misma área. Esta gente al llegar a determinadas áreas influyen en los trabajadores en su cultura, ya que tratan de influenciar negativamente en el personal.

Asimismo, las directrices son implantadas por el gobierno federal, a través de sus funcionarios de alto nivel (secretarios de estado y subsecretarios) los cuales toman la decisión de planear el rumbo del país y para ello colocan en los niveles más altos de las dependencias a personal de su confianza: todo esto conlleva a una cultura de centralización del poder.

5.2.2 LA DIMENSION FORMAL Y LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

Al hablar de estructura formal de la organización nos referimos al organigrama, a los puestos y funciones que desempeñan cada uno de sus miembros, a los grupos formales e informales que se dan al interior de la organización; así como a los recursos materiales y humanos que necesita para funcionar y lograr sus objetivos.

Las organizaciones son un fenómeno de la sociedad industrial moderna, consideradas instrumentos mecánicos creados para conseguir fines. Para el sociólogo alemán, Max Weber las organizaciones eran una forma de lograr la eficiencia a través de una estructura burocrática que incluyera el orden y la orientación hacia fines específicos, la división del trabajo, la especialización de funciones, la jerarquía, las normas, las reglas, los deberes y los derechos de los empleados y las distancias entre funcionarios y obreros. Mientras que

los autores de la Teoría Clásica Taylor y Fayol le agregan a esta burocracia de Weber el aprovechamiento óptimo del esfuerzo humano y la optimización del trabajo, a través de planificar, mandar, coordinar, organizar y controlar los recursos; en otras palabras resultados y ganancias. Estos términos que plantean los clásicos, no toman en cuenta al ser humano y se refleja por un lado en que la organización domina al hombre a través del premio o castigo y por el otro, lo obliga a cumplir las reglas y a realizar el trabajo, es decir lo usa y lo somete; los actores para sobrevivir a esta coacción, crean constructos de acciones como el margen de libertad, es decir, que tanto le ofrece la organización y que tanto él le puede dar.

Posteriormente, nace la Teoría Humanista cuyo principal objetivo fue conocer las condiciones de trabajo. la apatía y la falta de compromiso de los trabajadores, es decir estudiaban la relación entre los individuos y los grupos quienes coincidían en trabajar mejor si estaban motivados.

Entre los humanistas encontramos a Elton Mayo, Abraham Maslow, Crozier Argyris y otros, quienes compartían la opinión de que las organizaciones no solamente son producto y ganancia, sino que son los empleados quienes logran esos beneficios y necesitan un grupo de pertenencia informal o formal y tener relaciones interpersonales con sus compañeros, para lograr una mayor productividad guiados por un líder. También, consideran que los empleados necesitan de motivación y de satisfacer sus necesidades como una cuestión de crecimiento y desarrollo (según la pirámide de Maslow, la motivación esta dada por una jerarquía de necesidades fisiológicas, sociales y psicológicas).

Hoy en día, las organizaciones siguen la línea estudiada de empresas burocráticas, debido a que funcionan a través de cumplir sus objetivos, de seguir un manual de procedimientos, de hacer cumplir las normas y las reglas con premios o sanciones, cuentan con una estructura definida en la que existen líderes formales que hacen valer su jerarquía por el poder que les da la organización. También, existe la división de trabajo, la especialización de funciones, el centralismo con relación a la toma de decisiones, la comunicación descendente, la manipulación del hombre por medio de la tecnología y no

toman en cuenta al ser humano que es la fuerza de trabajo; además de que el trabajo mismo se convierte en la cultura de la organización.

En tanto, para que una organización funcione y sea estable, deberá mantener la división del trabajo, la asignación de puestos y los derechos y obligaciones del trabajador mediante reglas y ordenanzas. Asimismo dentro de las organizaciones publicas existen dos tipos de grupos, los formales y los informales. Parafraseando a Schein, los primeros están dados por la estructura de la organización y tienen funciones específicas, y los segundos son alianzas que no están de manera formal y determinadas por la organización, surgen por la necesidad de relacionarse con otras personas.

Podemos decir que dentro del gobierno los grupos formales se dividen en empleados de confianza por su grado de responsabilidad y preparación y los de base por pertenecer al sindicato. Esta estructura de grupos influye en la cultura organizacional por los valores intrínsecos de cada individuo y sus perspectivas de crecimiento en su trabajo; por ejemplo, se deduce que a los trabajadores de base no les interesa asumir mayor responsabilidad de la que tienen ni se sienten preparados para cumplir objetivos ni metas, prefieren ganar poco pero sin ninguna presión y sobre todo sentir la protección por parte del sindicato así como la seguridad en el empleo, funcionen o no.

En el caso de los trabajadores de confianza la cultura organizacional es completamente distinta que la de los sindicalizados, ya que estos basan su funcionamiento en la productividad y responsabilidad y sobre todo que la estancia en su trabajo está basada en resultados y en la gran competencia laboral por la pérdida de empleos debido a la actual situación económica del país. En resumen, en el gobierno existen dos culturas organizacionales antagónicas, los de base y los de confianza, lo que repercute en el logro de los objetivos institucionales.

Otro factor que influye en la cultura organizacional es el desconocimiento en los procesos formales de trabajo plasmados en los manuales de procedimiento, lo cual acarrea que las actividades y procesos no se cumplan de manera adecuada, y se pierda tiempo y

recursos innecesarios, ya que cada trabajador realiza su labor como mejor le parece, o como cree que está bien.

La organización pública formalmente maneja los procesos de motivación para sus trabajadores a través de programas de estímulos y recompensas, los cuales comprenden desde premios en efectivo o días de descanso engalanados mediante ceremonias de premiación en las cuales acuden las más altas autoridades de cada secretaría, tratando de inculcar con estos actos valores como el compromiso, participación, unidad pertenencia y el espíritu de grupo.

5.2.3 LOS GRUPOS Y LOS ACTORES EN LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

Para conocer la cultura que se vive en las organizaciones a partir de los grupos y actores, enseguida se darán algunas definiciones de estos:

Hablar de las organizaciones, es referirnos a conjuntos de elementos (materiales, humanos y financieros), relacionados entre sí, con el fin de alcanzar un fin común (objetivos). Los grupos, interpretando a Olmsted, se consideran una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros y que poseen algo en común y que ese algo establece una diferencia. A su vez, parafraseando a Crozier los actores son individuos que constituyen una parte fundamental de la organización, que al pertenecer a ellas nunca son totalmente libres, pero son capaces de calcular, manipular y adaptarse en función de las circunstancias; ya que los sistemas no existen porque haya actores, sino que ellos son los únicos que pueden generarlo, cambiarlo y darle vida.

En relación con lo anterior, se puede afirmar que el activo más importante para una empresa lo representa su elemento humano. Los recursos humanos con los que cuenta la organización son entes diferentes que crean, traen o aportan distintas culturas en la forma de realizar el trabajo: es decir, según Schein "los hombres traen consigo muchas actitudes sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y por tanto, tampoco encajan dentro de su plan de operación" (1982:29).

Lo cual indica que la multiplicidad de culturas inmersas en ella la hacen viajar por rumbos distintos, es decir, que los problemas de operación de ésta se dan porque la empresa dice una cosa y hace otra.

La personalidad de los empleados se manifiesta en las organizaciones a través de creencias, símbolos, modos de vida, costumbres, vicios, tradiciones, experiencias y conocimientos; los cuales les facilita o dificulta su adaptación dentro de la organización. Estos valores y creencias son la base para comprender las actitudes, la motivación y el comportamiento de cada trabajador.

Las actitudes son hábitos de pensamiento que se aprenden o modifican y condicionan la manera de proceder de cada persona con respecto a un objeto, persona, hecho o situación. Estas actitudes indican que cada individuo tiene una personalidad propia y una cultura que al interactuar y compartir sus valores y creencias con otros crean nuevas representaciones (símbolos = a significados y significantes).

Las creencias hacen posible la acción y el comportamiento y son el resultado de las actitudes de los individuos. Hay personas que ingresan a las organizaciones como personal operativo o líderes formales, con experiencia, conocimiento y con otra visión del trabajo, los cuales, al cambiar todos los aspectos y permitir una comunicación abierta, se les identifica como personas con actitudes positivas; también, los miembros reubicados de otras áreas -hablando de oficinas de gobierno- o la gente que está dentro de las organizaciones, influyen con actitudes negativas al resistirse al cambio y provocar conflictos y reacciones de apatía.

Ejemplo de actitudes negativas que los empleados han incorporado a las organizaciones es creer que únicamente realizan una función y no les corresponde hacer otra; también, hay gente que tiene mucho tiempo laborando en el mismo lugar y viven en el machote o están viciadas y les quieren inculcar este tipo de cultura al personal de nuevo ingreso.

En cambio, la gente con actitudes positivas le gusta cooperar, innovar y tratar de que todos trabajen en el mismo sentido, para vivir de manera agradable y satisfecha, sino con los líderes sí con los compañeros de trabajo por la unión de cumplir con una función para la realización de un bien o servicio. Este tipo de personas, ven a la organización como parte de ellos y no como un trampolín.

De acuerdo a sus actitudes, dentro de las organizaciones los actores emplean un sinnúmero de estrategias que le permiten crear constructos de poder para tratar de sobrevivir dentro de la organización. El poder es una relación y no un atributo de los actores, implica siempre la posibilidad de que algunos individuos o grupos actúen sobre otros. Desde la dimensión formal, el poder esta dado por la jerarquía que le confiere el organigrama dentro de la organización, y de manera informal los actores eligen a quien darle el poder.

Un ejemplo claro de utilización de poder dentro de la organización se da cuando la retribución no es justa, ni equitativa, debido a que existen diferentes niveles en cuanto a la percepción de ingresos, los actores llegan a manipular y negociar de alguna manera su estancia en la organización, es decir, trabajan según sus funciones y pueden hacer más si a cambio les pagan horas extras, les otorgan permisos y les ofrecen días de descanso, entre otras cosas, es decir, necesitan una motivación que les ayude a estar satisfechos en el trabajo para no vivir frustrados.

En este sentido, las representaciones que tiene el personal de base o sindicalizado es que no se les toma en cuenta y esto se refleja en su falta de compromiso con el trabajo y con los jefes. Para los actores de confianza es diametralmente opuesta, ya que el principal motivador de cumplir eficientemente con su trabajo es mantenerlo. Aunado a esto la situación económica del país ha obligado a los trabajadores de confianza a aguantar tratos injustos y déspotas por parte de sus superiores y la necesidad de sobrevivir en un país de desempleados es explotada muy bien por los jefes.

En este orden de ideas es importante diferenciar el cumplimiento del trabajo por una coacción o convencimiento por parte de los jefes, ya que para este fin utilizan su liderazgo, entendido como la capacidad de influir en el grupo para el logro de metas. El tipo de liderazgo que se da en el sector gobierno es el liderazgo autoritario, ya que el jefe supervisa todo el desempeño de los empleados, porque cree que no hay ninguna persona capaz de encargarse de su propio trabajo.

Este tipo de liderazgo tiene muy poca capacidad de delegación y en cuanto a la información únicamente entera a los actores de lo necesario para el desempeño de sus funciones.

5.2.4 LA COMUNICACIÓN EN LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

Para entender el ámbito comunicativo en la organización debemos saber que la comunicación es un canal para la solución de conflictos, que sirve para determinar los mecanismos o recursos necesarios para el establecimiento de acuerdos entre los actores; por ello, la comunicación juega un papel preponderante en la creación y desarrollo de la cultura y por tanto en la imagen que proyecta tanto al exterior como al interior de la organización.

En este sentido, los conflictos comunicativos en las empresas se deben a un inadecuado flujo de información y comunicación en todos los niveles. Para evitarlos, las organizaciones requieren de dar prioridad al papel de la comunicación, en el sentido de informales a sus miembros los procesos de trabajo, las necesidades e innovaciones de la organización; así como incorporar mecanismos de comunicación que le ayuden en el funcionamiento de la misma; como diálogos cara a cara, grupos de discusión, escuchar a sus empleados, conocer sus gustos, preferencias, anhelos, motivaciones y la manera en que se representan las cosas; porque de la comunicación depende de que los empleados o subalternos entiendan lo que sus superiores les piden en el trabajo o lo que se tiene que hacer en cada área de la organización.

De esta manera, si la organización se apoyará en la comunicación existiría una mejor conducción y dirección de la misma, ya que se podría evitar la incertidumbre del comportamiento de los actores y la desinformación de estos en el ámbito laboral.

Referente a lo anterior, podríamos decir, que la mayoría de las organizaciones comunicativamente se dirigen a todos sus empleados sin tomar en cuenta a uno, por lo que generalmente no están abiertas al diálogo y se cierran para recibir propuestas de sus elementos. Y por ende no cumplen con una de las características fundamentales de la comunicación que es la retroalimentación, debido a que sus directivos suponen que su función es tomar decisiones y dar órdenes más no comunicar. Por lo cual, los problemas de productividad que tiene la organización por no llevar a cabo su ideario, se reflejan no solamente en costos comunicativos sino también en costos financieros y humanos, ya que el trabajo se termina cuando es requerido, sin importar a qué costo, en este sentido, se podría decir que las organizaciones públicas siempre son eficaces y difícilmente logran la eficiencia.

Por lo tanto, las organizaciones para funcionar con eficacia y eficiencia necesitan comunicarse comenzando por reconocer al otro y aceptar que es más importante lo que el otro se representa, entendiendo esta representación como la cantidad de variables, idiosincrasia, valores y estados de ánimo.

La eficacia comunicativa se logra al manejar un mismo lenguaje, al guiarse por los mismos objetivos, cumplir acuerdos, tener retroalimentación y alcanzar una congruencia entre la forma de pensar y actuar. Para ello, la organización necesita un modelo de comunicación que la ubique en medio para reconocer la diferencia entre las partes y lograr su integración, para que lo que se tenga que hacer sea por voluntad propia y no por coacción y que en lugar de ser una organización mecanicista se vuelva flexible, habitable.

Los campos de acción arriba descritos, nos permitieron conocer que la organización por sí misma es un fenómeno cultural compuesto por patrones de las culturas y subculturas colectivas. Para Morgan, hablar de cultura es referirse a "los modelos de desarrollo

reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario". Sin lugar a dudas, podemos decir, que la cultura es el conjunto de entendimientos que los miembros de una sociedad tienen en común. (1998:100).

Por lo tanto, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidas que facilitan la motivación, la cooperación y el compromiso; también, los artefactos culturales, incluyendo el diseño de la estructura, el cual transmite valores y filosofías, socializan a los miembros, motivan al personal y facilitan la unión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

A continuación, se presentan los hallazgos del entorno, la estructura formal, los grupos y actores y la comunicación extraídos de las diferencias y similitudes de los diagnósticos investigados en los cuatro capítulos anteriores a éste.

5.3 DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL

Los factores culturales estudiados por Jaime Pérez en documentos sin publicar *Recursos culturales de la organización*, nos permitirán conocer los rasgos culturales de nuestro objeto de estudio que es la Subdirección de Promoción Cultural dependiente de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la SHCP.

Jaime Pérez, se refiere a los procesos de la cultura organizacional como las "acciones de socialización/enculturización de los individuos, encaminados a depurar sus valores e intereses en función de los objetivos de una organización". (1998:19). Los instrumentos para la modelación de la cultura organización son:

- **Misión:** definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. En la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial y en la Subdirección de Promoción Cultural, éste último objeto de estudio, la misión se aplicó en el capítulo 2, como la filosofía; en el sentido que busca, llegar a un público mayor

que conozca las actividades culturales que realiza, así como, los recintos culturales en custodia de la SHCP.

- **Claridad organizacional (visión):** es la identificación y eliminación de las confusiones que obstaculizan el funcionamiento e impiden el desarrollo potencial de una organización. Dentro del sistema del objeto de estudio, la claridad organizacional no está bien aplicada, debido a que no todo el entorno conoce la labor de la DGPCyAP. Estructuralmente no hay claridad en los proyectos y cursos que está realizando la dirección general para lograr un buen funcionamiento; por lo tanto, los actores y grupos no tienen una delimitación de sus funciones, lo que da como resultado la falta de compromiso, porque la organización no se ha tomado, unos segundos, para comunicarles a sus empleados los parámetros de evaluación para la obtención de premios que servirían como un recurso de competencia para que todos caminen para un mismo lado.
- **Conocimiento:** conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. A nuestro objeto de estudio, los perfiles, la preparación académica y mucho menos la experiencia laboral le interesa, debido a que la mayoría de sus miembros es recomendado o reubicado de otras áreas y por tanto, mientras cumplan con lo que se les pide no se les exige mayor mérito. Y si quieren realizar aportaciones no se les escucha ni se les toma en cuenta, lo que acarrea la conformidad de sus aspiraciones.
- **Participación:** administración capaz de compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa. A nivel dirección general, el rumbo de la organización está dado por la Coordinación Administrativa quien administra los recursos financieros, materiales y humanos; la Dirección de Museos, Recintos y Bibliotecas organiza las exposiciones y las conferencias históricas; y la Dirección de Colecciones y Promoción Cultural programa, promueve, difunde y coordina las actividades culturales, que en colaboración con la Dirección de Museos, son la base del sustento de la dirección general.
- **Liderazgo:** es un contexto que obliga a sus directivos a convencer y no a vencer. La responsabilidad debe de ser congruente en sus actos y en su pensamiento. En la SPC, su líder es convincente ya que logra en conjunto con otras instituciones la presentación de

espectáculos y artistas de calidad; al interior de la organización da sentido a la apertura pero se vuelve incongruente porque quiere aplicar lo que dice el reglamento y actúa de manera contraria a lo que pide. Por lo tanto, los actores reconocen al subdirector como su líder situacional y lo obedecen en lo que les conviene, porque quien tiene que cumplir estrictamente el mandado de la directora general es él por su posición jerárquica y no los empleados. También, existen líderes que coordinan el trabajo pero no son reconocidos, más que en el momento preciso de la acción y, otros que organizan reuniones.

- Ritos organizacionales: son comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Estos ritos únicamente se presentan cuando se solicita una extensión del presupuesto o apoyo para la difusión de las actividades culturales de manera externa; ya que en todo escrito se debe hacer presente la labor de la Dirección General, para justificar el porqué de la solicitud, además de actualizar las cifras de asistencia del público y los proyectos adicionales que se van realizan con mayores recursos.
- Tótem corporativo: objeto simbólico que representa el interés común. Se puede decir, que la directora general de la SPC es reconocida como tótem, al nombrarla "La Señora", porque todos los empleados la reconocen, le cumplen sus caprichos y la utilizan cuando requieren de alguna información o trabajo urgente de su ambiente relevante o fronteras, para el cumplimiento de sus funciones.
- Ideología organizacional: sistema coherente de creencias que dan explicaciones generales convincentes. En la organización objeto de estudio, la creencia es hacer las cosas con la mejor calidad posible; sin importar que la dirección general no este de acuerdo.
- Comunicación: instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. La comunicación que maneja la DGPCyAP, se da en sentido vertical descendente, de manera autoritaria. En la SPC, la comunicación es más abierta y se da en todos los sentidos tanto con sus jefes de departamento como con sus coordinadores, pero excluye al personal operativo.

Los conceptos arriba mencionados fueron tomados del libro *Recursos culturales de la organización*. (Pérez, 1998: 19-45).

Con base en lo anterior, se elaboró un cuadro de sistematización con los tópicos sugeridos por Jaime Pérez, para identificar las similitudes y diferencias de la Subdirección de Promoción Cultural, encontradas en los diagnósticos de la investigación, con el fin de conocer las áreas problemáticas, las fortalezas y debilidades que nos permitirán realizar la propuesta de intervención.

A continuación se presentan los cuadros de sistematización de las fortalezas y debilidades de la Subdirección de Promoción Cultural.

SISTEMATIZACIÓN DE TÓPICOS SIMILITUDES

TÓPICOS	OBJETIVOS	MISIÓN	CONOCIMIENTO	PARTICIPACIÓN	LIDÉRAZGO	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	RITEUALES	TÓTEMES	IDEOLOGÍA	COMUNICACIÓN
PERSPECTIVAS										
ENTORNO	Se cumple, ya que el público acude a las actividades culturales que presenta la DGPCAP a través de la SPC	Es llegar a un mayor público como alternativa de cultura y la asociación	Necesita de su ambiente relevante como el INBA, el MUSEO SHCP, BIBLIOTECA y otras instituciones	El presupuesto del gobierno y la colaboración de otras instituciones culturales le permiten planear y organizar los proyectos esto da cuenta estabilidad	Convence a las instituciones de programar los mejores grupos para presentar actividades de calidad		Se hace presente en cada escrito hacia fuera la labor de la DGPCAP	La directora general es el tótem, se utiliza su puesto para conseguir información	Promover actividades culturales al exterior realizar proyectos culturales en colaboración con otras instituciones	Retroalimentación con el exterior con sus fronteras y el ambiente relevante
OFICIAL	Coincide con la estructura, porque aunque haya cambios de recursos humanos el objetivo se preserva	Es compatible con las normas, al realizar actividades culturales y visitas a los recintos históricos que custodia la SHCP		En la SPC quien organza el trabajo es el subdirector y comparte la responsabilidad de planear con sus jefes de departamento	Da sentido a la autoridad para cohesionar a los Empleados al cumplimiento de las normas			El espacio reducido y acomodado al gusto de los actores es el y los carteles de la programación	Es hacer las cosas a la manera de la dirección general (con el sello de la casa)	
GRUPOS ACTORES								Reconocen que a la directora general es con la que se debe que dar bien		
COMUNICACIÓN								Cuando se solicita alguna información se utiliza la imagen de esta directora para agitar el trabajo		
TIPO DE PROBLEMA	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDA	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	TOTALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	TOTALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SISTEMATIZACIÓN DE TÓPICOS DIFERENCIAS

TÓPICOS	OBJETIVOS	MISIÓN	CONDOMINIO	PARTICIPACIÓN	LIDERAZGO	CLARIDAD ORGANIZACIONAL	RITUALES	TÓTEMOS	IDEOLOGÍA	COMUNICACIÓN
PERSPECTIVAS										
ENTORNO						Se puede mejorar la información al exterior de lo que hace la DGPCAP para que sus empleados y el público actúen de una manera más amplia				
OFICIAL			No reconoce los grados académicos o la experiencia, ya que cualquier recomendado ocupa los puestos jerárquicos			No se proporciona información sobre cursos ni sobre los proyectos que tiene la organización: objetivos, metas	No existe el reclutamiento, ni la socialización ni inducción del personal			No existe porque se solicita una cosa y cambia en cualquier momento la decisión de lo solicitado
GRUPOS ACTORES	No todos conocen los objetivos de la dirección, y algunas de las personas no están interesadas	No se identifican con el trabajo diario, no hacen nada más de sus Responsabilidades	No toma en cuenta las propuestas ni observaciones ni las innovaciones de los actores	No hay participación de los actores para realizar el trabajo, ya que no existe un compromiso con el trabajo acordado	Hay diversas personas que asumen el liderazgo para organizar el trabajo no es reconocido	No hay un delimitación de responsabilidades Ni de funciones propias no hay un compromiso con la organización	No se reconoce el trabajo de los actores ante las autoridades		No hay responsabilidad, ni lealtad ni compromiso. No hay distribución pareja de recursos	No hay acuerdos, no se les toma en cuenta, no se les escucha ni existe una identidad
COMUNICACIÓN	Los objetivos no se difunden entre los trabajadores y a veces ni entre los jefes	No hay difusión con respecto a la Misión o filosofía de la empresa	No hay reuniones para intercambio de ideas, no hay diálogo para mejorar sólo para regañar	No existe una buena comunicación para lograr la participación de los actores para el cumplimiento de sus funciones	No se maneja el mismo lenguaje para facilitar el diálogo	No comunica los tópicos ni los parámetros para la evaluación del desempeño	No hay acuerdos para la realización de proyectos		No existe una comunicación de aceptación de ideas ni de propuestas	No hay capacidad de expresión ante los superiores ni retroalimentación
TIPO DE PROBLEMA	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDA	PARCIALMENTE COMPARTIDA	PARCIALMENTE COMPARTIDO	TOTALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	TOTALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO

En el apartado siguiente conoceremos la plataforma estratégica, en la cual se conservan las fortalezas y se combaten las debilidades.

5.4 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

En este apartado se abordarán en forma general la problemática, las debilidades y fortalezas de la organización, con el fin de contar con los elementos necesarios para la elaboración de un proyecto organizacional propositivo, correctivo e integrador que ayude a lograr una mejor eficiencia en la organización.

FORTALEZAS

- El objetivo de programar, promover y difundir actividades es conocido por el medio y por el público.
- La misión es llegar a un mayor público como alternativa de cultura.
- Adecuada interrelación con su ambiente relevante, el cual le provee de información y experiencia.
- Certeza de recursos presupuestarios y humanos por parte del Gobierno Federal.
- Continuidad en los proyectos culturales (por lo menos seis años).
- La directora general es reconocida en el entorno cultural, lo cual permite que esta dirección general, en ocasiones, trascienda sus fronteras (SHCP).
- El tótem de la SPC y de toda la organización es la directora general, por las múltiples relaciones que tiene con el exterior y con el suprasistema para seguir conservando los recintos que custodia la SHCP.
- El ambiente laboral que existe entre los grupos informales se puede conservar para lograr un mejor funcionamiento de la organización.
- Aprovechar íntegramente los recursos humanos, el presupuesto asignado por el gobierno federal, las relaciones interinstitucional para la colaboración y presentación de exposiciones y conciertos; y apoyarse en las prestaciones que otorga la SHCP, para lograr un programa equitativo de estímulos en el que toda la gente participe sin importar su rango.

DEBILIDADES

- Existe una incongruencia entre lo que programa la SPC y lo que presenta.
- Estructuralmente no se reconocen los grados académicos para reclutar y seleccionar personal, ya que cualquier recomendado ocupa los puestos jerárquicos
- No hay claridad organizacional con respecto a cursos, becas, proyectos.
- El reclutamiento no es tan formal como lo marca el reglamento. Tampoco se lleva acabo la socialización ni la inducción del personal
- La única que autoriza y toma decisiones para hacer las cosas es la dirección general.
- La autoridad no es delegada.
- No todos conocen los objetivos porque no se difunden.

impresión y distribución de la publicidad que contiene las actividades culturales; así como, la falta de ordenamiento en las formas de trabajo entre la dirección general y sus subordinados, ya que no existen negociaciones ni acuerdos, y todo esto se ve reflejado en el funcionamiento de la Subdirección de Promoción Cultural y a su vez de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la SHCP; ya que la organización no tiene definido como quiere y le gusta trabajar y aún no ha consolidado un estilo.

- Inadecuada comunicación entre la directora general y sus subalternos
- Son escasos los grupos consolidados de trabajo con los mismos intereses; por lo que el trabajo dentro de la subdirección se reduce a una participación individual y débil dentro de la misma.
- La diferencia de culturas entre el personal de base y de confianza. La mayoría del personal de base, por los años que lleva laborando en la institución, no se comprometen con sus labores ni asumen una responsabilidad, lo que los lleva a sentirse protegidos por el Sindicato; la otra parte de este personal no es tomada en cuenta, lo que limita sus inquietudes y aportaciones. En tanto, el personal de confianza, aún cuando es una parte fundamental en el funcionamiento de la organización, labora en un ambiente de incertidumbre, ya que la mayoría de las veces sus superiores incurren en la amenaza de pedirles la renuncia sino acatan las instrucciones de cubrir guardias los fines de semana y fuera del horario de trabajo; así como, de no esperar a la directora general cuando llegue a su oficina o se retire, por lo que a ella se le pueda ofrecer. Sin tomar en cuenta que esta persona, no cumple el horario estipulado por el Gobierno Federal.
- Nunca ha existido un cambio de titular de esta DGPCyAP, por lo tanto, desde hace veinticinco años se trabaja con autoritarismo, lo que conlleva a la creación de vicios, porque no se ha permitido cambiar esa forma de trabajo con ideas innovadoras.
- La falta de asignación de funciones provoca la escasa participación y responsabilidad de los trabajadores para la realización del trabajo; además, de que el programa de estímulo y recompensas para motivar al personal tanto de confianza como de base, no cumple las expectativas de los miembros.
- Los manuales de procedimientos no especifican la elaboración de cada producto (trípticos, invitaciones, carteles, dípticos, volantes, entre otros); ni divide los procesos

de trabajo para la difusión de las actividades culturales; si no que se engloban y generalizan las funciones de cada una de las áreas de la subdirección.

A continuación, conoceremos como se traducen las áreas problemáticas en rasgos culturales.

5.4.2 RASGOS CULTURALES

Los rasgos culturales del área problemática, nos permiten identificar como percibimos y producimos el trabajo.

En la SPC, los problemas se convierten en rasgos culturales, los cuales no permiten el adecuado funcionamiento de la organización.

El primero de ellos es el centralismo, siendo una organización pública, el entorno de la SPC y la DGPCyAP, depende completamente del gobierno federal en cuanto a la asignación de presupuesto y recursos humanos. De ahí hacia abajo y cada cual en su área maneja el mismo método de centralismo.

Un ejemplo de esto es la estructura de la SPC dependiente de la DGPCyAP, la cual es totalmente centralizada, desde los manuales de procedimiento y organización, hasta el reclutamiento y selección de personal. Este centralismo, impide la toma de decisiones con los grupos y actores y por consiguiente la comunicación, ya que todo funciona alrededor de la dirección general y nada se mueve sin su autorización.

Lo anterior afecta a la organización en el sentido que no hay apertura a la innovación tanto externa como interna, y como todo es inamovible no se tiene un espíritu de lucha de sobresalir, y esto hace que los empleados únicamente permanezcan en la institución por el sueldo.

Por lo mismo, que la toma de decisiones es centralizada, se maneja un liderazgo autoritario, la directora general quiere conocer y supervisar todo; por la observación del investigador, se deduce que no por la falta de confianza en el desempeño de sus subordinados sino porque le gusta que todo gire en torno a ella. En cuanto al subdirector de promoción cultural, líder formal de nuestro objeto de estudio al igual que la directora general, el liderazgo lo ejerce a través de la coacción ya que sino se realiza el trabajo, o no se hace como ellos quieren, amenazan a los coordinadores, jefes de departamento, subdirectores y directores de área con correrlos.

Un rasgo cultural importante es la coacción, principalmente en la gente que lleva mucho tiempo trabajando en la DGPCyAP, ya que como no funciona o no les interesa su trabajo, los jefes tienen que arrearlos para que trabajen y tratar de que sean responsables de sus actos; pero estos individuos por ser personal sindicalizado se apoyan en éste para que no los corran.

Por otro lado, la SPC al no contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal, y no tener un mecanismo formal de exámenes, perfiles, personalidad, etcétera, sobrevaloran lo profesional al creer todo lo que dice la gente en la primera entrevista de sí misma, ya que si viene recomendada hay que decirle lo que tiene que hacer sin importar su personalidad, sus valores, su carácter. Lo anterior, trae como consecuencia, por un lado que el personal reubicado ya esté maleado y viciado por los años que lleva en la Secretaría de Hacienda y no le interesa el trabajo, mientras le paguen todo está bien para él; y por el otro, el personal que ha ingresado de fuera, por recomendación, tiene que adaptarse o renunciar según sus expectativas. Debido a que el funcionamiento de la organización se ve afectado por las actitudes que traen consigo estos miembros, en tanto algunos quieren aprender y aportar sus conocimientos; otros quieren inculcar sus actitudes negativas a los ya adaptados.

Otro rasgo cultural, es el organigrama vertical que representa la jerarquía y en ese sentido la comunicación vertical descendente. Lo cual afecta en razón de que ningún miembro puede desobedecer a la jerarquía cualquiera que sea, ni dirigirse a un superior sin

el conocimiento de su jefe inmediato. Entre los compañeros la comunicación es directa tanto para el trabajo como para las pláticas informales y de ellos con su subdirector y jefes de departamento para solicitar permisos. Sin embargo, los conflictos comunicativos que existen entre los compañeros y los jefes es la falta de participación y cooperación de algunos de los miembros.

También, se podría considerar un rasgo cultural la indecisión, ya que en la DGPCyAP, debido a la centralización en la toma de decisiones, todo el trabajo relacionado con impresos: invitaciones, catálogos, carteles, dípticos, entre otros, se aceptan como proyecto y para dar el siguiente paso, después de la elaboración del diseño, que es la autorización, surge el problema de “no me gusta”, “esta información no va”, “no es el color que pedi” y así sucesivamente se hace y rehace el trabajo, hasta seis veces, para que después de tantas versiones la directora general regrese a la primera versión; en este sentido se refleja la incongruencia de la organización al no asumir su posición de decisión.

Los rasgos culturales arriba mencionados, son un referente que tienen la mayoría de las organizaciones, y para reordenar a la Subdirección de Promoción Cultural, necesitamos rediseñar su estructura tomando en cuenta sus fortalezas para conservar y sus debilidades para mejorar y darle un rumbo en el cual participen todos para lograr una organización habitable. Todo ello basado en un proyecto organizacional que a continuación se presenta.

5.5 PROYECTO ORGANIZACIONAL

Antes de considerar una propuesta de intervención, como hemos visto a lo largo, de esta investigación, debemos aclarar que la comunicación por sí sola no funciona y por tanto, necesita estar sustentada en conjunto con la estrategia organizacional donde todos los actores tengan cabida en una organización habitable para lograr fines productivos.

Es así, que el presente proyecto tiene como objetivo integrar a los actores de la Subdirección de Promoción Cultural, con el fin de que participen y se comprometan en el

trabajo que se está realizando para poder otorgarle a un público actividades culturales de calidad.

También se deberá integrar a la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, para descentralizar la toma de decisiones con respecto a los procesos de trabajo que ocasionan los retrasos en la autorización de los mismos e impiden el funcionamiento eficaz y eficiente de la institución. Esta articulación nos permitirá desfragmentar a nuestro objeto de estudio para lograr una empresa ideal con nuevas visiones y proyectos, con el respaldo, el compromiso y el apoyo total de su principal recurso para funcionar: los actores.

Iniciar con la integración, nos conduce a reflexionar en el cómo hacer para que todo el personal participe, coopere, se sientan comprometido, identificado y satisfecho con la SPC. Para ello, debemos pensar en incorporar valores como unidad, compromiso, identidad, para que los trabajadores se sientan tomados en cuenta; también, se deben realizar programas de competencia con premios equitativos y apoyados en los estímulos otorgados por la SHCP, para que sus empleados sin importar quien tiene el mejor sueldo participe.

Además se debe forjar el espíritu competitivo a través de la realización de un trabajo de calidad que permita al personal desarrollar el mayor número de actividades de acuerdo a su capacidad para poder ser evaluados y otorgarles los beneficios que el personal requiera; así como, evaluar y calificar a los jefes por su desempeño ya que ellos son apoyados por el personal a su cargo.

En este sentido, otra acción a incorporar sería la implementación de rituales, para reconocer en público el trabajo de cada miembro, así como informar a todos los compañeros de las promociones otorgadas a los empleados por su dedicación, compromiso y esfuerzo en el desempeño de sus funciones, apoyado en el programa de estímulos y recompensas que maneja la secretaría.

Por lo tanto, este tipo de compensaciones no afecta el presupuesto otorgado a la dirección general para el ejercicio de sus funciones ya que en la SHCP existe un área con recursos que está obligada a proporcionarle a cada trabajador estos beneficios tanto económicos como morales, siempre y cuando sea solicitado por la directora general a través de sus jefes inmediatos.

Para que la toma de decisiones no sea totalmente centralizada, la línea a seguir será lograr que cada director, subdirector y jefe de departamento tome decisiones; de acuerdo a los procesos de trabajo realizados por cada una de sus áreas, informando a la dirección general los avances y obstáculos con los que se enfrentan para la realización o culminación de los proyectos, todo ello con base al rediseño de la estructura. En cuestión del manual de procedimientos, se requiere actualizarlo con un flujograma que refleje los pasos a seguir para la realización de impresos considerando a las personas que intervienen para adecuar los flujos de comunicación con el fin de que todo este trabajo se vea reflejado en una buena promoción y difusión de las actividades culturales.

Aunado a estos factores, también se debe tomar en cuenta que todos los miembros deberán conocer la misión de la DGPCyAP y a su vez el de la SPC, para que juntos den a conocer la labor de la dirección general entre todo el personal de la SHCP y el público en general. Tomando en cuenta que este trabajo se ha venido realizando desde hace varios años se deberá hacer hincapié a los valores que deberían regir a la organización como compromiso, identidad, unidad, honestidad, trabajo en equipo y calidad. De tal suerte que los jefes sean el ejemplo para que sus empleados corrijan su comportamiento, para ir cambiando los antivalores que están en el área como caprichos, intereses, apatía, etcétera; y así poder realizar una buena difusión y promoción de los espectáculos, tanto al interior de la secretaría como al exterior.

Asimismo, para obtener un trabajo de calidad se tiene que evaluar al personal que de acuerdo a sus expectativas y desarrollo necesitan de cursos de capacitación. También, es importante que el líder respete las decisiones tomadas para que haya una consistencia entre

el trabajo que solicita y el que se realiza, para que los empleados tomen las cosas con seriedad y eviten cultivar antivalores como caprichos e intereses personales.

Por otra parte, como es difícil contratar a personal de nuevo ingreso, a menos que sea para ocupar un mando medio, la gente que recluta la subdirección es por reubicación; por lo tanto, sería conveniente que si no logran reunir el perfil para el desempeño del puesto, tengan la oportunidad y la libertad de sugerirles, como marca el reglamento en trámites de reubicación de buscar otra área, para eso la organización y los actores deben hablar con claridad para saber que se quiere, se busca y se espera de ambas partes. Además de conocer las reglas del juego, es decir a que se hace acreedor el trabajador si comete faltas o no realiza el trabajo y que beneficios obtiene si es responsable. Para esto, deberá haber una claridad organizacional por escrito que les permita a todos conocer los parámetros para evaluar la productividad y alcances de cada ser.

El instrumento a utilizar para la conservación y preservación de la DGPCyAP y de la SPC es la comunicación que como explica Xavier Ávila, en su libro la organización habitable, ésta nos sirve para no ser arrasados, ni devastados por el poder, sino como un instrumento para corregir errores, arreglar conflictos y solucionar problemas, es decir, funciona como una negociación que permite el acuerdo sobre las condiciones, el método, y el proyecto tanto de trabajo como de la organización. (2001:246).

En este sentido, la comunicación nos servirá para equilibrar las partes, es decir como mediadora, para lograr la voluntad de todos a través de los acuerdos y las negociaciones, para que todos los miembros de la Subdirección de Promoción Cultural y de la DGPCyAP conozcan donde estamos parados, que queremos, que esperamos y que lograremos juntos; además de satisfacer las necesidades de cada actor como desarrollo personal, sueldo, actualización y capacitación a través del diálogo abierto y franco con los líderes.

A continuación, se presenta la caracterización del proyecto organizacional.

5.5.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO ORGANIZACIONAL

NOMBRE: Subdirección de Promoción Cultural de la DGPCyAP de la SHCP

OBJETIVOS:

- Integrar a los actores de la Subdirección de Promoción Cultural en grupos de trabajo, a través de la comunicación y motivación.
- Articular a los grupos de trabajo para lograr una posición de igualdad de fuerzas con respecto a la directora general.
- Descentralizar la toma de decisiones con respecto a los procesos de trabajo que ocasionan los retrasos en la autorización de los mismos.

FINALIDAD:

Hacer productiva a la SPC a través de la integración de los grupos de trabajo y la distribución apropiada de los puestos tomando en cuenta el perfil ideal de cada trabajador como es la formación, experiencia, habilidades y rasgos de personalidad para lograr una equidad de fuerzas entre quien ostenta el poder y los actores que tiene el conocimiento para el mejor funcionamiento de la organización.. Además de actualizar el manual de procedimientos, en el sentido de enfocar cada producto comunicativo en un proceso que nos ayude a optimizar tiempos en la elaboración y entrega de impresos para llegar a un mayor público (interno y externo); todo ello, a través de canales formales de comunicación.

JUSTIFICACIÓN:

De acuerdo a los objetivos planteados, este proyecto organizacional busca lograr la descentralización de los procesos de trabajo y la participación y cooperación de todos sus miembros, para el buen funcionamiento de la SPC y de la DGPCyAP, para ello se contempla hacer uso de toda su estructura e infraestructura con el fin de articular todos sus niveles como son el entorno, la estructura, los actores y la comunicación. Este último, se retomará como un instrumento mediador para construir los lazos que permiten a los miembros de la organización el aprehender los procesos comunicativos, normas, creencias y comportamientos eficaces para la misma y que genere una retroalimentación con canales

de comunicación formales entre los que intervienen en los procesos de trabajo para obtener una buena promoción y difusión de las actividades culturales; así como, incidir en el poder para tratar de lograr una toma de decisiones plural y objetiva.

POLÍTICAS O NORMAS DE ACCIÓN:

Las políticas generales que se enuncian a continuación constituyen los criterios que encausan y dan sentido a las estrategias y líneas de acción. Su aplicación es de carácter general y, por consiguiente, flexible, para el desarrollo de los trabajadores, la cobertura de comunicación, la calidad del trabajo, la organización y coordinación para todos; ya que los problemas que se presentan corresponden tanto a la estructura de la SPC y de la DGPCyAP como a la comunicación, por ello, la estrategia está encaminada a proporcionar las herramientas necesarias para integrar a los grupos con el fin de solidarizar a los miembros para que el trabajo se desarrolle con mayor eficiencia y disposición.

La formación y actualización de los actores será la política de mayor relevancia para buscar la participación y cooperación de éstos en el desempeño de sus funciones. Las acciones para lograr la cobertura de difusión sobre los objetivos, misión, valores, evaluaciones y coordinación servirán para reforzar la identificación y compromiso con la organización, ya que si el actor sabe hacia donde se dirige la organización su actitud estaría encaminada a mantenerlos y alcanzarlos.

En la realización de los proyectos y evaluación de los participantes se favorecerá la comunicación, el consenso y la corresponsabilidad de todas las áreas. Asimismo, se impulsará la apertura de oportunidades para el desarrollo equilibrado de la oferta laboral en relación con las necesidades y aspiraciones de los empleados; así como, estimular la capacitación, la autoevaluación y la evaluación tanto del personal como de los jefes al promover ascensos que permitan al personal sentirse parte de la organización y de un trabajo en equipo.

La incorporación de los procesos de trabajo que involucren la elaboración de los impresos se verá fortalecido por la definición y utilización de los criterios acordados con el

fin de que mejore la comunicación y la eficiencia en el uso de los recursos materiales, humanos y financieros.

Las acciones que emprenda la SPC en apoyo al mejor funcionamiento del área se sustentará en la política de fomentar en todo momento el desarrollo de las capacidades y aptitudes de sus empleados, a fin de que concluyan un trabajo de calidad. Al mismo tiempo, se alentará la responsabilidad de los mismos, en el principio que es la institución quien sostiene su capacitación y los recursos que otorga deben invertirse sólo en quienes pongan todo su empeño para tener éxito en su desempeño.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Se requiere establecer un perfil adecuado para el personal que le interese ingresar a la organización, y considerar su personalidad, sus valores y creencias que le permitan adaptarse. También, se deberán reestructurar las funciones de los recursos humanos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma. La nueva tendencia es formar estructuras descentralizadas, ligeras, flexibles ya que una estructura eficaz ayuda a los empleados a realizar bien su trabajo.

Para ello, se necesita que dentro del organigrama de la DGPCyAP, se desglose a los miembros que participan en la SPC con la finalidad de ser ubicados dentro de la estructura como una acción para que éstos sepan en que brazo de la institución están incorporados y que rango de responsabilidad y de funciones les corresponde y que todo el personal conozca dicha estructura para que adquieran un compromiso con la institución derivado de los principios fundamentales estructurales de la organización como es la cultura, el liderazgo, el cambio y la planificación, todo ello dirigido bajo un vocabulario rector.

Para generar los resultados deseados en la SPC, minimizar los recursos utilizados y tener capacidad para adaptarse a las necesidades de la misma, es imprescindible actualizar el manual de procedimientos, en cuanto al flujograma de impresos, con el que se viene trabajando, porque no es lo mismo elaborar una invitación, un catálogo que un cartel, un cuadríptico, un volante, etcétera. Por lo anterior, el flujograma deberá estar bien elaborado

y tener límites definidos de interacciones y responsabilidades internas claramente establecidas. La acción es revisar el contenido y diseño del boceto, flexibilizar los procesos y autorización de los impresos, revisar el cuidado de la edición y desarrollar mecanismos óptimos para la distribución de los mismos.

VOCABULARIO RECTOR:

Regirá a la organización y nos ayudará a involucrar más a los actores en la misma. De tal suerte, que cuando los actores de la organización escuchen cualquiera de estos conceptos el significado sea el mismo para todos:

- *Compromiso*: conciencia del impacto de nuestro trabajo, asumiendo el rol de servidor público con ética y profesionalismo y que cada uno se ponga y defienda la camiseta.
- *Honestidad*: evitar la incongruencia entre el decir y el hacer, que haya informes oportunos, claros y accesibles; además de ser francos y derechos.
- *Trabajo en equipo*: unir esfuerzos individuales para lograr el cumplimiento del objetivo así como solucionar problemas. Para ello los equipos de trabajo deberán operar con armonía, compartir logros, estar bien comunicados y ser corresponsables en las tareas y decisiones.
- *Respeto*: se debe escuchar y aceptar que todos somos diferentes, reconocer los esfuerzos y contribuciones de cada uno de los actores.
- *Responsabilidad*: que cada uno cumpla con las tareas encomendadas en tiempo y forma y asuma las consecuencias de sus acciones.
- *Desarrollo personal*: impulsar el potencial humano en su capacidad para el trabajo, empatía, iniciativa, dinamismo y liderazgo, ya que esto permite aprovechar al máximo las cualidades de las personas y ayuda a la organización a calificar, estimular y reconocer el desempeño del personal.
- *Calidad en el servicio*: responder a las expectativas de la organización como colaboración permanente, actitud de servicio y atención oportuna al público.
- *Descentralización*: la toma de decisiones en cuanto a los procesos de trabajo e información no debe concentrarse únicamente en la dirección general, sino hacerse extensiva entre los directores, subdirectores y jefes de departamento.

Todos estos conceptos englobados en el siguiente lema:

La Subdirección de Promoción Cultural y la Dirección General de Promoción Cultural, se sostienen en los empleados: una base firme, confiable, vinculada y armónica.

Este vocabulario tratará de ser un principio que se refiere no solo al goce de las distintas expresiones de la cultura sino también a las oportunidades que puede tener cada integrante de esta organización para participar en su creación.

5.5.2 PLANES DE DESARROLLO

Los planes de desarrollo y crecimiento de la SPC serán lograr a través de un buen equipo de trabajo que participe, coopere y se sienta comprometido con la institución. Esto se logrará conociendo las costumbres, necesidades, ambiciones, inquietudes y reconocimiento a sus aportaciones laborales, a través de reuniones y pláticas informales que se verán reflejadas en una mejor promoción y difusión de las actividades culturales que realiza la subdirección.

Para ello, la misión y visión de este plan es la siguiente:

- *Misión:* Impulsar el desarrollo armónico e integral de la SPC a través de un trabajo de equipo que logre la calidad y procesos flexibles que promuevan la equidad y pertinencia, inspirado en los valores y en corresponsabilidad con sus agremiados para lograr una buena promoción y difusión de las actividades culturales y por un ende un mayor público que asista a los espectáculos.
- *Visión:* La visión de la SPC es lograr que las personas se identifiquen con la organización y encuentren su razón de ser dentro de la misma al adquirir conocimiento, destreza, habilidad y competencia que les permita lograr su proyecto de vida. Esta identificación contribuirá en forma relevante a la práctica de valores que faciliten una mejor convivencia social y fomenten la estimación y satisfacción de y hacia la organización.

Además, los programas y acciones a realizar que se presentan en los planes están relacionados con las políticas mencionadas anteriormente, las cuales describen la ejecución de las estrategias y programas específicos, así como, los productos comunicativos que como ya se dijo antes, la comunicación por sí sola no puede hacer eficiente a la organización, sino que requiere de toda la estructura e infraestructura de la organización para lograr la satisfacción de todos.

PLAN I

Para la integración de los actores quienes, en un mediano plazo, deberán trabajar como grupos de trabajo con la fuerza intrínseca que esto representa, se deberá poner mayor énfasis a la motivación ya que sin ésta se conlleva a la ausencia de participación y compromiso para la realización del trabajo, lo que provoca una falta de responsabilidad con las tareas que se están llevando a cabo para el funcionamiento ideal de la SPC; así mismo, se buscará tener un acercamiento directo con los empleados y conocer sus expectativas: que les gusta y que necesidades tienen para el desempeño de sus funciones. Los beneficios que se lograrán de manera individual es ser tomado en cuenta, considerarlos para una promoción, un premio o capacitarlos. El hecho de que a los actores se les motive y se les tome en cuenta ayudará a entender y comprender que la cultura laboral debe ser una responsabilidad compartida, la cual proporcionará una buena imagen de la dirección general, en el sentido de que todos participarán en las necesidades de la organización al ponerse la camiseta, es decir, al sentirse integrado.

Para ello, se considerarán los criterios de eficiencia, capacidad y calidad previsto en su trabajo, ya que, para una organización es vital mantener un programa de desempeño que permita promover los recursos humanos de manera óptima a través de la retroalimentación entre los empleados y la organización sobre el rendimiento de cada uno.

Lo anterior, tiene la intención de lograr la unión de los grupos para tener una posición de igualdad de fuerzas con respecto a la directora general, lo cual permitirá llegar a acuerdos para la realización del trabajo y sobre todo se contribuirá a terminar con abusos y

prácticas viciadas, permitiendo una mejoría en el ambiente laboral y eficiencia organizacional.

PROGRAMA 1:

Integración de los miembros del grupo de la Subdirección de Promoción Cultural y en paralelo de la DGPCyAP.

Objetivos:

- Lograr una visión de identificación grupal
- Alcanzar un ambiente adecuado en el espacio laboral, para que la directora general y el personal creativo logre la eficiencia de la organización
- Unir a los grupos para lograr un equilibrio de fuerzas dentro de la organización.

Tiempo y costo:

- A mediano plazo. En este lapso se podrá trabajar con las bases para cambiar la percepción que tienen de la organización y así lograr una cultura laboral de responsabilidad compartida. Los costos serán cualitativos.

Acciones a realizar:

- Celebrar pláticas informales con todos los miembros del grupo para conocer sus costumbres, sueños, inquietudes, temores, ambiciones, etcétera.
- Reconocer ante los mandos superiores las aportaciones valiosas de cada integrante del grupo para la realización del trabajo.
- Integrar y comprometer a los miembros en la unión de fuerzas para que el conocimiento se convierta en una obstáculo ante el poder.

PRODUCTO COMUNICATIVO:

- Reuniones de grupo frecuentes. Estas pueden ser tanto formales, para lograr acuerdos y negociaciones sobre la forma de trabajar dentro de la institución; como informales para conocer a la gente y tener un acercamiento más directo con ellos.
- Cartas de felicitación a los miembros por su desempeño.

PROGRAMA 2:

Evaluación y estímulos: a partir del programa de estímulos que maneja la Secretaría de Hacienda en el Reglamento General de Condiciones de Trabajo se deberá reformar la distribución de los mismos, para que los líderes otorguen este programa de estímulos a todo el personal de la SHCP; sin importar que su contratación tenga el rubro de base o confianza, ya que todos participan para el logro del mismo objetivo.

Objetivos:

- Evaluar el grado de contribución de cada empleado en la organización para obtener un trabajo de calidad y productivo.
- Inculcar el compromiso, la responsabilidad y la identificación de la organización.

Tiempo y costo:

- A mediano plazo. En este lapso se calificará el desempeño de cada uno y su compromiso con la organización para hacerse merecedor de los estímulos. Los costos son absorbidos por la SHCP a través de la Dirección de Capacitación de Recursos Humanos quien maneja todos los programas de estímulo de la secretaria para todo el personal.

Acciones a realizar:

- Integrar y comprometer a los miembros para el cumplimiento de sus funciones otorgándoles libertad de comunicación para que el jefe conozca los problemas a los que se enfrenta sus colaboradores y su opinión sobre el trabajo y la organización. Entregarles estímulos de acuerdo al desempeño profesional, como: días de descanso, premios por puntualidad, vacaciones con goce de sueldo, compensaciones extras, notas de mérito por el cumplimiento eficiente, promociones o movimientos de personal.
- Calificar a los miembros del grupo según sus aportaciones
- Coordinar actividades dirigidas a valorar el trabajo en equipo promoviendo valores como calidad, espíritu de superación y sentido de pertenencia.
- Fortalecer la comunicación y la interacción de los actores con sus superiores

PRODUCTO COMUNICATIVO:

- En un periódico mural o en el pizarrón, se felicitarán a los empleados del mes haciendo énfasis en sus logros para que todos los reconozcan y sepan que el esfuerzo, la dedicación, la responsabilidad, el compromiso y el trabajo en equipo son los valores que guían el desarrollo profesional y personal. Para ello, es necesario implementar rituales en la organización para integrar, reconocer y valorar el buen desempeño de los empleados. Estos ritos pueden ser un ejemplo a seguir o bien ayudarán a evitar los conflictos, por ejemplo: si se felicitan los resultados positivos ayudará a motivar aptitudes semejantes ante el reconocimiento de todos los empleados y directivos. La integración de los miembros se puede dar en las fiestas de fin de año, o en fechas importantes para cada actor.
- Diplomas y reconocimientos verbales.

PROGRAMA 3:

Eficientar el liderazgo en todos los líderes de la organización para lograr una mejor actitud comunicativa entre las partes.

Objetivos:

- Concientizar a los líderes de la organización sobre los beneficios de un liderazgo eficiente.
- Hacer que los líderes ejerzan un liderazgo que guíe para mostrar el camino y buscar que las cosas sucedan de acuerdo a los valores e intereses que la organización quiere lograr.
- Aprovechar las posibilidades que brinda la SHCP para otorgar cursos de capacitación sobre liderazgo a mandos superiores
- Establecer un programa de evaluación y seguimiento que permita calificar a los líderes en el desempeño de sus funciones.

Tiempo y costo:

A corto plazo. Los costos se cubrirán por parte de la Dirección General de Capacitación de Recursos Humanos, área expofesa para otorgar los recursos financieros necesarios para tomar cursos o solicitar becas para estudios de acorde al puesto desempeñado.

Acciones a realizar:

- Los líderes deberán tomar cursos de capacitación sobre el liderazgo de empresa, relaciones humanas, y como tratar al personal; tener contacto con los empleados de todos los niveles y dialogar con la gente identificándolos con su nombre.
- Los líderes deberán tomar, por lo menos una vez al año, los cursos de liderazgo con valor curricular.
- Será obligación del líder preguntarle a los miembros su opinión sobre los valores de la institución que se quieran reforzar; escuchar y tomar nota de sus inquietudes.
- Los líderes determinarán la dirección de la organización a través de una toma de decisiones acertada.

PRODUCTO COMUNICATIVO:

- Reuniones formales o informales con los líderes y carta de felicitación. En estas reuniones la directora general podría entregar personalmente una carta de felicitación al empleado ganador por su esfuerzo, dedicación y compromiso con la institución; y que se entregue en presencia de todos el premio o estímulo al trabajador por su desempeño. Estos reconocimientos incluyen líderes y personal operativo.

PLAN 2

De acuerdo a los problemas planteados, el principal de ellos es el poder mal encaminado de la directora general. Para lograr un cambio, lo primero que se tiene que hacer es utilizar a la comunicación como mediadora para incidir en la voluntad de la directora general a través del convencimiento, en el sentido de llegar a un acuerdo para delegar la toma de decisiones a sus mandos medios y así evitar los retrasos en los procesos de trabajo.

Esto se puede realizar por medio de la comunicación y si ésta persona escucha y comprende que la base trabajadora es la que le permite seguir en el poder, por la experiencia y conocimiento que tienen del área, ya que son la médula de la organización.

Y segundo, con la integración de los grupos, se debe convencer a éstos a través de la comunicación para que se unan y utilicen la coacción contra las decisiones arbitrarias de la

directora general, con el fin de que escuche y comprenda que la producción no la hace ella sino todos los que integran esta dirección general.

Estas acciones comunicativas, darán pie a que la directora general, parafraseando a Ávila y otros, tome en cuenta a la gente y reconozca la diferencia de sus actores, así como los errores propios y ajenos para alcanzar que la institución funcione adecuadamente y logre su eficiencia.

Una vez logrado esto, el siguiente paso sería la descentralización en la toma de decisiones, para ello se deberá actualizar el manual de procedimientos, con el fin de compactar tiempos en cuanto a la autorización y distribución de los mismos, para que los empleados de la SHCP y el público en general conozcan las actividades programadas con anticipación y con ello lograr una mayor asistencia en los eventos; a medida que aumente la asistencia del público le permitirá a la SPC incorporar nuevas actividades y a la DGPCyAP obtener un aumento en el presupuesto anual que justifique la derogación de gastos por publicidad tanto interna como externa y su permanencia en la SHCP.

Una acción de crecimiento en la organización será el uso de la red tecnológica que, hoy en día, está incorporando la DGPCyAP, la cual nos servirá para tener un contacto más cercano con todos los que intervienen en la realización de los impresos ya que a partir de la red conoceremos los avances de los mismos. También, este equipo tecnológico nos permitirá enviar vía internet la programación a todas las personas que lo requieran para mantener un proceso de retroalimentación por sugerencias. Para ello, habrá de incorporar cursos de capacitación en informática para todo el personal que coadyuve al desarrollo del trabajo.

Los beneficios logrados colectivamente son impedir el retraso de tiempo en la elaboración, impresión y distribución de los mismos para que el público y el personal de la SHCP, tenga a tiempo la información de las actividades y pueda acudir oportunamente al evento; esta entrega de publicidad se deberá realizar vía correo, mensajería o e-mail. De manera individual, los trabajadores verán florecer su trabajo al lograr que el público asista a

los espectáculos. La importancia de llevar a cabo esto, se reflejará en la disminución de los costos temporales y psicológicos a corto plazo.

PROGRAMA I:

Para descentralizar el poder se buscará lograr acuerdos para convencer a la directora general que delegue la autoridad a sus mandos medios, como la estipula la estructura orgánica, ya que estos tienen un contacto más cercano a la base trabajadora, quienes son los que realizan el trabajo; por lo que se deberá elaborar en el caso específico de los impresos un flujograma que plasme los cambios acordados y, posteriormente, se realizará la actualización del Manual de Organización Específico. También, se deberá llevar una bitácora para registrar el avance de la elaboración de los impresos y se realizarán reuniones de trabajo con el personal involucrado.

Objetivos:

- Lograr acuerdos con la directora general para iniciar el cambio.
- Delegar la autoridad a mandos medios.
- Descentralizar la toma de decisiones a partir de la incorporación de un nuevo flujograma para flexibilizar los procesos y autorización de los impresos.
- Elaborar una bitácora para registrar los avances de trabajo
- Realizar reuniones para acordar y tomar decisiones sobre la culminación del trabajo.

Tiempo y costo:

- Los acuerdos para convencer a la directora general y la descentralización de la toma de decisiones se deben realizar a mediano plazo, ya que esta nueva forma de trabajar permitirá optimizar tiempos. Los costos a reducir son los psicológicos y energéticos, para que en lugar de que haya un desgaste y lamentación del personal, exista una satisfacción de pertenecer a esta organización.

Acciones a realizar:

- Celebrar acuerdos para que la directora general delegue el poder de autoridad a sus mandos medios.

- Realizar y actualizar el flujograma para descentralizar la toma de decisiones, con el fin de que la autorización sea más rápida.
- Realizar el registro de los procesos de trabajo en una bitácora o ruta crítica dependiendo del proyecto: programación mensual, invitación o catálogo, contemplando fechas de entrega, de realización, material entregado, etcétera.
- Reunir al Subdirector del área con la Directora General, como representante de la base trabajadora, para realizar una reunión en la cual exterioricen los puntos de vista y aportaciones de todos y cada uno de los miembros de esta subdirección, para que el trabajo sea más eficiente.
- Formar una conciencia colectiva entre la Directora General y sus miembros integrantes para el logro de objetivos comunes.
- Realizar juntas deliberativa en la cual se reúnan las personas involucradas en este proceso con la finalidad de llegar a un consenso para la aprobación de los impresos. En esta junta, se levantará un acta sobre los acuerdos planteados y se le dará seguimiento hasta la entrega del material impreso.
- Reforzar mecanismos de distribución para no hacer doble entrega de publicidad a los funcionarios de la SHCP, artistas, escritores y otros. Para ello, se acordará una revisión de los directorios para que el departamento de difusión a través del encargado de directorios, sea quien maneje en su totalidad la distribución.

PRODUCTOS COMUNICATIVOS:

- Flujograma: El diseño deberá ser entendible, práctico y viable; el encargado de actualizar el manual de procedimientos es la Subdirección de Proyectos Especiales de la DGPCyAP.

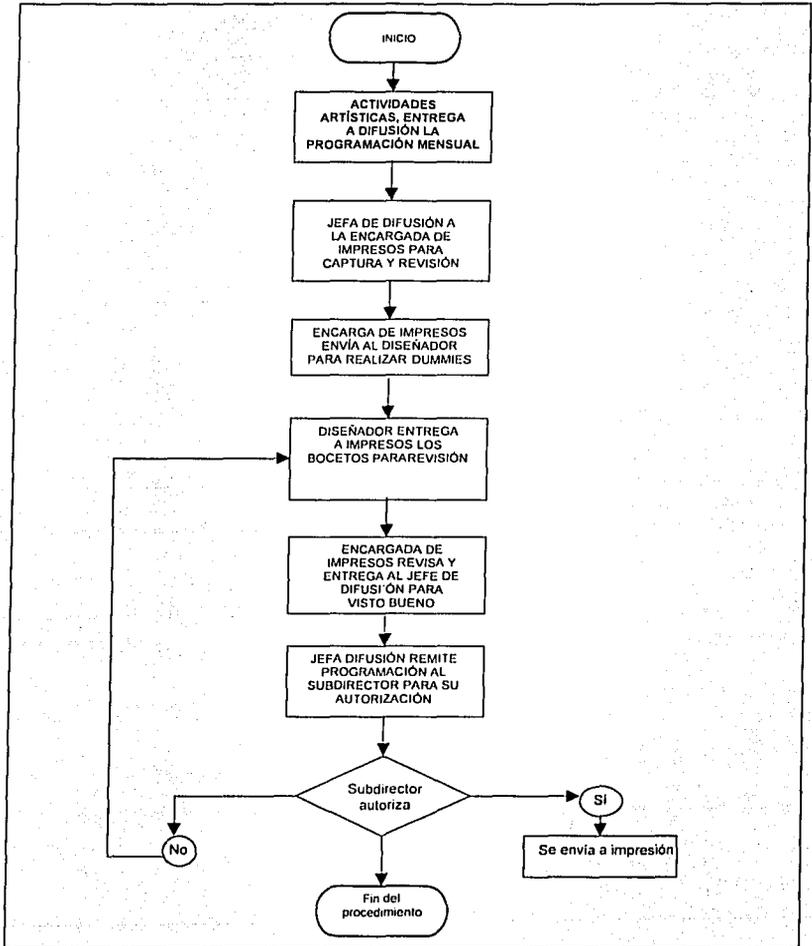
El contenido del boceto propuesto para el flujograma es el siguiente:

1. Una vez que el encargado del proyecto o el jefe de programación tenga la información y el material con visto bueno del subdirector, deberá ser entregado al jefe de departamento de difusión, quien se apoyará en la encargada de impresos.
2. La encargada de impresos revisa, captura, corrige y envía al diseñador.

3. El diseñador hará su labor y sus dudas las aclarará con la encargada de impresos o en su caso con el jefe de departamento de difusión al finalizar su trabajo lo entregará a la encargada de impresos.
4. La encargada de impresos revisa los bocetos y lo entrega al jefe de difusión para visto bueno.
5. La jefe de difusión, lo remite al subdirector para su autorización.
6. El subdirector dará su visto bueno firmando el boceto, en caso de correcciones a la programación, contenido o diseño, se regresará directamente a al diseñador para corregir y presentar originales mecánicos.
7. Visto bueno del subdirector a las correcciones y envío a impresión.

DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO

PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE IMPRESOS PARA ACTIVIDADES CULTURALES



- Reuniones de trabajo: Se realizarán reuniones de trabajo deliberativas para defender y aclarar las dudas en cuanto al diseño y contenido de la publicidad. En estas reuniones se convocará al personal involucrado a través de canales formales de comunicación como: atenta nota, red telefónica y cuando esté funcionando la red tecnológica se hará vía intranet. También, la resolución de la reunión se plasmará en una atenta nota que se entregará por mensajería y dirigidas al personal involucrado en las reuniones o al responsable del área, levantando un acta para darle seguimiento al proyecto en la cual se ponga la hora de inicio de la sesión, el contenido de la reunión, las personas involucradas y los acuerdos a cumplir por cada uno, con fechas y horas de entrega y la firma de todos.

PROGRAMA 2:

Aprovechamiento de la red tecnológica de vanguardia y el uso del internet para tener una comunicación directa con el personal de la DGPCyAP y la SPC, así como con los *cibernautas* para informales sobre las actividades culturales. Para esto se actualizará a los miembros con cursos de capacitación como: programas de computación y atención al público, que les facilite el buen desempeño de sus funciones. También, se otorgará un díptico de inducción de los recintos que pertenecen a la SHCP con el fin de que tengan una fuente más de información para conocer algunas de las joyas arquitectónicas, ubicadas en el Centro Histórico y, que están bajo el resguardo de la DGPCyAP, para que quizá con ello se logre una identificación y acercamiento con la organización y que el público externo los conozca.

Objetivo:

- Aprovechar al máximo la red tecnológica de la DGPCyAP.
- Capacitar a los miembros del grupo en el área de computo y atención al público.
- Elaborar un díptico de inducción sobre la historia de los recintos históricos, para que los miembros de la organización tengan una información precisa y concisa sobre los recintos que custodia la SHCP a través de la DGPCyAP.

Tiempo y costo:

- La capacitación del personal debe hacerse a corto plazo, ya que pueden estar apoyados en el programa de capacitación anual que maneja la Dirección de Capacitación de Recursos Humanos de la SHCP; además de otorgar becas para estudios relacionados con el área o función de cada trabajador. Estos costos no generan gastos financieros para la DGPCyAP debido a los convenios que tiene la SHCP con diversas instituciones.
- El díptico de inducción se debe realizar a corto plazo. Esto debido a que dentro de la SHCP se da continuamente la reubicación de personal a diversas áreas y por lo tanto, el personal que llega reubicado a la SPC proviene del entorno. Por ello, se les debe de inducir en la labor cultural que esta dirección general realiza. El costo será absorbido por los recursos con que cuenta la organización, ya que el díptico lo hará el diseñador y se fotocopiará en el lugar de trabajo, con material que sirve para la elaboración de programas de mano.

Acciones a realizar:

- Actualizar a los miembros capacitándolos en programas de computo como: word, excel, internet; cursos de redacción, relaciones humanas, base de datos.
- Cuando no existan cargas de trabajo, el personal capacitado le enseñará a sus compañeros lo aprendido en el curso.
- Es conveniente que los miembros capaciten a otros en las funciones que realizan para así asegurar una doble función de manera pertinente; es decir, que todos conozcan el trabajo de los demás para que puedan ayudar en caso de requerir su apoyo.
- Difundir entre el personal los antecedentes de la DGPCyAP y sus inmuebles.
- Interacción inmediata y sin costo entre los miembros del grupo de información común mediante la red tecnológica.
- Utilizar la plataforma de la red tecnológica para fines de capacitación

PRODUCTOS COMUNICATIVOS:

- Atenta nota informativa: La circular o atenta nota, se redactará de manera formal y deberá contener la programación de cursos, requisitos y fechas de inscripción; y requisitos para solicitar becas.

- **Díptico de inducción sobre los recintos culturales:** El contenido del folleto presenta la labor cultural que realiza la DGPCyAP, y una breve historia de los recintos bajo su custodia. El diseño será un díptico tamaño carta doblado a la mitad, en la portada irá la presentación y en los interiores la historia de los recintos con gráficos. Se entregará a cada uno de los miembros de la DGPCyAP con un sobre personalizado y en su lugar de trabajo.

EXTERIOR DEL DÍPTICO



DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN CULTURAL Y ACERVO PATRIMONIAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

La labor de promoción cultural que realiza la Dirección General, tiene como función sustantiva proponer y aplicar los criterios más adecuados para la realización de actividades artísticas y culturales, con el fin de ofrecerlos a los trabajadores de la Secretaría Hacienda y Crédito Público, sus derechohabientes y el público en general para que a través de sus actividades artísticas puedan acceder a una mejor opción cultural.

Objetivo: Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de promoción cultural, rescate, conservación, control y difusión de las colecciones de Pago en Especie, Acervo Patrimonial, museos, recintos, galerías, bibliotecas, hemerotecas y actividades culturales.

Misión: Impulsar el desarrollo armónico e integral de la DGPCyAP a través de un trabajo de calidad y procesos flexibles que promuevan la equidad y pertinencia, inspirado en los valores y en corresponsabilidad con sus agremiados para lograr una buena promoción y difusión de las actividades culturales y por un ende un mayor público que asista a los espectáculos.

Visión: La visión de la DGPCyAP es lograr que las personas se identifiquen con la organización y encuentren su razón de ser dentro de la misma al adquirir conocimiento, destreza, habilidad y competencia que les permita lograr su proyecto de vida. Esta identificación contribuirá en forma relevante a la práctica de valores que faciliten una mejor convivencia social y fomenten la estimación y satisfacción de y hacia la organización.

Las actividades culturales se realizan en los recintos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que custodia esta DGPCyAP.

<http://www.shcp.gob.mx>
e-mail: unidpc02@shcp.gob.mx

INTERIOR DEL SÉPTIMO

**Museo de la SHCP, Antiguo Palacio del Arzobispado,
Moneda 4, Centro Histórico**



Una de las más notables construcciones coloniales, su edificación data de 1530, sufriendo su primera remodelación en el siglo XVIII. Funcionó como sede del poder eclesiástico durante los tres siglos de vida de la Nueva España. En 1994 se abrió al público como sede del Museo de la SHCP destinado expresamente para la exhibición permanente de las colecciones

Acervo Patrimonial y Pago en Especie. Actualmente, para la realización de las actividades culturales y artísticas de la Subdirección de Promoción Cultural se utilizan el Patio Central y el Auditorio.

Aforo Patio Central: 400 personas. Aforo Auditorio: 130 personas

Galería de la SHCP

Guatemala 8, Centro Histórico

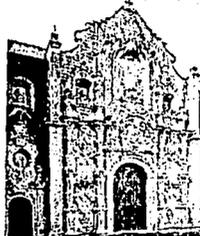
Este edificio, otrora una residencia señorial neoclásica, donde vivió el barbero y después cirujano Jorge Miguel Muñoz González, y que algunos atribuyen a Manuel Tolsá, data de finales del siglo XVIII.

A espaldas de la Catedral Metropolitana, en Guatemala 8, este inmueble fue el Centro Cultural de la SHCP hasta 1998 y en él se impartieron cursos, talleres, recitales y conferencias. A partir de esa fecha este espacio se convirtió en la Galería de la SHCP, dedicada a presentar exposiciones de artes plásticas.

Cupo en inauguraciones: 300 personas



**Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada
República de El Salvador 49, Centro Histórico**



Situada en lo que fuera el Oratorio de San Felipe Neri, este inmueble se destaca por su fachada barroca y por haber sido, desde 1875, la sede del Teatro Arbeu. Actualmente es la biblioteca de la SHCP especializada en economía y humanidades, encargada de resguardar obras que abarcan bibliografía desde el siglo XVI hasta la fecha.

En la capilla se realizan conferencias, presentaciones de libros, cine y recitales.

Aforo: 150 personas

Recinto de Homenaje a don Benito Juárez

Segundo Patio Mariano de Palacio Nacional

En el ala norte de Palacio Nacional, Segundo Patio Mariano, este museo de sitio se encuentra ubicado en el mismo lugar donde el presidente Juárez vivió los últimos años de su vida. Fue inaugurado por Adolfo Ruiz Cortines en 1957 y reabierto al público en 1998 una vez concluidas las labores de recimentación de Palacio Nacional con una nueva museografía.

Las actividades culturales y artísticas se llevan a cabo en el denominado Salón de Homenaje e incluyen conferencias especializadas en historia de México del siglo XIX, presentaciones de libros y recitales.

Aforo: 200 personas



Finalmente, la propuesta antes mencionada servirá para incorporar una cultura organizacional que logre que los miembros de la organización se identifiquen con ella y se integren para que todos tengan cabida en la misma célula. Es decir, a través de la comunicación lograremos articular a los actores de la organización reconociendo sus diferencias culturales y a su vez potenciando sus similitudes, con el fin de lograr la unidad grupal que permita afrontar retos y problemas.

CONCLUSIONES

A través del estudio de las organizaciones, se pudo constatar que desde sus inicios éstas deben contemplar al elemento humano, ya que al pertenecer a grupos u organizaciones formales e informales, éstos se unen para desarrollar y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo y para un fin en común.

Hoy en día, es necesario que las empresas, por las carencias y la competencia feroz que existe en todos los ámbitos, se enfoquen a una optimización de recursos en todos los niveles; y si hablamos del sector gubernamental, los proyectos públicos deben de cuidar mucho más este aspecto por la nueva gerencia pública incorporada por el gobierno foxista. Con esta política de austeridad, el gobierno federal pretende hacer más con menos, en este caso, la DPGCyAP y la SPC, deben promover y difundir las actividades culturales que realizan con un presupuesto de austeridad, que les permita llegar a un mayor número de público con la ayuda de todos sus miembros y con productos de bajo costo y de calidad.

A lo largo de este trabajo de investigación se pudo constatar que para lograr un cambio dentro de la organización, primero se tiene que integrar a los actores en grupos y luego flexibilizar el poder, para que con una base firme se pueda elaborar una propuesta de intervención tendiente a una equidad de fuerzas para mejorar la forma en que se toman las de decisiones.

Por lo tanto, se reafirmó la importancia de las actividades culturales al interior de la Subdirección de Promoción Cultural y por ende de la Dirección General, no solo para sobrevivir dentro de la SHCP sino como una opción de entretenimiento y cultura a bajo costo, para cualquier tipo de público.

En este sentido, podemos decir que la comunicación organizacional de la SPC ocurre dentro de un sistema abierto que es influenciado y necesita de su entorno para poder lograr sus objetivos, por tal motivo, debe seguir manteniendo sus múltiples interrelaciones con instituciones públicas y privadas del ámbito cultural, para la realización de actividades de

calidad y prestigio, ya que el enlace estrecho con las instituciones le ayuda a propiciar la cobertura para la realización de sus funciones, porque implica mensajes, propósitos, flujos de información e involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.

También, se conoció que la estructura de la SPC cumple con los requisitos para ser definida como una organización ya que está altamente formalizada, debido a que en sus estatutos se encuentran los lineamientos formales a seguir para ser posible su constitución. Asimismo, se encontró, en este estudio, que algunos de sus elementos no cumplen con un perfil adecuado para la realización de las actividades, porque no existe un programa de reclutamiento y selección de personal al interior de la organización y normalmente en los puestos de mayor jerarquía, quitan y ponen cabezas sin experiencia, y estos cargos los ocupa la gente de fuera que viene recomendada de algún funcionario o son amistades de la directora general.

Pero el punto fundamental de la problemática detectada para lograr la eficiencia de la organización es la directora general, quien desde hace veinticinco años ha trabajado con el mismo método (autoritario y, a veces, absolutista), sin respetar, generalmente, la normatividad estipulada por la SHCP. Por otro lado, la teoría de sistemas nos dice que un sistema abierto, así definido nuestro objeto de estudio, se ve influenciado por su entorno, pero en nuestro sistema eso no sucede, ya que el entorno, desde hace casi seis sexenios no ha efectuado cambio alguno en el cargo de director general de la DGPCyAP. Esta permanencia de la directora general ha ocasionado diversos problemas organizacionales, entre los que sobresalen, la toma de decisiones centralizada y el tráfico de influencias.

Estos problemas mencionados y otros más, se reflejaron en las entrevistas semidirigidas a los actores involucrados, en la realización de la promoción y difusión de las actividades culturales, ya que ellos nos manifestaron sus percepciones que tienen sobre la forma de actuar de la directora general y sus expresiones fueron de insatisfacción, ya que por la personalidad de la titular del área existen muchas trabas para lograr la autorización rápida y oportuna en los procesos de trabajo.

A este respecto, una de las principales incidencias que encontramos fue la inadecuada comunicación entre estos y sus subordinados, ya que por su autoritarismo no permite acuerdos ni negociaciones y si se llegan a dar no los respeta. Todas estas practicas han provocado que la organización pague altos costos psicológicos, por las amenazas cotidianas de la directora general a sus directores y subdirectores y de éstos hacia los coordinadores en el sentido de hostigarlos y aplicarles la coacción para obligarlos a renunciar si no cumplen con las instrucciones de la misma. Por lo anterior, se infiere que la gente soporta este tipo de amenazas, por las necesidades económicas de cada persona, y por la terrible dificultad de no tener otra oferta laboral para renunciar a su empleo, por lo que la remuneración percibida los ata a cumplir con las disposiciones que emanan de un ser, que está facultado por la jerarquía que le confiere el organigrama y, que aprovecha este cargo para el cumplimiento de intereses personales.

Esta imposición de poder trae como consecuencia una inadecuada comunicación y por consiguiente, una tangible insatisfacción del personal, nerviosismo e impotencia, sobre todo en los mandos medios, ya que se encuentran limitados en la realización de sus funciones por no tener la autoridad ni la autonomía para decidir cómo se realiza el trabajo.

En este sentido, la propuesta de comunicación que se planteó, en esta investigación, sirve como mediadora para que todos y cada uno de los miembros que integran a la SPC y a la DGPCyAP tengan un motivo en común para actuar al unísono, al tomar en cuenta todos los intereses y considerar cada uno de los problemas para tratar de corregirlos. También, pretende lograr acuerdos y negociaciones que den prioridad a cada una de las necesidades, individuales y sociales, para alcanzar una concepción de equidad que proporcione a todos los miembros una sensación de justicia y de inclusión en la SPC y se promueva una situación dentro de la cual las personas lleguen ha tener los mismos derechos, es decir, que sean tratadas de igual manera, con las mismas oportunidades y beneficios. Para ello, fue de suma importancia, el estudio de la diversidad de culturas que existen en la SPC, ya que éstas, si no son bien manejadas, podrían ocasionar que la negociación por sí sola no sea suficiente ya que la multiplicidad de intereses conllevaría a la fragmentación de la SPC.

De acuerdo a este reporte de investigación, podemos concluir que la SPC, debe reconocer que necesita de la comunicación para sobrevivir, ya que ésta une a todos y si es efectiva, logrará que todos sus miembros cooperen se sientan satisfechos al motivarlos a ejecutar su trabajo eficazmente, a evitar la desintegración y permitir el intercambio de opiniones.

Por esa falta de reconocimiento en la SPC, las cosas suceden como suceden, por que no se ha dado una integración de grupos que suponga un bloque sólido dentro de la organización, lo cual permitiría mediar acuerdos y negociaciones con la directora general dentro de una igualdad de fuerzas, es decir, que se les respete y valore su trabajo, y lo más importante que se les reconozca que ellos son quienes hacen funcionar a la organización.

Por tal motivo, si la propuesta de comunicación aquí planteada, fuera aceptada por la directora general, las cosas cambiarían a mediano plazo, al reflejar una comunicación efectiva que permite a las personas convivir y trabajar unidas para lograr mayores objetivos. Y al hacer eficiente la organización con la ayuda de los actores, éstos se sentirían identificados con ella; lo cual no solo permitiría la sobrevivencia de la organización sino una organización habitable en donde todos se respeten y reconozcan que necesitan del otro para sostenerse y crecer.

Pero, si las cosas no tuvieran el cambio propuesto, la organización simplemente se limitaría a sobrevivir y los actores seguirían regidos por el mismo poder autoritario y absolutista; además, de vivir frustrados y limitados en su crecimiento profesional con la esperanza de que algún día, la directora general se jubile o la cambien.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, et. al. Cultura organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Editorial Legis. Serie Empresarial, 1992, 202 p.
- ÁVILA G, et. al. La organización habitable. México, Comunicación 2001, 269 p.
- ÁVILA G, Xavier, Organización y comunicación, los modelos clásicos. Apuntes inéditos, 2001.
- CROZIER, y Friedberg. El actor y el sistema. Alianza Editorial Mexicana. México. 1990.
- D'APRIX, La comunicación clave de productividad. Limusa Noriega México, 1992.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Trillas. México, 1991.
- FLORES F., Carlos, Inventando a la empresa del siglo XXI. Hachete, Santiago, 1989.
- IIUSE, Edgar F., et al. El comportamiento humano en la organización. Sitesa. México. 1980.
- JOHANSEN, B. Óscar.- La comunicación v la conducta organizacional. Diana. México. 1979.
- MARTÍN Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación. México. ENEP Acatlán. 1992.
- MARTÍNEZ, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995
- MARX, Carlos. El Capital. Crítica de la Economía Política. Trad. Wenceslao Roces, vol. 1, 2ª. Ed., 7ª. Reimpr., México, FC, 1975, 771 p.
- MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, 1ª. Ed., 6ª. Reimpr., Madrid, Alianza Universidad, 1996, 192 p.
- MÉNDEZ, Jos S. et al. Dinámica social en las organizaciones. McGraw Hill. México. 1990.
- MOLES A, Rohmer E. Teoría de los actos. México. Trillas. 1982.
- MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México. Alfaomega/RA-MA, 1990, 412p.

OLMSTED, M.S. El pequeño grupo. Paidós Buenos Aires. 1966.

ORTÍ, Alfonso. La apertura y enfoque estructural: La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo, en Análisis de la Realidad Social. métodos y técnicas de investigación.

PÉREZ Dávila, Jaime. 13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, documento sin publicar, México, 1997.

PÉREZ Dávila, Jaime. Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación, documento sin publicar, México, 1998.

PÉREZ Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, documento sin publicar México, 1998.

REVILLA, Mario. Teoría de la representación. CADEC, tesis de maestría, inédito, 2001.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. PrenticeHall, 1993.

RUIZ Olabuenaya, José Ignacio. Sociología de las organizaciones, Universidad Deusto, España. 1995.

SALAMAN, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e ideología en las organizaciones. Tradu. Martha Merodio, México, FC, 1984, 367 p.

SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Trad. Victor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.

HEMEROGRAFÍA

ÁVILA G. Xavier, De la cibernética a la organización comunicante, en cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, No. 1, 1997.

BETETA, Mario Ramón, et. al. Homenaje a Hugo B. Margáin, Talleres de Impresión, Estampillas y Valores, SHCP, México 1998.

GONZÁLEZ de Alba, Luis. Mentiras de mis maestros, Nexos no. 228, diciembre de 1996.

IBÁÑEZ, Jesús. La investigación de segundo orden, Suplemento Anthropos, No. 22.

KÜHNE, Peimbert Cecilia. Ponencia Cuando los impuestos son un goce para el espíritu. México, SHCP, 2000.

MARGÁIN, Hugo B. Evolución de la Hacienda Pública. México, Talleres de Impresión. Estampillas y Valores, SHCP, 1997.

PÉREZ Dávila, Jaime. El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación, en Cuadernos del Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, No.1, ENEP Acatlán UNAM, México, 1997.

ROSEN, Jelomer, et al. Guillermo Prieto: político liberal v Ministro de Hacienda, SHCP, México 1997.

SIERRA, Carlos J. Historia de la administración hacendaria en México 1821-1970, Talleres de Impresión, Estampillas y Valores, SHCP, México 1970.

OTROS DOCUMENTOS

Departamento de Difusión, SHCP, SPC. Programa Estrategia de Difusión. México, SPC, 2000.

Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Manual de Organización Específico. México, DGPCyAP, 2000.

Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Manual de Procedimientos para la realización de Actividades Artísticas y Culturales. México, DGPCyAP, 2000.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. México, Unidad de Comunicación Social-Talleres de Impresión de Estampillas y Valores, SHCP. 1992.

INTERNET

www.clubplaneta.com/economia/artoct99.htm, (15 de mayo de 2001)

www.Rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm. ARNOLD, Marcelo y OSORIO, Francisco. Artículo Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. (3 de abril de 1978).

www.shcp.gob.mx/index.html, (25 de abril de 2001)

ANEXOS
TRANSCRIPCIONES DE LAS
ENTREVISTAS SEMIDIRIGIDAS

Entrevista a Cecilia Kühne con respecto a como ve los retrasos de tiempo en los impresos, su relación entre el personal, la comunicación y la información transmitida para los procesos de trabajo.

Las causas que originan el problema, la primera la falta de comunicación se da por que no están coordinadas entre sí ninguna de las áreas de este lugar, se supone que hay un área generadora del proyecto, se supondría que esa área debería de tener conciencia de los tiempos de lo que esta pidiendo porque somos un área de servicio y no la tienen, no tienen ni conciencia de los tiempos ni de la manera en que trabajamos nosotros, osea, no tienen ni idea, no pueden diferenciar una página de una cuartilla, no saben cual es la diferencia entre un original mecánico y un dummie, en donde puedes revisar y en donde no puedes revisar; esa es una, otra, que la información que nos mandan, con esto contestamos la pregunta número uno, nunca es suficiente, nunca se mandan paquetes completos, es raro que sea clara, evidentemente no es. Bueno, cuando no la entiendo, primero pregunto, luego cuando me contestan otra cosa que no entiendo, decido y yo no soy la que debe decir, esta en lugar de ser un área de servicio se está volviendo en un área de la última corrección, corrección que ya no ve la gente que genera, o corrección que ya ni siquiera sabes si tiene que ver con el proyecto en principio, entonces hay una falta de comunicación, hay una falta de información, lo que si veo es que el problema general de todo este lugar es una maldita ignorancia (rie) de todas las gentes que hacen el proyecto, nadie sabe cual es el primer paso, el segundo, el tercer el cuarto y que vuelvo a decir, esta es un área de servicio y tu no puedes pedir a un área de servicio que te haga un librero haber como para que luego le digas que lo querías de tres entrepaños, pero no, luego lo querías de dos, luego lo querías con puertita, luego la super autoridad directora general, ni siquiera sabe como quiere ese proyecto, pero si puede negar, o sea puede reprobar las cosas que no hace, eso es importante.

La toma de decisiones.

Mira la toma de decisión es completamente central, uno no puede tomar cualquier decisión (silencio), es completamente centralizada. Se supondría que el área generadora del proyecto toma la decisión de por ejemplo que clase de catálogo quiere o que clase de impresos quiere, pero eso no es cierto, la clase de impreso siempre es el mismo y es un impreso que decidió por alguna razón el poder central, así es, se acabo no hay de otra manera. Raramente el que mayor decisión toma es Gustavo, el diseñador, a él no le están decidiendo que haga una moneda de no sé qué, que le ponga tono de color azul y es un formato que decide, Juana Inés no lo crea, pero lo decide, osea en algún sentido dice que este sí es y este así es, entonces no hay toma de decisiones si tu tomas una decisión, por ejemplo, para apresurar los tiempos y no se que, en general la tienes que tomar a escondidas. Las tomas a escondidas sin que nadie se dé cuenta. Esta es una organización que apesta, ja, ja, ja

Cómo percibes a la organización, que te ofrece la organización y porque te mantienes en la organización

Ok, percibo a la organización otra vez, como, como completamente centralizada es una organización como de reinado absoluto, osea la ley soy yo, es así yo, es una organización que está dentro de otra, que es la gran Secretaría de Hacienda y Crédito Público de la oficialía mayor, esa otra no le importa esta área, esta Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial porque no entiende nada de lo que está pasando.

Me quedo aquí por dinero, y porque se queda uno aquí, por lo mismo, porque no tienes ninguna, osea por el pago, porque en general, si tienes algo mal te deciden que está mal si tienes algo bien, te dicen que está mal, si haces algo bien, nadie se da cuenta

Tú como jefe del departamento, como se da la comunicación entre tú y el personal para realizar el trabajo y para aparentemente resolver los problemas

-Mira yo creo que la comunicación en mi departamento no es central y si es bastante, como se puede decir, de mucha confianza, yo no me comunico ni por nota ni a gritos ni... yo hablo en general, ahora hay partes que la comunicación no sirve es con gente que tiene mucho tiempo aquí, o que está verdaderamente más que nosotros que nos quedamos por la lana, que esta verdaderamente, vive en el machote, (silencio) entonces hay que decirle que es lo que tiene que hacer que es lo que no tiene que hacer, este hay unas tardanzas espeluznantes porque es gente que ya esta muy maleada, en la onda de la burocracia, entonces la comunicación sea sencilla o no, nos necesitamos poner de acuerdo incluso para que una toma de decisión este oculta y se haga rápidamente.

La relación que tienes con tu personal.

Muchos no tienen propuestas, no hacen propuestas nuevas si dan soluciones para hacer efectivo, para que se solucione el problema rápidamente cuando lo hacen así yo siempre digo que sí, nos falta a ellos y a mí, evidentemente una onda de proceso institucional, osea el procedimiento, podemos saltarlo y decir bueno ya.

Tenemos un manual de procedimientos.

Ahora ese manual de procedimientos está mal hecho porque no es así, osea el que está echo es general y además no toma en cuenta las distintas fases de impresos, no es lo mismo, tener un catálogo, hacer un catálogo que hacer una programación que hacer un volante y que hacer una invitación interna, y los hace como si fueran todos los mismo, además te pide cosas que aquí nunca se hacen, por ejemplo que al subdirector le pide a la directora y el me lo pide a mi yo se lo regreso al subdirector y él a la dirección general y eso no es cierto, eso no pasa, yo estoy en tercer renglón y la que acaba yendo con los originales mecánicos soy yo y los demás se esconden detrás del escritorio, (rie)

De la organización, ah, yo creo que, si, de la comunicación, yo no se como le hacen aquí, pero una cosa es la comunicación que es interlocutor alguien que te contesta alguien que te responde y otra cosa es que tu tengas un nivel de comunicación mas alto, osea mas alto no, más, distinto, osea la comunicación en papel es muy distinta a la comunicación hablada, entonces cuando te dicen que no te comunicaste o no entendí o no me llevo esta información porque tu no me mandaste esta nota que decía... cuando tu ya sabes que lo tienes que hacer, eso es tremendo porque no puedes ser exactamente al revés de que tu ya sabes que lo tienes que hacer y no hacerlo, nosotros estamos usando la comunicación escrita, que se usa aquí como arma no como algo que te de la información de hecho a nosotros nos mandan impresos con una nota que no tiene, no es información suficiente, tienen que mandar un archivo electrónico una imagen y te mandan un papelito entonces, para ellos eso es que ya tienes la información completa y es mentira hay varias facetas estúpidas, porque el además el lenguaje escrito que se usa aquí, que se usa burocráticamente no es claro, no es el pero es azul, no es en tiempo y forma como te comente así, esa información es una información que en general sirve para tener un control, pero no para tener un control de tu vida, sino para que te estén controlando, sino para ver como te controlan, y creo que esta clase de procedimiento hace que el trabajo, este es otro problema, hace que el trabajo no fluya osea, hay cuellos de botella, si que si.

Por que no cambia la cabeza, porque no todo está acomodadizo y porque no tienes estímulos, como te decía, si haces algo bien, esta mal y si haces algo mal esta mal y si haces algo realmente muy bien, nadie te dice que estás bien, entonces no tienes estímulo alguno, cuando haz hecho alguna idea, la haz proyectado en un papel o impreso recibes siempre una critica, entonces esto hace que a la gente le de lo mismo.

Por ejemplo, con mis superiores, nunca hay negociación, de mí hacia mi trabajo sí, pero de mí para arriba, no, osea yo no tengo problema que la gente no este o se vaya si ya acabo, si no la necesito en ese momento, pero aquí ni te necesitan, ni saben lo que estás haciendo pero te necesitan tener aquí.

¿Qué cree que opine tu personal de tí?

Yo creo que los caigo bien, creo que saben que soy un desmadre, que es muy evidente, pero en general no me importa demasiado, lo que opinen de mí así como persona, además creo que saben o espero que sepan, que soy una mujer flexible, una persona flexible, que no tienen que estar haciendo cosas por mí ni, como se puede decir en buen español, que me estén haciendo la barba, es horrible, decirlo así, pero no necesitan hacer nada, en general las cosas que ellos saben hacer las puedo hacer yo, entonces yo por eso no tengo ningún problema.

Que opinas de la distribución de impresos

Los tiempos de distribución ya vienen colapsados. La mala organización, el problema de la distribución de impresos necesitan varias cosas para esta distribución, en primera un equipo que los distribuya que sea ágil, constante y sonante, después que sean una personas que no te escriban en la misma lista no estaba con la misma pluma, no estaba se fue, otra para distribuir impresos dentro de la misma estructura de la organización, yo no distribuiría trescientos impresos a directores personales a funcionarios de hacienda, según mi muy particular punto de vista. El ejemplo claro es que ya venimos retrasados y yo instruyo a varias personas que vayan y lo entreguen el mismo día, para recuperar tiempos.

JORGE LÓPEZ MARTÍNEZ

La triste realidad aquí, entre otras cosas es que en esta organización la toma de decisiones es centralista, y a pesar de todo para mí, en una estructura de organización el mando medio si debiera de tomar y tiene que tomar decisiones, porque está ubicado justamente en una estructura que le obliga a tomar decisiones no es un

individuo como nos ocupa en el lugar que estamos y de cuya experiencia vives cotidianamente ninguna estructura es gratuita o se da porque se da, la misma naturaleza tiene un rol, la naturaleza me refiero no a la del ser humano, la naturaleza en natura entonces este que crea el hombre para desempeñar ex profeso la administración pública para desempeñar sus obligaciones, obedece presumiblemente a un estudio a un análisis de administración que ubica a cada individuo a cada ente en una responsabilidad, responsabilidad que le tocara como mando medio en el caso mío en tomar decisiones que correspondan a esa estructura de organización y a la competencia de sus funciones y nosotros no somos ajenos, no estamos tan mal en el sentido de la organización aunque halla sido apresurada, cuando tenemos un manual de organización y cuando tenemos un manual de procedimientos aun cuando tarde se hubieran dado los dos, lo cierto es que si lo aplicáramos, nos favorecería en la ejecución de nuestras responsabilidades.

Retrasos de tiempo

En la causa de los retrasos hay una muy fundada y la otra no tiene fundamento obedece a una constante capacitación y a la nueva capacitación de los mandos que están ejecutando las funciones. Empezarla por decirte que los retrasos, en el caso de nosotros la programación cultural está no solo proyectada, programada por los recursos de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial, lo podría hacer sólo con sus propios recursos pero por imagen estamos asociados con algunas instituciones como son la Coordinación Nacional de Música y Opera del INBA y algunas otras esporádicas como son la UNAM, la coordinación nacional de danza y la de teatro de Bellas Artes, (silencio) si nuestra proyección de trabajo busca tener una planeación oportuna para el caso ex profeso de tener una programación mensual nosotros tendríamos que pensar en que debemos tener la lista dos meses antes de su realización para que los diversos términos que deben de transcurrir en las tantas etapas de la organización de un proyecto se satisfagan plenamente cada una, es decir desde la proyección, de esa programación cultural, dícese proyección cuando el jefe del departamento esta pensando que va hacer, que va a proponer en ese mes (silencio), la otra etapa se esta realizando en paralelo con el subdirector del área creo que esta etapa es la más eficiente en virtud, de que no hay ningún protocolo entre el mando medio y el subdirector, para decir vamos a platicar de este proyecto, puesto que yo no estoy en la temporalidad de marcar en un cronograma o en un programa de trabajo o una agenda, mejor dicho, es decir, mis tiempos están comprometidos de tal o cual o modo, y ahorita no te puedo atender, eso no sucede conmigo, no importa el rango administrativo que tenga ningún subordinado de esta subdirección para que pueda pasar esas puertas, entonces entra y ventila sus problema y aquí lo vemos, pero la eficiencia todavía en este pedido todavía es mayor a medida de que habitualmente, los jefes del departamento y el subdirector tienen una comunicación que van más haya de la propia relación administrativa y jerárquica, estamos hablando de que estamos en una comunicación también habitual de compañerismo y de amigos y en ese sentido me parece que enriquece notablemente porque al romperse los protocolos de comunicación ciertamente ventila con mayor facilidad la naturaleza de los proyectos de esa manera el que propone un proyecto, no me lo propone a mí, sino que va a elevar a la Dirección General, lo estamos platicando con toda oportunidad que vamos hacer, el problema incide sustancialmente cuando este proyecto ya estuvimos de acuerdo que es el que se va a presentar a consideración de la dirección general, los tiempos de la dirección general quien representa a la dirección general, porque esos tiempos muy desafortunadamente y eso es en mi opinión muy personal, no tiene una disciplina en el cumplimiento de sus obligaciones institucionales, porque tampoco le hace una favor ni al jefe del departamento ni al subdirector al elevar a su consideración un proyecto determinado.

El que tenga un orden para desahogar una agenda laboral es imputable al cien por ciento a nuestra dirección general (silencio). Es un grave problema, y aún cuando es recurrente diríamos incluso que es el mayor de los problemas por que hay que buscar estrategias incluso para presentar un proyecto buscar los estados de ánimos de una persona para poder incidir en su voluntad y decirle cuan bondadoso, interesante o de impacto es un proyecto y si es una disciplina que no conoce, todavía hay que presentar una serie de argumentos que favorezcan el mismo otra vez, en tanto que regresando a la etapa anterior si estoy platicando con el jefe del departamento de la propuesta me parece que hay no solo al editar del protocolo hay no solo una mayor proximidad en el consumo de los mismos productos para llamarlos en el lenguaje más actual de cómo se ve un proyecto cultural de consumo cotidiano porque es lo mismo que esta viendo, es lo mismo que estoy viendo, osea está en el consumismo cotidiano. La dirección general que preside este lugar tiene una edad de cómo de tres décadas mayor que nosotros y tiene sino un prejuicio una problemática de información que data de ese tiempo, yo no cuestiono por ejemplo la calidad que tengan las artes plásticas Cuevas, Felguerez, entre tantos y por el otro lado de teatreros antiguos que ella conoce, pero si nosotros le hacemos

una propuesta en la que se pueda involucrar el teatro que se esta haciendo hoy, ella no conoce ese trabajo, a menos que lo vea en un festival, entonces lo recorta y te dice "pon atención en esto", cuando la realidad es justamente los que colaboramos en esta área ya lo conocemos, así las cosas me parece que en ese proceso es donde más nos retardamos y hay otra las colaboraciones interinstitucionales, proyectos que no genera el área, como la Coordinación Nacional del INBA y aquellas que tienen su origen en otras áreas adseridas a la dirección general como el Museo, el Recinto a Juárez, la Biblioteca Lerdo. Al no estar dependiendo de nosotros la creación de la propuesta de proyecto cultural, incide enormemente en los tiempos, mientras que aquí nos estamos preocupando por generar rápido lo que tenemos que poner a consideración de la dirección general, los otros tienen sus propios tiempos y códigos de consumo no puedo enojarme con la subdirectora de la biblioteca cuando te dice que no tengo los ponentes del 23 de octubre, cuando ya estoy en octubre y te propone una solución, hagamos un volante o una invitación casera entonces falta, diría que faltaría un mayor compromiso porque la sensibilidad la tienen hablando de estos recintos, por un lado tiene la sensibilidad académica cultural y por otro lado artística la del museo porque te proponen los proyectos porque de ello viven, entonces yo no podría cuestionar que no tengan la sensibilidad que hacen la propuesta, el problema es la sensibilidad para las otras áreas como en el caso nuestro donde se refleja necesariamente para consignar en el programa general, estos proyectos atestiguan permanente que en el caso de las exposiciones el retraso es impresionante con esto no quiero decir que es mas impresionante el retraso de la Lerdo de Tejada del Recinto a Juárez o del propio museo nos ha llegado a tocar que las propias propuestas de esta área a través del departamento de actividades artísticas no están con oportunidad mas allá de que este esperando que Bellas Artes u otra institución les de oportunamente los productos sino que también esta el del perfil de la persona que esta ocupando el puesto o el cargo para desempeñarse con un grado de eficiencia que permite que todos lo ciclos y los procesos se den con la oportunidad que demanda el proyecto.

Cambios en la programación

Regresamos al perfil de la directora general, no es posible ciertamente que una vez puesto a su juicio en un formato muy claro con la propuesta lo autorice, en un proceso de estos proyectos, propiamente dicho para la impresión siga desconociendo o desconozca todavía cuales fueron los extremos de su decisión consignados justamente en ese proyecto en un papel, a mí me parece verdaderamente, me (piensa)causa terrible zozobra el que sucedan estas cosas porque el mecanismo no debiera de ser así porque tampoco esta considerado en nuestro manual que así debiera de ser, nuestro manual dice que deberá autorizar y por autorizado damos hecho cuando en el papel como proyecto dijo que esta bien, la otra es una etapa propia para la realización de estos proyectos, ahí nuevamente falta en el perfil de nuestra dirección general una vocación mas puntal de saber que esta instalada en una etapa ya no que merezca un retroceso sino por el contrario inyectarle toda la vitalidad que requiere desde ese punto hasta la conclusión del mismo, por un lado la impresión y por el otro la presentación real del proyecto. Creo que por una parte es una ignorancia, y por el otro, creo es una soberbia impresionante de un individuo en que cada proceso innecesariamente tenga que estar con una presencia constante, pero esa presencia constante, lejos de enriquecerla, porque no la enriquece para infortunio del mismo proyecto sufre toda esta tardanza, pero la tardanza una vez mas se enriquece enormemente aparte de ese mismo proceso otro que esta instalado en las maquinas del tiempo del lugar donde se imprime, si nosotros esos mismos impresos nos vamos y lo hacemos en una imprenta privada, abatiríamos seguramente tres cuartos de tiempo que nos lleva hacerlo halla en el TIEV, porque, una vez más no hay una explicación razonable porque aunque tengan una mayor demanda de trabajo tienen una tecnología impresionante, actualizada sigue siendo el concepto también de la calidad de producción, estamos hablando de la eficiencia del servicio de la calidad del servicio, estamos hablando de que sientas tu trabajo, que te importe, tanto como te importa levantarte y lavarte los dientes, que te aces para salir a la calle, cuando la gente sienta eso, cosa que en el servicio público nos dejan un poco a veces en el arbitrio, lo que no sucede en la iniciativa privada cuando tienes mediciones que rigen tu conducta laboral. En la iniciativa privada ese es mi origen laboral propiamente dicho, te fijas metas que están fijadas originalmente en la propia negociación de la empresa y después ese mismo espíritu como un profesional lo admites y lo estas evolucionando permanente mente y lo tienes contigo en todo tu desempeño profesional, nunca dejaras pasar un termino en el caso del desempeño de un abogado porque sabes que si se te va un termino has perdido ese juicio jamas, aquí no llegaste un día de trabajo optas por los recursos disponibles, las más diversas formas de justificar, que es la justificación por si misma, los días económicos que tienes disponible o un entendimiento con tus superiores para que te den la posibilidad de pasar por desapercibido el hecho, entonces yo creo que la cultura laboral en general en el servicio publico no es la que debe de seguir sosteniéndose a mí me parece que las generaciones actuales que

nosotros mismos estamos inmersos en ellos deben de pugnar por una mayor calidad en el desempeño de cada individuo.

Soluciones

Yo no solo observo la deficiencia por supuesto la que ya mencione, en nuestra cita original que es la dirección general, osea estamos hablando que es la determinante pero, por supuesto que hay procesos internos en la propia subdirección en las propias jefaturas que también debemos de sensibilizarlos en la ejecución de estos procesos, creo que nosotros hemos implementado algunas propuestas de trabajo que se va elevar a la dirección general una copia lo que le permite ir adelantando el proceso que sabe que debe realizar (silencio), toda esa serie de cosas, para llegar al diseñador y toda. Si bien, es cierto que en el caso del área que origina el proyecto en nuestro caso dícese del departamento de actividades artísticas debe de presentar con oportunidad sus proyectos, los programas culturales que nos presentan otras instituciones no llegan al 30% lo cual significa que nosotros estamos también en un proceso de una productividad no eficiente, porque ese 70% restante debiera estar listo no solo el mes siguiente, no solo trimestralmente, yo pienso que lo puedo, debiéramos hacerlo semestralmente, hay años en que yo lo he hecho en ausencia incluso de una u otra jefatura he hecho los proyectos que corresponden a un semestre, lo cual me permite que aquellos que arriben de otras fuentes dícese de la coordinación nacional de Música y Opera del INBA, entre otros, tenerlos solamente para llenar los días y horas en que están previstos, pero si se siguen tardando y tengo el recurso financiero yo creo que nosotros debemos esas oportunidades y así sale con mayor puntualidad nuestro trabajo, sin no se trata de los proyectos más relevantes que hace esta dirección general, como es el festival de Música Antigua que yo en el quinto o sexto mes de cada año tengo muy clara la propuesta, las seis o siete agrupaciones que pongo a consideración y eso lo estoy enviando en julio ellos me contestan para poner otros grupos iguales, entonces sí podemos empujarlos pero requiere de un trabajo que el departamento a quien le corresponde esta tarea lo haga, no se exactamente cuantos jefes de actividades artísticas hayamos tenido, han sido varios de los cuales se puede destacar el desempeño de.....dos probablemente en un principio actuaron muy bien, Angélica Millán y después se vieron inmersos, contaminados de un ambiente de trabajo en el que incidió más la búsqueda probablemente de una mejor colocación estructuralmente hablando, es decir, en lugar de ser el jefe del departamento cosa que yo no me enteré sino años después de que quería la subdirección, bueno yo nunca me di cuenta, en ese sentido mi desempeño no es ni siquiera cuidarme de quién sino, perdón que lo diga, pero me gusta mi trabajo y lo que busco es hacerlo no entorpecerle el trabajo a nadie o la vida laboral a alguien.

Incompatibilidad de caracteres

Te vuelvo a repetir es que la gente rápidamente se vicia se contamina, sin embargo, a parte de Angélica Millán yo recuerdo también el desempeño de una chica chaparrita, Cecilia Santaacruz, muy bien al principio también, y mucho más creativo en el sentido de que fueran proyectos viables con una percepción más identificada ala naturaleza de los espacios, es decir, no pretendía las grandes producciones que son otras de las cosas que retrasan los proyectos cuando hay una propuesta que no alcanza a adecuarse a los espacios, recuérdese que nuestros espacios donde se realizan nuestras actividades culturales, no son auditorios, no son teatros. no son salas de concierto, entonces hay que considerar que todo lo que preparamos proyectamos o proponemos puede ser susceptible de adaptarse a esos espacios, hacer esas cosas que inciden en los resultados, el caso más patético es el cine (silencio), en sus inicios el cine tenía una enorme repercusión nosotros teníamos ochenta personas en el Auditorio del Palacio Nacional cuando se cae esta presencia que tenemos en el público cuando nuestras relación con las distribuidoras no son todo lo exacto o estamos equivocados al elegir las distribuidoras a los proveedores que nos quedan mal en proveernos una película nos encontramos otra por ahí y la pones de emergencia, entonces lo que estas procurando en el público que no tienes una constante en el proyecto eso es lo que se traduce hoy en lo que significa el cine, tener hoy 15 gentes me parece que es de preocuparse, yo creo que existen formas de levantarlos, procurando incluso ya ciclos no necesariamente con toda la estructura que la Dirección nos marca que quiere un cine más cultural yo no creo que debamos dejar por un lado la cultural popular que son las raíces propiamente de la cultura sectoria que de pronto se pretende estar instalado, me parece que exhibir las películas sin que sean exactamente las comerciales ir e iniciar con un pública en la búsqueda de una nueva relación darles entre el cine un poco ligero y el cine más culto e irlos llevando de la mano, es decir creo que debemos intentar capacitar a la gente que estemos buscando en estas funciones del cine como lo hicimos justamente hace seis años y medio en el Antiguo Palacio del Arzobispado, recuérdese que nosotros no teníamos un público nosotros empezamos a hacer el trabajo de una difusión en ese lugar hasta que hicimos un público que hoy es muy grato encontrarse con aquellas gentes que representan el 40 ó 50% del público que asiste al Arte del canto son justamente los

mismos que nos acompañaron en el primer concierto que hicimos en el palacio del arzobispado, decía que son formas que nosotros tenemos que buscar nuevos códigos nuevas formas de entendimiento nuevas formas de hacer las cosas, yo no creo que debemos de conservar, si bien es cierto, hemos constatado si un producto que es de calidad no puedes darle una frescura distinta In Illo Tempore en años anteriores me preocupara que fuera lo mismo, ahí fue donde busqué el baile, vino Cristine Villey con Carlos Ilinojosa, después nos encontramos a otra organización que fue bailes del Renacimiento con Alan Stack lo incorporamos ese año, resulta que Alan Stack esta en concierto barroco, hubo una edición de música antigua que más bien parecía el festival de clavecínes yo le formule esa observación a la Coordinación Nacional de Música y Opera del INBA, le dije que el festival de música antigua era todo el barroco, entonces que es lo que tenemos que hacer, el festival debe de ser todo el recorrido sino el calendario histórico debes retomar los momentos de la creación e ir instalando y darle a la gente aquello que esta buscando.

Retraso en la distribución de impresos, causas y problemas

Los tiempos de distribución ya vienen colapsados. Le decía el efecto del retraso, es la organización, para mí tiene dos vertientes y algo que a mí me importa abordar, una es la distribución independientemente si sirve a quien se lo enviamos para efectos de la difusión, eso es la venta del producto si les importo o no, la distribución en sí misma, es para mí exactamente dentro la estructura misma del área que sabiéndolo a efecto del jefe de difusión que sabe que es no se implementa con eficacia a quien hace los paquetes es la base elemental después de que lo recibiste, si bien es cierto que ya viene colapsado a eso le estas sumando las cosas propiamente que si son susceptibles que nosotros como órganos o ingredientes o elementos de esta estructura administrativa tenemos que mejorar en nuestro servicio, armar los paquetes independientemente de a quien van dirigidos me parece que no debiera de ser más de un día, si yo tengo en esa organización como la mesa de redacción o prensa, la otra debiera estar en su simil, venga o no venga la otra no tiene que estar exclusiva ahí es donde tiene que poner independientemente en tu organización hay un responsable que le asigna la labor si no viene ese ente tu tienes a otro que lo sustituya y tiene que ver con la base de datos importantísimos sin perjuicio del que va y entrega y si le dio flojera ya no busco, lo cierto es que quien origina esa base de datos somos nosotros, porque el otro no es más que un emisario y no es un investigador del domicilio, entonces si nosotros procuramos tener a una persona que realmente desde que llega hace la paquetería en los diversos montones que se refiera para sus destinatarios y a la vez tengo preparado la distribución el mismo trabajo no nos lleva más de tres días porque no son domicilios diferentes, ya que están instalados en el mismo lugar de trabajo. El ejemplo claro es que cuando no he contado con el jefe del departamento, no hablo de difusión sino de cualquier jefe en donde me veo en la necesidad de tener una comunicación más estrecha con los enlaces en la segunda etapa administrativa, entonces les guste o no yo veo María a Irma y a los diseñadores y me instalo en las áreas de trabajo, con la ocurrencia de revisar cada uno de los proyectos y hace que la eficiencia de cada uno, si ya estamos colapsados, es decir, cuantos somos que estamos haciendo, entonces dijimos esta Rafael, tiene trabajo y rompe el esquema de asignación de funciones, ya que lo que importa es la productividad y lo que requieres es precisamente entregarlos.

Las causas de la distribución de impresos. No están actualizados los directorios, qué pasa con las personas que lleva esto, como se da la comunicación con ella o la información, sabes sus funciones, qué pasa No encuentro divorcio alguno con las atenciones de la directora del área, me apena tener que reconocerlo, ni siquiera que yo desconozco, me apena justamente porque sabiéndolo solo se atacan por momentos en lugar de tener la programación de esas labores, tenemos que ser recurrentes de decir ya hiciste esto, o no y habilitas tiene que estar determinado con una proyección define, de manera tal si requieres amas todos salgamos. Si hay una necesidad de poner etiquetas en una corrección yo les digo todos estos pueden entrar en este proceso, no es necesario que el subdirector habilite a estos, el jefe del departamento del área tiene que valorar los recursos humanos disponibles entonces tiene en que y si es susceptible de ya no le alcanzo los recursos humanos disponibles entonces tiene que tocar las demás áreas y darle la participación a las demás áreas a fin de que se incorporen a una necesidad extraordinaria que demanda una temporalidad, en el caso nuestro la productividad en una temporalidad existe justamente en la demanda de la distribución de los impresos. La numero dos es esa base de datos o en paralelo, la base de datos debe estar limpia actualizarlo, el que lo actualiza no tiene la culpa de la enorme movilidad publica por el trabajo en el que estamos adscritos, pero no tiene una enorme movilidad que me digan que es imposible su actualización porque no es tal la movilidad, hay una falta de puntualidad en hacerlo, hay una negligencia en el servicio que tenemos que reconocerlo porque no es un asunto de buscar las justificaciones en nuestro alrededor de buscar quien no lo está haciendo a tiempo. Lo que estamos haciendo hoy me parece que es el camino que debemos de seguir, dejar a un lado la

distribución errada de servicios materiales quien presumiblemente tiene el recursos tanto humano como material que es el vehículo y las personas pero las exposiciones que se dieron en ausencia de la Lic. Kühne, las recibimos cuatro días antes de la realización de la exposición, entregamos en dos días las seiscientas invitaciones con Miguel Cañedo, Rafael, Celestino y Jorge Cintora, no teníamos que llegar a los extremos de tomar en cuenta que si nos piden los acusés de recibido y no los tenemos para advertir que no están cumpliéndose las fases o para advertir que yo los entregue a tiempo y están distribuidos me parece que sigue siendo nuestra responsabilidad cuidar hasta consumarse el hecho del cual fumos generadores del proyecto, si elabore acusés de recibo, entregue el acuse que es cuando ya se cumplió la fase de esta etapa. Jorge Cintora está subutilizado llega a las cuatro se pasa una hora y media preguntado que se va llevar cuando debiera de ser lo contrario, el paquete debiera de estar cuando él llegue y se lo lleve, debiera de haber un sitio en donde él pueda recoger sus paquetes.

La ruta sería formidable, porque le permite ha esta persona, no es que le hagan la ruta pero él debiera de decir a mí los caminos se me hacen más flexibles así y así, porque él no tiene vehículo, él emplea los recursos que se le asignan para su transporte. Una tarde lo que debiera de hacer es: dame la ruta más idónea de tu trayecto de distribución y no mandarlo así y así y asado, sino ya a partir de la próxima y con su experiencia a lo largo de seis años que lleva ya en el trabajo debe saber como lo hace porque no sólo lo hace los días hábiles propiamente dicho, es una persona que de pronto tiene una disponibilidad impresionante ya que llega a apoyarnos en la coordinación de los eventos de los sábados al mediodía. Entonces sigue siendo un programa de planeación, en ese sentido si nosotros bien no somos administradores, me refiero a Cecilia Kühne, Jorge López y a ti por comunicóloga, no debemos estar ajenos a una elemental forma de organización, para aplicarla, no tenemos que ir a especializarnos en alguna ciencia o algo; lo podemos hacer muy bien, lo debemos hacer y ojalá que podamos hacerlo. Porque a mí me gustó la distribución planteada en sus orígenes por Lilia Millán en sus distribuciones, aunque en ese momento era una cantidad impresionante de gente con la que contaba ese departamento y evidentemente podían sufragarse las necesidades como lo estuvieran demandando, el mismo problema que actualmente se tiene del tiempo en cuanto a los impresos, hoy si tu te das cuenta, que si te das cuenta son la mitad del personal y seguimos haciendo el mismo número de evento, ¡jaja! Eso prueba que la productividad tiene una mejor presencia en el sentido de la parte sustantiva de nuestras tareas, la corrección de estilo de todos los programas de mano, y todo lo que ahí se hace. Reunir la información de los artistas, la elaboración de los carteles de apoyo, entonces creo que de pronto nos perdemos en que quisiéramos cuando nos estamos contaminando y esperando que alguien, yo no estoy hablando con la misma María de la Luz Gómez de hace seis años que la de hoy, por un lado la experiencia positiva y por otra los propios prejuicios de ser un servidor público que tenemos que saber hasta donde incluso puedo jugar con mis deberes no, lo hacemos esa es la realidad no tendría que ponernos un detector de mentiras, de pronto son más lo tiempos en que andamos viendo y dejando de hacer cosas cuando nos está esperando algo muy importante. Entonces lograrlo no depende necesariamente de que alguien venga y nos dé la fórmula; me parece que aunque no seamos especialistas en administración hay puntos muy visibles, tangibles creo que nosotros debemos encontrar las reglas de operación, ni duda cabe si alguien especializado en la materia de organización viene y toma todo, todo lo que es nuestra tarea sustantiva y le proveemos de la información para que nos haga un estudio de ingeniería administrativa, actuarial y gerencial ¿por qué? porque de toda tu experiencia y de todas nuestra deficiencias que recolectarán harán el código para cada cosa. Pero yo creo que no tenemos que esperarernos a que venga alguien, tenemos la capacidad somos, sostiene la calidad de nuestro trabajo la veracidad de que si somos capaces de hacerlo, entonces lo otro no siendo la sustantiva sino de orden administrativo, eso lo podemos sin perjuicio de que alguien capaz en la materia nos diga señores, es que tú tienes que caminar sobre de esto? y como cuestionario vayamos resolviendo punto por punto y nos diga es que tú para hacer tus paquetes necesitas dos personas este día y la Dirección de recursos materiales te va a prestar una persona ese día a las once de la mañana, y de las once a las cuatro de la tarde vas a tener ese apoyo adicional. No creo que nosotros lo podemos hacer y lo estamos haciendo, sólo hay que capitalizarlo de mejor manera, es decir, no sólo estar esperando que te califiquen bien al final de una evaluación de tu desempeño laboral ni molestarte porque si te calificaron mal. Yo no niego mis aspiraciones mayores a tener un ingreso mayor, pero me cuestiono por el mero hecho de estar en donde estoy, no por conformista simplemente, porque hablando de la estructura que hoy tenemos me parece mucho más importante no el que me digan que soy el subdirector del área, me parece mucho más importante el gusto por el desempeño de las obligaciones que tengo y el hacer la coordinación de las cuatro jefaturas, que eran cinco, para mí no resulta una pesadilla me parece verdaderamente placentera la tarea. Hay algunas en las que puedo estar más preparado como es el área de la programación artística probablemente el segundo rubro sería la cuestión de los cursos y talleres,

pero no como para no poder poner un ojo en el asunto de la difusión y aclaro en la difusión propiamente dicho creo no me desenvuelvo muy bien, en la parte de la corrección de estilo y de la escritura de textos y esa serie de cosas y el cuidado de la edición, no es justamente mi mejor desempeño, pero creo que la otra tu bien has atestiguado en que en un momento dado ya tampoco lo hacia Lilia por estar metida en tiempo y mucho tiempo escribiendo cosas y textos por el estilo para la Dirección, tuve que retomar los vinculos institucionales para poder hacer la promoción y difusión de los mismos, abrimos un espacio de inserciones las cosas de radio y todas esas cosas que logramos ha sido una tarea muy grata para mí, entonces eso claro que lo podemos hacer.

Comunicación con los empleados

Yo no tengo problemas de comunicación, no he tenido... yo empiezo por decir que me parece saludable la comunicación que tengo con mis compañeros de trabajo. La excepción justamente confirma esta regla y es incluso saludable para que no esté plana la situación de la comunicación, a mí me parece que en términos generales me he desarrollado muy bien. Me gusta platicar con ustedes, todavía mejor cuando encuentro y descubro el talento y la capacidad que tienen, el nivel de nuestras conversaciones me parecen que son generosas no son justamente indicaciones en mi cultura laboral creo que escrita está, le precie un por favor luego entonces de la misma manera que me gusta se dirijan conmigo, sígo una manera; entonces por áspera que fuera, digo yo un por favor que le preceda a una instrucción siempre marca una generosa manera aunque venga de mí de decir las cosas, en ese sentido la comunicación para mí creo que es cordial más que una instrucción es eso una comunicación cordial.

Me parece que si bien es cierto que la generalidad de la Dirección General, la excepción es muy grande, para mí en esta área no es muy chiquita, no a pesar de que tengamos compañeros que no tengan el perfil y estemos diciendo que no tenemos el agrado de que nos hagan las cosas a la primera indicación lo cierto es que la tolerancia ha sido una forma y una constante y si no fuéramos tolerantes no se que podría pasar, nos estaríamos insultando; es decir somos bastante pocos como para que esta no se diera. Cito la excepción con Carmen con Hortensia, pero yo procuro darle la vuelta a la página, yo no puedo bueno, sí puedo pero no es por lo que me pagan es decir ignorando a esta persona como mi subordinado, pero como ser humano pues desde que se me va curando la herida que pasará en dos tres días el hola buenos días. Yo diría que la comunicación en términos generales es bastante saludable. Asimismo es evidentemente en primera instancia debe ser lo sustantivo, el tema que nos ocupa nuestra tarea, lo más inmediato que debe de conocer y debe de estar inmerso en esa información general. A lo largo de estos más de seis años una relación que va más allá de proporcionar una información de la actividad de la tarea y nos hemos nutrido los unos a los otros con las conversaciones que incidían o no en los resultados, incluso van y vienen. Yo creo que haya hierros en la información que quiero pensar que la naturaleza propia de la actividad sin justificar los errores...

La cancelación de un concierto de un no se cae tu trabajo agarras y lo sustituyes, la cancelación de un programa, la sustitución de un programa que te digan ya no voy hacer este programa ahora voy hacer este, por equis motivo y no puedes hacer nada porque lo decidió el artista me parece que ahí no estamos y tenemos que subsanar más bien las otras deficiencias fijarnos menos en esto, repito yo creo que la naturaleza misma el rollo del arte en sus diferentes manifestaciones en sus diferentes áreas te permiten esas libertades o esas libertades incluso creo que el administrador de cultural el promotor cultural está preparado para ello no te puedes estar peleando con los artistas por esmero hecho de que te cambio dos o tres canciones de una programa o llegas a un concierto y te diga por favor anuncia este cambio (silencio), yo creo que esa formalidad o ese protocolo deben de tomarse en cuenta y tener más cuidado.

Como cree que es la percepción de los empleados en cuanto a lo que les ofrece, las negociaciones que puede tener con ellos en cuanto a permisos, como se dan las negociaciones en el trabajo con ellos, que le ofrecen ellos para que pueda conceder permisos, que necesita usted para que ellos cumplan con su trabajo.

Yo, si bien es cierto, lo planteas igual si esperaría aplicar esa fórmula me parece no solo bastante humano sino una fórmula de la institución, pero te voy a contestar como Jorge López, no como institución podría no venir porque estoy feliz comiendo o bebiendo no me importa y no le pido permiso a nadie (silencio) lo otro sí, lo veo en la medida en que los valores no están en la relación de que le das a la institución y no te puedes permitir cuales o tales favores, mi percepción muy personal es, si yo estoy cumpliendo, mi código soy mismo para los demás, a lo mejor estoy mal, no conozco otro, como podría hacerle, mi código es yo aquí estoy, no conozco otro, pues no entiendo al que se enferma porque yo estoy trabajando enfermo ehhh en ese

sentido yo no espero como un superior jerárquico en la medida administrativa que lo tenga que necesariamente tenga que ser el errusirato, a mí nada más me iría o me voy al campo de la productividad es decir, has cumplido con las obligaciones y las necesidades que habrás de abordar y que las tengas satisfechas pues mejor dime a donde nos vamos o te alcanzo más tarde, invítame o que te vaya bien, a mí me parece que eso sí lo traería a colación como los estímulos no escritos como algo de aquello entre compañeros de trabajo algunos les podrá importar la jerarquía o los rangos jerárquicos de la administración pública a mí no, entonces en ese sentido no me importa el encontrarlo o el departir mis tiempos y mis espacios más en lo personal incluso hablando de mis propias tareas o hablando ya de cosas personales eh, creo que debe de tener un alcance distinto no tiene que medirse con la regla institucional me parece que los estímulos son muy agradables y nos dan un poco más de dinero por recompensas de no sé que índole pero es muy agradable encontrarlo en la cuenta del banco pero como seres humanos que somos a mí me parece que las leyes sí están hechas por hombres y las normas tienen que ser y si se aplica a los seres humanos tienen que ser humanas lo cual significa que tienen que ser flexibles, significa también que debe ser condescendiente generoso, todo eso, osea no somos máquinas evidentemente cuando la necesidad del servicio te demanda una mayor estadía nadie debiera de decirte que lo hagas con agrado yo esperaría ni siquiera decirlo si lo estás viendo que en el área de tu trabajo, o eres la única que estás representado el área de trabajo ni siquiera preguntes que estés solidaria para cumplir una necesidad.

Compromiso con la organización,

Yo diría que si alguien tiene un compromiso institucional, le favorezca cuando tiene una necesidad o un compromiso por retirarse de sus responsabilidades mejor aun probablemente mientras se resume lo que somos una jornada de cinco días hábiles y nos fijáramos como metas por citar un día que los viernes después de tu comida en lugar de irte a las dos de la tarde a comer como un enlace te fueras a las dos de la tarde o a las tres o las tres y media, yo creo que todos nos iríamos gustosos a esa hora habiendo cumplido nuestro trabajo, sin tener que venir a enterar otra vez nuestra persona al trabajo, el estímulo lo vería por ahí, la recompensa para mí la traduciría en eso, eh, de ese tipo más humano más de cómo nos parecen las cosas viéndolos más en el sentido mismo de cuanto estamos haciendo pero no tanto, con el látigo de haz por hacer y ahora nos has acabado y lo que vas hacer el lunes quiero que lo hagas ahorita, para que no te vayas buscándote ocupaciones innecesarias, hoy has medido el alcance de tu compromiso que tienes que cumplir hasta el domingo, o hablando de nuestras tareas en los eventos estás satisfecho en tu planeación consideraste que debes de tenerlo hasta dentro de ocho días me parece perfecto en tu planeación no estaba que lo tienes que tener hoy o en quince días que maravilla eso significara un mejor desarrollo profesional y eso creo que yo finalmente traduciría en que las personas, independientemente de lo enfermo que este el área tuviera unos momentos más para si en el confort de un desempeño laboral.

Relaciones con sus superiores,

Busco que sea respetuosa mi formación origen ha sido de una disciplina impresionante muy rigurosa para ilustrarlo diría que como si fuera de una disciplina militar ese es mi origen así me educó mi padre y así me he desarrollado en todos lados y la base de ese desarrollo fue el respeto, evidentemente cuando uno habla a sus mayores les hablas de usted, que no significa por sí mismo el respeto, sino una forma de expresarte, pero el respeto para mí en el caso de mis padres que tienen su origen con todo fundamento, para mí el usted, decía un montón de cosas desde que casi son tus dueños les perteneces hasta el respeto propiamente dicho, desarrollado así habiendo estudiando el magisterio luego la universidad instalado aquí en el desempeño profesional y en lo cotidiano con todas las personas he sido bastante formal lo cual me facilita enormemente también respetuosos eso es lo que yo creo con todas las personas, en consecuencia busco desearía que en el caso de mis superiores no es que tengan que hablarme de usted ni nada por el estilo, pero los tratos los modos de esos tratos, las formas de dar las instrucciones trato cuando revisan tu trabajo fuera respetuoso, en la creación de la dirección del área, hace dos o tres años, su titular fue Juan Carlos Covarrubias al principio fue un respeto solemne éramos iguales en la estructura como subdirectores y después el asume la dirección del área poco tiempo tuvo que pasar tres cuatro meses cuando nos hablamos como compañeros de trabajo y nos dijimos tu que sabes de o que yo hago, incluso cual es tu plan de trabajo, tienes un plan de trabajo en esta área o como quieres que se haga, no yo vengo a coordinar tus esfuerzos y apoyar en lo que mis conocimientos puedan ser útiles en el área por lo tanto estas en el ejercicio pleno de las funciones no es fácil escuchar en tus superiores porque el mismo esquema que hoy tenemos de la dirección general es todo lo contrario es de que a pesar de que eres mayor no tienes credibilidad destruyen tus proyectos mutilan tus posibilidades no tienes para donde ir y aunque no es suficiente que lo diga el director del área puesto que no es la estructura mayor

cierto es que hay un confort que no este metiendo el pie o estás tropezando con su voluntad en la realización de tus tareas en esos sentido hasta ahí la relación fue generosa. Hoy habiendo sido relevado el profs Cova, la señora Aguirre hay un trato respetuoso obligado aunque yo tengo muchas ganas a menudo del recurso al insulto por la propia impresión personal que tengo, uno de su incapacidad en la materia, que esa podría ser disculpada, no todos debemos de saber de todo, para eso estamos los que debemos estar en cada sitio, pero la elocuencia de los errores (rie) al pretender abordar algunos temas que no son conocidos por ella, hace que las relaciones en mi sentiría muy personal en mi fuero interno y en comunicación con mis compañeros de trabajo alore diferencias con ella, lo cual no significa que algunas no se las digo, las propias en un termino respetuoso se las hago saber, ahí no hay temor de hacer el planteamiento, abordo lo que a mi no me parece, le he comentado que la eficiencia en las firmas y las rubricas de los documentos no son justamente lo que le aplican en un semáforo bastante lento o descompuesto, le he comentado también que aclarará que papel desempeña en el área, me estoy encontrando para infortunio mio que yo no desearía tener mucha relación con la dirección general, que me devuelve los asuntos que ella debe de tratar con la directora general probablemente porque a mi conociendo más el área se me faciliten los proyectos con la dirección general, pero yo creo que como directora del área como un superior jerárquico ella debiera de introducir el proyecto y si requiriera de un soporte del mismo, entonces recurrir a su inferior jerárquico pero no endosarlos de ese modo, entonces si hay un respeto pero yo cuestiono a la propia dirección, el trato que yo recibo de ella no es irrespetuoso sino de un respeto también calculado más en el sentido de que no desea medir sus fuerzas conmigo y obviamente yo no tengo interés de las mías a ver quien puede mas ni el imperio de que criterio va a prevalecer me queda claro que siendo el superior jerárquico cuando el contenido de un oficio o nota lo observa pues que se regrese a corrección, la relación con la dirección general es más tortuosa más de una forma he intentado desde una disciplina sumisa, que fue muy poco tiempo, obviamente que lo intente no más de cuatro o cinco meses y fructuoso hasta el ponerme en el mismito papel del modo que ella me trate yo le trataba era la respuesta, al extremo vergonzoso de la violencia y tenía conmigo una respuesta igualmente violenta, me parece que casi del dominio público los pleitos que tuve con ella, me parece que no estoy cansado de eso no es que me guste pero he procurado probablemente lo que va de este año, tomar las cosas con una serenidad que no tengo con un ecuanimidad que tampoco tengo dado mi carácter explosivo que no significa igual a irreverente o irrespetuoso podría decirse explosivo por la vitalidad o el empuje que le pongo a las cosas este pueda de pronto, este buscar más si ella esta de buen talante yo aprovecho la ocasión para ver los asuntos que me competen evadir los momentos en que está prendida o de un carácter propio para pelear, entonces procuro evadir y si es inevitable con propiedad sin sumisión procuro llevar la relación yo diría que la relación es desafortunada en el contexto de que sería mucho mejor una relación muy respetuosa, incluso consignada en ley, yo no creo que deba nadie ser irreverente con nadie por la misma naturaleza de que la posición que tenga le permita hacer o pisotear a sus subordinados, no sólo no es propio no le permite la ley, vale un paréntesis los que ingresamos al sector público, sabemos que a partir de los mandos medios debemos de estar en la conciencia de que a tu superior jerárquico aun cuando la ley no le permita que sea grosero, esto aquello y lo otro con nadie tú aceptas admites que puede darse y es condescendiente de que se trata de tu superior jerárquico, repito no porque la ley lo permita, sino desde que ingresas al sector publico vas moldeando incluso los parámetros de esa percepción de la conducta que regirá tu futuro ahí, entonces muchas veces tienes que resistirte a responder con agresividad asimilar aquellas conductas inapropiadas de tu superior, digerirla lo mejor posible sin embargo nuevamente digo en mi caso soy un juzgador severo de una conducta inapropiada porque a mí no me gusta del mismo modo que no trato a mis demás compañeros que a mí me apliquen una conducta que no es la adecuada ni la correcta.

Satisfacción del trabajo realizado

Yo creo que, uno es el tener una ocupación de mi mayor agrado, no veo en el futuro una mejor colocación hablando de la jerarquía administrativa, en esta misma área ni me interesa, no la procuro ni me interesa, entiéndase esto como que no la estoy buscando, no aspiro la dirección del área, no aspiro nada de eso, obviamente no estará mal la dirección general si pudiera yo regir en eso, porque ahí si me gustaría en la media de que podría dar todo esto que esta en mis posibilidades de todos estos trabajadores a fin de definir el rubro de las tareas culturales, me sostengo además de que es muy grato trabajar en esta área, y los recursos financieros y en tanto no tenga una mejor opción busco mantenerme en él más que para nutrirme en los propios proyectos que manejo más por el alimentarme de ellos me sostiene la vitalidad de los proyectos la comunicación con los artistas, la búsqueda de otras expresiones culturales es un verdadero placer tener que platicar con los artistas me encanta estar en comunicación con los medios. En los dos últimos años, a excepción del que está transcurriendo habíamos logrado presencia en radio, en tres programas por lo menos

con Fátima Ibarrola todos los viernes de once a once treinta, Opus 94 los jueves de siete a ocho de la noche los viernes en radio educación de una treinta a dos de la tarde, no sabes como me llenaba de satisfacción esto, a mí me encontraba la gente en el Arzobispado y me decía a usted lo escuche en la radio, perdía el rollo porque cuando yo estaba auxiliando en la coordinación del evento del jefe de departamento responsable, ah pues sí cierto allí estuvimos de tal a tales horas, que agradables conversaciones sostienen ustedes, que programas tan agradables. entonces eso es lo que hace posible después de preguntarte muchas veces que mas te puede dar el lugar, pues todo esto que te nutre todos los días, yo creo que sin ello no tendría razón mi estadia aquí, a pesar de las necesidades financieras no podría aguantar, entonces yo creo que me da la vitalidad todavía de encontrarme con esta responsabilidad.

MIGUEL CAÑEDO RAMOS

La distribución de los impresos

El retraso de los impresos puede ser un problema para que la distribución salga a tiempo y que la gente esta acostumbrada a estar enterada en un tiempo y si es importante que se vigile, se tiene que tener cuidado en muchos factores, desde la ruta crítica que se hace, puede ser el retraso del diseño, el atraso de impresión incluso todos los procesos de impresión desde el secado, determinado numero d tintas, este la elaboración de los paquetes para enviar, algunos cambios de domicilio, son muchos factores que determinan que se retrase todo esto. Esto se podría resolver haciendo una ruta critica en conjunto de todos los procesos y que cada departamento se comprometa a que se cumplan los tiempos, a que se haga un compromiso de que se cumplan los tiempos y bueno esto hará que se reduzca todo y se entregue todo a tiempo

Toma de decisiones

La toma de decisiones sino criterio de decir quien es factible que venga y quien no, también a quien le importa, bueno aquí como institución publica se debe de cumplir ciertos compromisos de autoridades superiores se deben enterar de todo lo que se esta haciendo aquí, entonces aquí se les envía de directores generales, mandos superiores, de director general hasta el secretario y bueno al publico cautivo que ya tenemos son a los que se les envía y sabemos que si van a asistir y se cumple el compromiso de enviarle al trabajador bueno aunque sabemos que el trabajador no es muy asiduo a estos eventos

Información correcta

Toda la información es correcta, lo único que tenemos que hacer es actualizar las direcciones del público que viene a los eventos y de los funcionarios que cambian, esto repercute en el sentido que se puede retrasar en algún tiempo en algún momento el envío de la publicidad al público es mínimo lo que puede repercutir, pero, bueno si se retrasa desde el diseño, todo el proceso si se retrasa desde el diseño, impresión, entrega, entonces el público es quien va a manifestar su inconformidad de que esa publicidad no llega a tiempo como estaba acostumbrado, esto se puede subsanar máximo en un lapso de cuatro días, desde el momento en que nosotros recibimos la publicidad ya terminada tenemos nosotros cuatro días, dependiendo si la publicidad llega a tiempo, son cuatro días en los que tenemos que entregar, primer día se elaboran todos los accuses a quien se le va a enviar, con sus respectivos cambios, segundo día es la elaboración de paquetes de elaborar cien paquetes con cincuenta impresos cada uno con sus respectivos carteles y el tercer día es de envío al departamento de mensajería y el cuarto día ya nada más es para algunos cambios o ajustes a quien se nos olvidó enviar o algún cambio de última hora.

Percepción de la Organización

Como ya he estado en otras áreas administrativas del gobierno, bueno aquí la organización es muy buena porque también contamos con recursos humanos y materiales y contamos aquí con que cada quien tiene una tarea específica que hace que todo se complemente uno con otro, eso es muy importante aquí hay otras áreas en las cuales dos o tres personas hacen todo el trabajo, aquí tenemos especialistas en cada área y eso es muy importante para que la calidad del trabajo sea buena y el envío sea a tiempo, con mis compañeros de trabajo la comunicación necesaria para llevar a cabo nuestro trabajo el complemento del cual te hablaba esa es la base de la comunicación que tenemos entonces creo que contamos con la suficiente comunicación como para desarrollar el trabajo.

En este Departamento de Difusión, me da la posibilidad de desarrollar mi trabajo, la facilidad de que a la gente le llega un información de calidad precisa y sobre un evento un producto que al público le interesa le esta llegando de forma adecuada y en tiempo. Todo esto me motiva en este trabajo es que se está haciendo un

trabajo de calidad donde hay actividades que aparte de que son agradables a ti te autoalimentan y en este departamento me obliga a seguir a aprender más sobre base de datos sobre lo que estoy trabajando sobre como elaborar un directorio sobre como reducir tiempos, en eso es como me está a mi ayudando en este departamento, me obliga a superarme.

Asimismo yo creo que se requerirían juntas periódicas entre el personal que esta involucrado en este trabajo, justas periódicas en las cuales cada quien manifieste algún cambio, alguna modificación o alguna propuesta para la reducción de tiempos o para mejorar la calidad del trabajo, eso sería básico.

Relación con los jefes

Yo creo, que en la medida que hace tu trabajo y que cumples con tu trabajo, también puedes tener cierto tipo de ayuda, no es posible que estés haciendo un trabajo de determinada calidad, buena o mala y estas cumpliendo yo creo que también es importante que tus jefes, si no hay un incentivo monetario, que en el gobierno es muy difícil, yo creo que te lo pueden compensar con algo de tiempo y para mi es un incentivo de alguna forma es una compensación de lo que estas haciendo y en esa medida lo puedes solicitar y tu sabes bien cuando no tienes tu el derecho de solicitar, pues no lo solicitas, tu eres más consciente y puedes decir creo que si lo merezco y lo solicitas, por otro lado la comunicación en general es muy regular la comunicación, por ejemplo en este departamento, la comunicación con mis compañeros es elemental nada más, elemental quiero decir, que los saludas, haces algún comentario y hablar cuestiones de trabajo, pero si, vuelvo otra vez a las reuniones periódicas de que si son necesarias, incluso para aclarar malos entendidos, hacer propuestas para cambios, etcétera yo creo que esas reuniones serían muy productivas en este y en cualquier departamento.

GUSTAVO AMÉZAGA HEIRAS

Elaboración del diseño e información

La información esta cada vez mas madura, cada vez más completa, definitivamente no está al 100% por ciento, pero por ejemplo ahorita ya me di cuenta que no hay ponentes en la biblioteca en el homenaje a José Gorostiza, siempre va haber una faltante de información, un cambio de ultima hora, yo creo que desde hace seis meses para acá está cada vez más completita pero bueno si definitivamente siempre hay un faltante y en ese sentido no puedes completar la idea de diseño, pueda cambiar incluso un ciclo de cine completo y eso es importante, porque cambia el diseño. Asimismo la falta de información afecta. Definitivamente, depende en gran medida de la jefatura del área de difusión porque si ellos quieren que no aparezcan los ponentes pues no se ponen y se puede ir con esa faltante de información que a mi parecer debería de estar porque como es posible que aún mes no tengan los ponentes.

Por otra parte la toma de decisiones debería ser Jorge López, el subdirector del área ahí está radicando, por un lado él es el que tiene la programación, el tiene las dos responsabilidades la programación y en que momento se parte al proceso de difusión a mi parecer ahí esta el nudo de las dos partes.

Comunicación

El problema que tengo con esto es que en general no me ponen requisitos en la mayoría de las veces, por ejemplo en las exposiciones si hay una especie de requisitos que me piden para el diseño por ejemplo que venga en la portada de la invitación todos los nombres de los expositores, o que por otro lado no va llevar tal o cual imagen, en las cosas de exposiciones si hay una especie de requisito toda la programación pues como que ya se ha ido creando todos los lineamientos de diseño de los que yo tengo que partir y seguir, es decir por ejemplo sabemos que para octubre va a estar In Illo Tempore, entonces la mayoría de las veces le dedicamos las imágenes de los impresos a In Illo tempore, a la música, etc. Osea siempre ya hay como un lineamiento, en ese sentido hay una libertad creativa ara el diseño.

Yo siento que la comunicación en cuanto a mi y en relación al departamento de difusión es buena realmente, no me puedo quejar de hecho se comunican bastante conmigo (rie) para estarme pidiendo y solicitando los impresos y los diseños y todo, yo siento que no, a lo mejor falta mas organización de repente, como por ejemplo, la invitación de Carlos Aguirre. estubo ahí detenida yo no se porque razones, estubo allí de algunos días y luego de repente urgen las cosas. eso es para mi como que el problema de ahí en fuera yo no siento que

haya un problema de comunicación, cuando necesitan algo me lo piden así de fácil así de sencillo me habla y me pide Cecilia, Gustavo tal cosa urgente

Organización:

Yo no se como funcione el departamento de programación, siempre ha sido mi duda, porque no se depende mucho de Bellas Artes para organizar ciertos eventos o como organizan los ciclos de cine, etc., etc., no se exactamente como sea la organización en esa área.

En cuanto a lo que es difusión siento que cada cual tiene sus responsabilidades, por ejemplo que Irma se dedique a todo lo que es prensa, a todo lo que es externo. A lo mejor tú te dedicas más a lo que interno los programas de mano, que los impresos o si se necesita alguna cosa, algún discurso o alguna carta, yo siento que la subdivisión en cuanto al área de difusión está ya bien estructurada, con la jefatura que es Cecilia y que puede atender otro tipo de cosas.

Y en cuanto a mí te repito hay un funcionamiento ya pero de años, organizado y se que hay un momento en que tengo que arrancar a diseñar la programación, cuando de repente la tienes como medio verde, de lo que hay aquí luego te das cuenta, cómo es posible que en un homenaje a José Gorostiza no haya ponentes es el colmo no y si es el único de la biblioteca y eso está muy verde no hay texto de la biblioteca como que no le dieron mucha atención o a la mejor típico que ese también es un gran problema en nuestros puntos neurálgicos de los que tu quieres tocar, se entregan los diseños y en ese momento ya tienes la información se vuelven a regresar y es un triple trabajo o doble para el diseñador, porque hay que agregarle la información y todo eso. Y peor aún cuando puede cambiar un ciclo de cine o todo un evento.

Libertad de acción

Jamás ha existido un lineamiento de diseño por parte de la Dirección General, siempre fue una línea que se a seguido o el estilo, ha sido una propuesta mía. Yo creo que es importante porque se ha creado una línea institucional con una forma de hacer las cosas los colores y me han comentado muchísima gente externa, no sé cómo lo perciba el público o qué comentarios se hagan pero yo creo que se reconoce cuando son los impresos de la Dirección General de Promoción Cultural de Hacienda.

A lo mejor en las exposiciones se ha tratado de crear en cuanto al formato de los catálogos, pero bueno ahí es más difícil porque se trata es a lo mejor de que sea de dulce, chile y de manteca. Yo to do lo demás lo he tratado por ejemplo lo de In Illo Tempore, pero he tenido la libertad de experimentar y navegar, por ejemplo los cuatro últimos han sido sobre la música y la feminidad.

Motivación en el trabajo

Me gusta el trabajo, me gusta, yo me siento en la cadena de lo que es la difusión cultural. Yo no me percibo como un creador o un gran artista del diseño o que me voy a lucir, a mí lo que me interesa es la parte de la difusión y saber que se van a hacer carteles 10 mil cuadrípticos y 5 mil volantes y tener determinada influencia en las personas para que vayan a un evento de danza o música que en un momento dado y quiero pensarlo por que así ha sucedido y así nos iniciamos todos, un evento te puede inspirar a estudiar fotografía, historia, piano, ese tipo de eventos te pueden acercar a otro tipo de cosas maravillosas llámese actividades culturales o del área humanística, ustedes tienen un espectro muy grande que va desde la pintura, las exposiciones, música, danza y cine y en conferencias hay incluso algunas muy técnicas podría decir yo desde las históricas hasta las teóricas de la historia tanto en el Recinto como en la Biblioteca, con homenajes de personas que han tenido que ver con la Secretaría de Hacienda en el área cultural, eso es interesante.

Y me gusta pensar que en ese proceso de difusión cultural uno puede sugerir o provocar una llamada de atención, eso es muy padre, muy bonito.

Mi compromiso es, se puede uno comprometer muy poco y puede repetir muy fácil las soluciones, pero yo creo que trato de hacer muy lucidor el trabajo, a pesar de seguir la misma línea hacer que el trabajo se va diferente y trato de hacer cosas que vayan sorprendiendo, que no sean exactamente lo mismo.

También creo que el compromiso está en muchos niveles y formas, crear una imagen institucional y tienes los riesgos, por ejemplo en In Illo Tempore, tiene un compromiso como institución, algo que sea para una dependencia le hemos agregado algo muy cultural fuera de lo oficial y sin esa gráfica prista, que ha permeado

mucho acá, y aquí el colmo de la audacia ha sido manejar por cuarta vez un desnudo femenino, esos son logros a la gente le acercas más los eventos, yo siento que si le dices te invito a una conferencia de la SHCP, la gente creas una barrera hay que romper esa barrera o por lo contrario se va a inaugurar una exposición y va a ir Pedro Aspe haces una invitación muy sobria, sería y tienes la gama de posibilidades de manejar todo a tono con el evento, hablando gráficamente, con humor y color.

Yo soy hablando del compromiso de hacer y abordar gráfica y visualmente las soluciones de diseño. Porque por otra parte, yo veo que la responsabilidad está en el subdirector, él solamente coordina los eventos y de él depende la programación y difusión de los eventos culturales. Ahí está el retraso de que funcionen bien las cosas, ahí se determina el perfil cultural de la Dirección General de Promoción Cultural y Acervo Patrimonial de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por ejemplo que durante tres años consecutivos Laudate Dominu era Gerardo Rábago, afortunadamente ya no, hasta que o se hartaron o se pelearon y ya. Ahora ya se ha ido alternando ha crecido, se pueden incluir muchísimas cosas más explorar en cuanto a literatura. Como los diplomados de Sor Juana que fueron un éxito porque estás abordando un público muy descuidado el del Centro Histórico. No hay una dependencia que pueda tener una variedad tan grande como la de la Dirección General.

Porque no es un solo lugar en donde se den todos los eventos y cada recinto tiene estilo y espacio con una oferta cultural que nadie te ofrece. Por ejemplo el recinto a Juárez es muy tierno van muchos viejitos, investigadores, eso es muy padre y quizá nunca los veas en el Arzobispado. A lo mejor el Palacio de Bellas Artes podría pero no tan seguido ofrecer esto, y eso es lo que no se ha explotado, esto se podría dar con la jefatura o la misma dirección, con una pequeña campaña de unos seis meses, se me está ocurriendo así al aire, de que la dirección general pueda hacer una campaña de que lleva 20 años haciendo esta oferta, "20 años haciendo cultura" es la propuesta.

Retrasos

Yo creo que en general los mexicanos somos irresponsables e impuntuales, no creo que estén mal las cabezas, pasa en la UNAM, en la UAM, siempre va a haber eventos que no se cumplan al cien, tengo un amigo en CONACULTA que dice tienen ponentes como de banquilla, para una emergencia a dar el taller o la conferencia y ya no se dan por causas de fuerza mayor es una gran informalidad, es de "ahí ya no voy" es una gran informalidad y eso repercute a la hora de que estás elaborando un programa.

Yo no creo en que radique, que hay un cierto desinterés en el proceso de no darle continuidad a la difusión o sea, pero quién va a reconocer eso y a cualquiera se lo podemos achacar. Yo sí creo que hay una intención de que las cosas estén bien y a tiempo, por ejemplo de Jorge porque sabe que va a tener menos broncas con Juana Inés, claro. Pero de que puede haber de repente una total indiferencia o darle continuidad a un evento, como el homenaje a José Gorostiza que no hay ponentes pues que va a hacer Jorge no. Cómo estableces una presión a través de la Directora y todo eso.

Relación con superiores

Pues básicamente de libertad, me resulta interesante que me han dejado, a menos que haya algo que no entendí o que no le gusta a la señora Abreu, pero es raro que te gusta una en unos seis meses me rechazan un impreso. Yo tengo la libertad de buscar tales imágenes para tal cosa yo funciono a través de libertad, en el rollo cultural como determinas una cosa visual no es tan fácil, digo debes tener un banco de imágenes, pensar en varias soluciones y en ese sentido te lo digo, que hay un compromiso de mi parte, para noviembre siempre está que el día de muertos, entonces tratas en la medida de las posibilidades de seguir buscando algo adecuado.

Por otro lado siento que en el departamento de difusión, yo creo que muchas cosas están enviadas, ya encontraron el camino ya saben las formas, tú puedes proponer cosas a lo mejor no te lo aceptan Cecilia o Jorge pero tú propones y ahí está lo del compromiso, hasta donde llega esa búsqueda de seguir viendo de que manera seguimos difundiendo, cómo es posible que en el lapso de Lilia Millán creció el personal la manera de difundir las cosas, yo no recuerdo tantos dípticos ahí fue cuando se hicieron y se crearon nuevas formas de difundir.

Lilia Millán manda hacer, porque se lo regalan, unos triángulitos para difundir San Ildefonso que pone en las mesas de los restaurantes del Centro Histórico esa es una manera de difundir una exposición y a lo mejor difundes por un lado Guatemala, por otra el Arzobispado, qué tiene yo creo que no tiene nada de malo, más bien está como enviado por no buscar otros rollos y que funciona y lo ves.

Hay que hacer una evaluación muy rigurosa, pon tú de 30 mil impresos en una ciudad de 25 millones, tendríamos que evaluar si de esos impresos llega ese número de gente a los eventos y a lo mejor sí es justo, porque el Arzobispado tiene un límite y las conferencias que yo he visto del Recinto han estado al tope. Habría que hacer un estudio de los impresos y como llegan en cuanto a distribución y tienes que pensar por ejemplo si llegan estudiantes

JORGE ARTURO FERNÁNDEZ

Desde tu punto de vista, porque crees que exista un retraso de tiempo en la autorización del diseño u originales mecánicos de la programación:

En primer término es resultado del gran cúmulo de trabajo por revisar, validar, autorizar y llevar a cabo por parte de la titular de la Dirección General. Lo anterior es así dado que al aumentar constantemente la cantidad de pendientes por atender de cada área respectiva se genera un cuello de botella que no permite sacar el trabajo a la misma velocidad con que ingresa; aun y cuando se tengan prioridades, como acontece con las autorizaciones respectivas del diseño u originales mecánicos de la programación.

También, por que existe falta de coordinación y seguimiento dentro del proceso, ya que al no existir un seguimiento claro y adecuado del proceso de programación y autorización, se genera que la memoria de trabajo no conserve los borradores, o la bitácora correspondiente; de tal suerte que ante el cúmulo de trabajo y el desfase programático no se tiene en su momento la certeza de que la programación ya fue autorizada esos términos... mmmmm, además, creo que este tipo de problema, y otros carecen de sincronía, organización y seguimiento en la planeación de l trabajo.

¿Por qué dices que carecen de sincronía y de organización?

Bueno, porque hay una falta de comunicación entre las áreas generadoras del proyecto y la autorizadora; de (piensa) mmm, falta de respuesta respecto a las correcciones y modificaciones de la programación de diseños ya que este proceso debe de atenderse inmediatamente, falta de control y de planeación del proceso respectivo.

Yo creo, que si... bueno, podría ser que abatiendo las irregularidades descritas en lo que te he dicho, se debería de elaborar, programar y calendarizar un proceso para autorización del diseño u originales mecánicos que contemple, esencialmente, probables de retrasos que en forma fortuita y/o eventual pudieran ocasionarse.

Crees que influyen las causas que comentaste en el proceso de la comunicación:

Claro que sí, esto, se da en forma directa y contundente ya que al ocasionarse un retraso la comunicación entre las partes que intervienen se distorsiona en forma alarmante, pues en lugar de solucionar a la brevedad el problema, se inicia una persecución de partes para advertir quien tuvo la culpa; además, yo que tengo poco tiempo, me he dado cuenta que no existe disposición de la parte controladora del proceso para solucionarlo, ni se ha generado una planeación del trabajo que sea estratégico y funcional.

Desde su punto de vista, cuales son los principales problemas entre la Dirección General, la Subdirección de Promoción Cultural, y el Departamento de Difusión: hablando de comunicación e información:
La información que llega a la Dirección General, no es oportuna clara y concreta, pero sobre todo no es oportuna. Reitero solamente la necesidad de establecer y generar un procedimiento claro, preciso, efectivo y rápido (sobre todo), para que en un término no mayor a 24 horas, se genere la autorización correspondiente en cada caso: como Control de Gestión eficiente y calendarizado.