

66



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"



RENAPO, LA CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO

ESTUDIO DE CASO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL REGISTRO NACIONAL DE POBLACIÓN E IDENTIFICACIÓN PERSONAL.

S E M I N A R I O - T A L L E R
E X T R A C U R R I C U L A R
ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PERIODISMO
Y COMUNICACIÓN COLECTIVA
P R E S E N T A :
MARÍA ERÉNDIRA RAMÍREZ ÁVILA

ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ



ACATLÁN, EDO. DE MÉXICO MARZO DE 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION DISCONTINUA

A Mis padres:

Inmensurable fuentes de amor y valor ante la vida. Constantes e indispensables para lograrlo. Sinónimos de pasión y tenacidad.

Abue:

El espacio, el tiempo o la materia no ha impedido que gules e impulsos todos mis proyectos. Tu herencia: el ser mejor día con día y como en una gran fiesta, beber de la vida lo mejor.

Adolfo y Hess:

Tiernos compañeros que me han abierto un mundo plagado de alegría. Sin palabras su lección es contundente: ser un buen humano.

Reconocimientos

Negro: Amor, paciencia y comprensión, son palabras que pueden describirte; aunque "mi cómplice" es mejor para calificarte.

*Do you wanna dance and hold my hand?
Tell my baby I'm your lover man
Oh baby, do you wanna dance?
Well do you wanna dance under the
moonlight? Squeeze me all through the night
Oh baby, do you wanna dance?*

Ramones

Ñoño: Sólo caudales de cariño y apoyo he recibido de ti, por lo que eres imprescindible en mi vida.

Amigos: Maribel, Nuri, Mike y Javier Eduardo, promotores indiscutibles de aventuras.

Profesores: En sus clases cada uno de ustedes me dejaron un poco de sí mismos, lo que me hace una mejor persona.

Xavier: El tiempo transcurrió, pero aún tus clases siguen siendo una ventana hacia el conocimiento, innovador, el profesionalismo y la búsqueda por seres humanos impregnados de amor.

Jorge: Sólo la disciplina, la constancia y el desempeño profesional me podían ser enseñados por ti.

Universidad Testigo y participe de cambios determinantes en mi vida, y la que a pesar del tiempo, me acoge nuevamente como el primer día.

Asesores de la Dirección General: Indescifrable y hostil hubiera sido RENAPO sin la entusiasta colaboración de ustedes. Además de lo aburrido e inhumano que la cotidianidad resultaría.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1	ENTORNO Y AMBIENTE RELEVANTE DE RENAPO	5
1.1.	Descripción histórica de RENAPO	5
1.1.1.	Desarrollo de RENAPO	6
1.1.2.	Actualidad de RENAPO	8
1.2.	Análisis Sistémico de RENAPO	10
1.2.1.	Ambiente General en el que se desenvuelve el RENAPO	11
1.2.2.	Ambiente Relevante en RENAPO	13
1.2.3.	Ciclo de Eventos en RENAPO	15
1.2.4.	Grado de interrelación de RENAPO	19
1.3.	Análisis Contingente de RENAPO	21
1.3.1.	Características del ambiente en el que se desenvuelve RENAPO	22
1.3.2.	Fuentes de incertidumbre en RENAPO	27
1.3.3.	Mecanismos para obtener información del ambiente en RENAPO	30
1.3.4.	Toma de decisiones en RENAPO	32

CAPÍTULO II

2	DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN FORMAL DE RENAPO	37
2.1.	Tipología de RENAPO	37
2.2.	Teoría de las Organizaciones	39
2.2.1.	Cooperación	41
2.2.2.	División del Trabajo	42

2.3. Filosofía y objetivos de RENAPO	44
2.4. Estructura de RENAPO	47
2.4.1. Grupos Formales en RENAPO	56
2.4.2. Estructura de la Comunicación en RENAPO	58
2.4.3. Mecanismos de control en RENAPO	61
2.4.4. Autoridad y Poder en RENAPO	64
2.4.5. Supuestos Gerenciales sobre la naturaleza humana en RENAPO	66

CAPÍTULO III

3 FUNCIONAMIENTO DE REANPO	71
3.1. Uso de herramientas de Medición	72
3.1.1. Aplicación de Diagramas de Flujo	72
3.1.2. Aplicación del Diagrama Causa-Efecto	81
3.1.3. Aplicación de Hojas de Inpección	82
3.1.4. Aplicación de Diagnóstico de Clima Organizacional	92
3.2. Actores	109
3.2.1. Margen de libertad del actor	112
3.2.2. Límites del razonamiento del actor	114
3.2.3. Planteamiento estratégico del actor	115
3.2.4. El poder y el actor	117
3.2.5. El poder y la organización	119
3.2.6. Tipos de poder	121
3.2.7. RENAPO y sus actores	125

3.3. Grupos	129
3.3.1. Grupos Formales e Informales	130
3.3.2. Grupos Primarios y Secundarios	131
3.3.3. La estructura interna del grupo	132
3.3.4. RENAPO y sus grupos	134

CAPÍTULO IV

4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN RENAPO	137
4.1. Costo generalizado de la acción	137
4.1.1. Tipología de las causas del problema productivo en RENAPO	144
4.1.2. Costo generalizado de la acción en RENAPO	146
4.1.3. Comunicación Organizacional	151
4.1.4. Representaciones	158
4.1.5. Comunicación	161
4.1.6. Causas Comunicativo/Informativas en RENAPO	167
4.1.7. Costo de una inadecuada comunicación en RENAPO	169
4.2. Conflictos comunicativos	171
4.2.1. Flujos informativos	173
4.2.2. Interacciones conflictivas	176
4.2.3. Actores de RENAPO	180

CAPÍTULO V

5 CULTURA ORGANIZACIONAL	198
5.1. Comparativo de la Cultura Organizacional entre Sector Público y Privado	202
5.2. Diagnóstico de la cultura organizacional en RENAPO	211
5.3. Sistematización de hallazgos sobre rasgos culturales en RENAPO	216
5.3.1. Fortalezas y Debilidades de RENAPO	222

5.4. Estrategia de intervención en RENAPO	225
5.4.1. Plataforma estratégica Organizacional de RENAPO	226
5.4.2. Proyecto organizacional de RENAPO	227
5.4.3. Plataforma estratégica Comunicativa de RENAPO	234
CONCLUSIONES	245
BIBLIOGRAFÍA	252
ANEXO	257

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo conoceremos, analizaremos y reflexionaremos acerca de la comunicación, su importancia, debilidades y características en la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal (RENAPO). Así como, la importancia que tiene la cultura para el funcionamiento de las organizaciones en México; siendo RENAPO un ejemplo palpable de esto.

Para realizar nuestra investigación tuvimos, inicialmente, que conocer el entorno de la organización y el estrecho vínculo que tiene con él. Posteriormente, nos introdujimos en las entrañas de RENAPO con el fin de entender su estructura, su visión y sus objetivos organizacionales. Continuamos nuestro acercamiento a una mayor profundidad, cuando conocimos el funcionamiento ideal y lo comparamos con el real acontecer de la organización, así como la importancia fundamental de sus actores y grupos que intervienen en dar vida y complejidad a la misma. Es entonces, cuando se llegó al punto medular de éste estudio de caso, al desentrañar y enfrentarnos con uno de los principales conflictos que tiene la organización objeto de estudio, la Comunicación, debido a los inadecuados flujos informativos y a los escasos mecanismos comunicativos.

Finalmente, descubrimos el último eslabón de la investigación y el que permitirá dar explicación a ciertos fenómenos, que hasta el momento no habían sido comprendidos, la Cultura Organizacional. Debido a que ésta, representa un factor determinante en la vida, desenvolvimiento y sobrevivencia de la organización en nuestra sociedad mexicana.

RENAPO es el resultado de una propuesta entre la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República y la Secretaría de Gobernación, en la que se tendrá como principal tarea el establecer un sistema homogéneo de identificación y registro de la población, tanto de extranjeros residentes en el país, como de connacionales radicados fuera del territorio nacional. De tal manera, el 20 de agosto de 1980 el C. Presidente José López Portillo asigna dichas funciones a la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal.

Una organización tan estructurada, con objetivos muy precisos y con una "importante" función social, nos llevaría a pensar que no tiene problemas, sus procesos comunicativos son adecuados y hasta su funcionamiento es eficaz y eficiente. Pero, en realidad esto no ocurre así, ya que nos enfrentamos a una organización compleja, contradictoria y hostil. Por lo que investigarla requirió de cierta metodología.

De acuerdo a la Teoría de Sistemas, conocimos el ambiente relevante de la organización y su tipología. Observamos, qué tan Contingente resulta RENAPO ante su entorno y sus mecanismos de decodificación de la información proveniente del exterior. Esto, descrito en el Capítulo I.

En el Capítulo II tomamos como base los conceptos de Max Weber sobre "burocratización" en las organizaciones, así como las explicaciones de Renate Mayntz para la reflexión de su dimensión formal. También, se establecieron los Supuestos Gerenciales sobre la naturaleza humana, mediante la Teoría "X" y "Y".

En el Capítulo III nos enfrentamos al contradictorio acontecer de RENAPO, a pesar de tener detallados procesos productivos. Mediante los conceptos de Crozier y Friedberg plasmados en la obra *El Actor y el Sistema*, explicamos las relaciones que se entablan,

principalmente las de poder, punto primordial en la cotidianidad de RENAPO. De igual manera conocimos la forma en que se agrupan los actores dentro de la organización y la función de tales grupos, tanto para la consecución de los objetivos particulares de los individuos, como para el logro y subsistencia de la propia organización.

La Teoría Social de la Comunicación de Manuel Martín Serrano resultó una herramienta imprescindible para la elaboración del Capítulo IV, así como la utilización del Código Ético de Jürgen Habermas y su Teoría de la Acción Comunicativa, nos hizo comprender y desentrañar los conflictos comunicativos e informativos de RENAPO. También, aprendimos cómo la comunicación tiene una función organizadora (Cibernética de 2° orden).

Pero, lo más importante de la aplicación de todo este bagaje teórico, es la posibilidad de reconocer y aceptar diferencias, con la premisa de tratar de llegar a acuerdos y hacer de RENAPO una organización mayormente productiva.

Asimismo, el entrelazar lo comunicativo con lo productivo nos llevará lógicamente a entender e introducirnos al concepto de Comunicación Organizacional. A su vez, esto no será entendible sino desentrañamos cómo las creencias y valores forman parte de la Cultura Organizacional. Reconociendo los rasgos con los que cuenta cada organización, unos que la diferenciarán del resto de las organizaciones mexicanas, pero otros, que le darán esa característica tan propia y peculiar de mexicanidad, ya que se está compartiendo una misma idiosincrasia.

De acuerdo a los problemas productivos encontrados y buscando una solución comunicativa (Comunicación Organizacional) que ayude a limar tales coyunturas, se planteó una estrategia organizacional de intervención, en donde lo comunicativo será la vía de cambio para tales valores y creencias negativas, con el fin de hacer de esta Dirección General una

organización habitable, en la que se respeten las diferencias y se lleguen a acuerdos benéficos para todas las partes. No se pretenderá homogeneizar las representaciones de los actores organizacionales, sino reconocer las subcultura existentes en la organización y conducir las hacia la búsqueda del lógico beneficio individual, que consecuentemente, llevará al logro de objetivos organizacionales.

Por lo tanto, esta investigación tuvo como propósito, el dirigir la mirada hacia la importancia de la Comunicación Organizacional. El reconocerla como una herramienta de solución a problemas productivos, y como una propiciadora de organizaciones humanas y habitables.

CAPÍTULO I

Entorno y Ambiente Relevante de RENAPO

1 ENTORNO Y AMBIENTE RELEVANTE DE RENAPO

Para poder llevar a cabo una investigación correcta de un fenómeno se hace necesario conocer la forma en que se creó, cuál ha sido su comportamiento a través del tiempo, y de qué manera funciona en la actualidad. En este caso, trataremos de conocer el nacimiento, desarrollo y actualidad de la **Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal**.

1.1. Descripción histórica de RENAPO

En la legislación mexicana se contempló, desde el año de 1933 la implementación de un instrumento con el cual se pudiera registrar información de la población del país. La ley pertinente consideró a éste como un elemento de apoyo a la política de población y orientó estas atribuciones a la obtención de información demográfica de los habitantes del país. De igual manera, el propósito ha sido implementar un instrumento cuya finalidad sea el registro de las personas y la expedición de un documento de esta identidad, la cual fortalezca la seguridad política de los individuos.

La decisión de mejorar los sistemas administrativos del sector público llevó a la Secretaría de Gobernación y a la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República a la actualización de aquellos estudios, que con anterioridad existían. Por lo que el grupo técnico constituido con éste propósito presentó, en mayo de 1980 sus conclusiones sobre el Sistema Nacional de Registro de Población, las cuales originaron, en

agosto del mismo año, a la que se denominaría **Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal**.¹

Así, José López Portillo, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, conforme al Artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en el Artículo 18 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece esta Dirección General como consta en el Diario Oficial con fecha 20 de agosto de 1980.

1. 1. 1. Desarrollo de RENAPO

Para la realización adecuada de la labor conferida constitucionalmente a la Dirección General del Registro Nacional de Población se hizo indispensable que la Secretaría de Gobernación se abocara a consolidar la operación de ésta, lo cual requirió inicialmente, el solucionar los problemas de captura de la base de datos de 1982 a 1997, soporte del Registro de Menores de Edad y, en segunda instancia, promover la Captura Histórica de los Registro de 1930 a 1981, con la finalidad de contar con la información de soporte para la integración del Registro Nacional de Ciudadanos, en donde se registró a los ciudadanos mexicanos residentes en el país y en el extranjero, así como la sustitución del Catálogo de Extranjeros residentes en la República Mexicana.

Por lo tanto, la denominada Captura Histórica representa un proceso indispensable para obtener la información registral de las personas durante el periodo 1930 a 1981, inscritas en los más de los 5 mil diferentes Registros Civiles del país.

¹ Dirección de Investigación, Planeación y Evaluación, México, 1999, p. 1-3.

Además de permitir el certificar los datos de identidad y nacionalidad de los ciudadanos para poderles expedir un documento de identificación (Cédula de Identidad Ciudadana), así como, posibilita la integración del Registro Nacional de Población con datos probatorios de la identidad y nacionalidad de los mexicanos residentes en el país y fuera de él².

Para el año de 1992, la Secretaría de Gobernación, dadas sus facultades conferidas y con base a las reformas en la Ley de Población realizadas durante ese mismo año y en congruencia con las reformas al Artículo 36 Constitucional de 1990, se publica en el diario Oficial de la Federación que el Registro Nacional de Población es considerado como un instrumento que brinda seguridad jurídica. Por lo que la preocupación se centró en obtener la información necesaria para certificar y acreditar fehacientemente la identidad de las personas y proporcionar el servicio público de expedición del documento de identificación a los ciudadanos y a los mexicanos menores de edad, así como la información sobre la población que requiera de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Ya con estas reformas, se restringió su finalidad: "Registrar a cada una de las personas que integran la población del país, con los datos que permitan certificar y acreditar fehacientemente su identidad"³. Además, organiza al Registro Nacional de Población en tres componentes: El Registro Nacional de Ciudadanos, Registro de Menores de Edad y Catálogo de los Residentes en la República Mexicana.

Con relación a los nacionales, la legislación señala que se inscribirá a todos los mexicanos, ya sea en el Registro Nacional de Ciudadanos o en el Registro de Menores de Edad, según sea el caso.

² Conceptualización de la Captura Histórica en función del Registro Nacional de Población, México, 1998, p. 1.

³ *Idem* p. 6.

Con respecto a los extranjeros esta ley contempla, dos instrumentos distintos para el asiento de estos datos. Uno, denominado Catálogo de Extranjeros Radicados en la República Mexicana y, el otro llamado Registro Nacional de Extranjeros. Este último se configura como un instrumento de registro independiente al Registro Nacional de Población, que determina, al igual que la Cédula de Identidad Ciudadana, un documento oficial de identificación con legitimidad plena sobre los datos de identidad que contiene en relación con su titular, mismo que se expedirá a los mexicanos mayores de 18 años.

En esta célula se asentará el nombre completo, la Clave Única de Registro de Población, la fotografía, el lugar y fecha de nacimiento, así como la firma y huella dactilar del ciudadano.

Con respecto a los menores de edad contempla también, un documento de identificación.

Por lo tanto, al incorporar a una persona en el Registro Nacional de Población se le asignará la Clave Única de Registro de Población (CURP), la cual servirá para registrarla e identificarla de forma individual.

1. 1. 2. Actualidad en RENAPO

Uno de los campos de atención prioritarios para el desarrollo social es la adecuada definición de políticas poblacionales que permitan reconocer y atender las características y necesidades actuales de los hombres y mujeres que habitan cada rincón del país y de los mexicanos residentes en el extranjero. Por lo que sin duda, el registro de la población y las

políticas que se desarrollen en torno a ella, involucran muchos de los proyectos de las instituciones y de los asuntos particulares de las personas.

En este sentido, el registro de la población concede certeza jurídica a cada habitante, además de permitir la planeación precisa de las políticas de desarrollo que apliquen las instituciones del Gobierno Federal. Por lo que los proyectos estratégicos de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal se refiere a:

- Modernización Integral del Registro Civil;
- Asignación y uso de la Clave Única de Registro de Población (CURP) y,
- Consolidación del Registro Nacional de Población.

De manera general se puede definir al Registro Nacional de Población e Identificación Personal de la siguiente manera, ya que desarrollará con mayor detalle en el Capítulo II, del presente trabajo:

Inicialmente, la Dirección General es la responsable de dar organización y establecimiento de las tareas en cada una de las otras áreas de la organización.

La Dirección General Adjunta se creó a raíz de los cambios efectuados en 1992, cuando se puso en funcionamiento a la Dirección de la Clave Única de Registro de Población.

Las funciones de la Dirección de Investigación, Planeación y Evaluación (D.I.P.E.) se refiere, como su nombre lo indica, a la continúa búsqueda de información, sistematización y estimación de los trabajos que ejecutan en el RENAPO para redirigir o ratificar mecanismos de acción de las funciones de la organización.

La CURP es el área que tiene como cometido la ejecución operativa de la asignación de la Clave Única de Registro de Población y que actualmente juega un papel determinante en el papel de la organización ante la sociedad.

La Coordinación Administrativa asigna los recursos materiales, humanos y monetarios a cada área de la organización, ya que organiza y distribuye el presupuesto que se asigna a cada proyecto para conseguir el cumplimiento de las funciones del RENAPO.

La tarea de la Dirección de Coordinación Interinstitucional resulta indispensable en el correcto funcionamiento de RENAPO, ya que es el vehículo de la organización con los Registros Civiles de las 32 entidades federativas, principales proveedores de la materia prima con que la organización asigna la CURP, los ciudadanos mexicanos.

De igual manera, el desempeño de la Dirección de Sistemas resulta importante, ya que es donde se desarrolla el trabajo de captura y mantenimiento de los equipos de computo, indispensables para el adecuado funcionamiento de la CURP.

Como se puede observar, los componentes de la organización denominada Registro Nacional de Población e Identificación Personal tiene cubiertas las áreas indispensables para cumplir con su función social.

1. 2. Análisis Sistémico de RENAPO

Para conocer la forma en que el Registro Nacional de Población e Identificación Personal cumple con la función que se le ha conferido, es necesario utilizar algunas herramientas metodológicas, tales como la investigación documental y la observación, que nos permitan entender la manera en que ésta organización se desarrolla dentro del medio ambiente, hacia su propio interior y las relaciones que establece con la sociedad. Para lo cual resulta necesario la aplicación del **Análisis Sistémico**.

A raíz de la Revolución Industrial en las que se establecieron diversas y complejas organizaciones, se empezaron a efectuar diversos estudios e investigaciones que arrojaron a la luz cuatro enfoques principales de estudio de las mismas, que son: Clásica, Humanista, de Sistemas y de Contingencia.

La que nos ocupa y que resulta más adecuada para la aplicación en nuestro estudio, es la Teoría de Sistemas, ya que nos permite un escrutinio detallado de todos los factores que influyen en RENAPO. Asimismo, hace énfasis en el entorno en el que dicha organización se desarrolla. Es decir, "Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un 'todo organizado', donde el resultado es mayor que la suma de sus partes"⁴

1. 2. 1. Ambiente General en el que se desenvuelve RENAPO

El Registro Nacional de Población e Identificación Personal es una organización, ya que se trata de un sistema integrado por individuos; un instrumento vital de una sociedad. Por una parte, "proporciona bienes y servicios que satisfacen necesidades, y por la otra, crean el ambiente en el cual se pasa la vida propia"⁵. Entonces, RENAPO como organización cumple con un cometido específico ante la sociedad, quienes además le otorgan su razón de existencia.

De igual manera, RENAPO se desenvuelve y se encuentra inmersa en un entorno que le determina. Este ambiente, inicialmente es el denominado por Daniel Katz y Robert Kahn como **Político Administrativo**, que se encarga de coordinar y controlar a la gente y los recursos, tarea que conjuntamente la Presidencia de la República y la Secretaría de

⁴ Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México, 1991, p. 49.

⁵ Méndez, Jos S. Dinámica social en las organizaciones. Mc Graw Hill, México, 1990, p. 285.

Gobernación, asignó a la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, como su razón de existencia.

También, es **De bienestar común**, ya que pretende beneficiar al público en general. Tipificación establecida por Peter Blau y William Scott a oficinas gubernamentales, como RENAPO.

De tal manera, el ambiente que fundamentalmente influye a esta organización es el **Político**. Por lo tanto, los cambios en la Presidencia de la República, como el tener a un primer mandatario de extracción panista, modifican la forma en que se ha de realizar la tarea que constitucionalmente se le ha conferido al Registro Nacional de Población e Identificación Personal.

En menor medida, pero también importante para RENAPO es el ambiente Económico, dado que de acuerdo a cómo se esté viviendo la situación económica del país, dicha organización tiene afectaciones, como la disminución presupuestal a las dependencias gubernamentales para este sexenio, y principalmente, el establecido para toda la Secretaría de Gobernación. Y nuevamente, esto nos lleva al factor Político, debido a que la priorización en la asignación de tales recursos de la Segob, entre las dependencias a su cargo, se efectuó de acuerdo con factores externos y políticos, tales como los recientes ataques a Estados Unidos, en donde se hizo indispensable para México (como país fronterizo), darle mayor importancia a las oficinas encargadas de la seguridad nacional (Instituto Nacional de Migración).

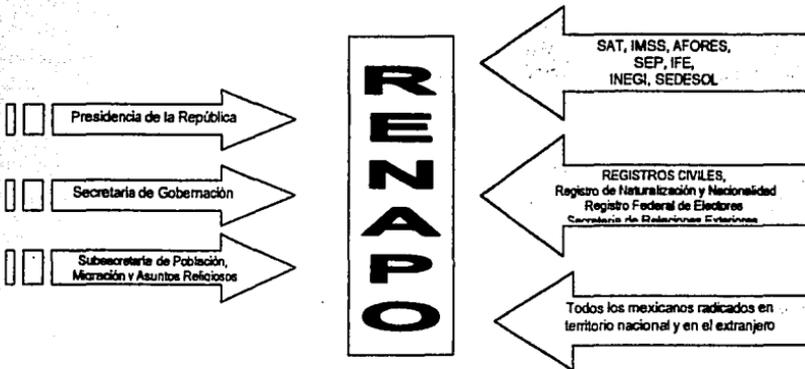
Por consiguiente, a pesar de tener otros ambientes influyentes en la organización objeto de estudio, regresamos reiteradamente a que las determinaciones se efectúan principalmente basadas en decisiones políticas.

1. 2. 2. Ambiente Relevante en RENAPO

El Sistema de RENAPO es relativamente **Abierto**, ya que "tiene cierto intercambio de energía con el medio. Además de que posee fronteras, parcialmente permeables lo que permite magnitudes mensurables de algún tipo de insumos materiales, de energía o de informaciones"⁶. Pues RENAPO establece diversas relaciones con su entorno, las que afectan de manera importante en las funciones de esta Dirección General.

Es decir, RENAPO debe establecer importantes actividades de cooperación con otras dependencias gubernamentales, que van desde aquellas que solicitan a sus agremiados la CURP como parte de sus trámites, hasta las de cooperación estrecha, como son los Registros Civiles, de donde surge una de las materias primas para la asignación de la Clave Única, las actas de nacimiento de cada mexicano.

En el siguiente diagrama veremos quienes forman parte del ambiente relevante de RENAPO, y al mismo tiempo, los que delimitan las fronteras de la organización.



⁶ Johansen B., Oscar. La Comunicación y la Conducta Organizacional, Diana, México, 1979, p. 26-29.

Mediante éste esquema se podrá entender más claramente el ambiente relevante de RENAPO, en el que cabe mencionar que todas las relaciones mostradas son de carácter formal. Entonces, lo que caracteriza a RENAPO es, lo directo a indirecto de su trato con cada una de estas instituciones:

- Presidencia de la República.- Como vimos con anterioridad, el nacimiento de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal parte de ésta y la Segob, por lo tanto ahora el trato únicamente es indirecto y radica en el cumplimiento de su tarea asignada ante la sociedad.
- Secretaría de Gobernación.- Esta sí resulta una relación directa y estrecha, ya que es a quien se le rinde cuentas de los avances obtenidos y de quien se obtiene los recursos económicos, indispensables para su funcionamiento.
- Subsecretaría de Población, Migración y Asuntos Religiosos.- El RENAPO es parte de esta dependencia, por lo que debe trabajar conjuntamente para cumplir el cometido conferido por esta subsecretaría.

Estas relaciones se pusieron a la izquierda del diagrama debido a que son las que en el organigrama del Poder Ejecutivo, se encuentran RENAPO, mismo que veremos con mayor detenimiento en el Capítulo II.

Las organizaciones que se encuentran enlistadas a la derecha de RENAPO y en la flecha superior, son quienes reciben el servicio de la organización objeto de estudio y quienes han contribuido a la asignación de la CURP, como en el caso del SAT, IMSS, AFORES y SEDESOL. Por su parte, el IFE, la SEP y el INEGI, solicitan la CURP para la realización de sus trámites y auxilian en el control de dicha asignación.

En la flecha central, se localizan los diversos registros y la Secretaría de Relaciones Exteriores, quienes hacen uso de la base de datos de la CURP, para el seguimiento de las ahí anotados. Pero, parte del ambiente relevante y mayormente importante para el RENAPO, son los REGISTRO CIVILES, ya que son ellos quienes emiten las actas de nacimiento de los ciudadanos mexicanos. Además, son estos quienes trabajan conjunta y estrechamente con RENAPO para hacer posible la asignación de la CURP, pues en muchas de sus propias oficinas se encuentra personal de RENAPO que asigna dicha clave de población (al momento de ser registrado el individuo).

Finalmente, en la flecha inferior se encuentra el público usuario, motivo y razón de ser de RENAPO y con quien se establece una relación formal y directa, debido a que ellos son los que reciben el servicio de asignación de su CURP.

Como vimos, RENAPO tiene un ambiente relevante medianamente abierto, ya que debe trabajar conjuntamente con muchas otras dependencias gubernamentales y con un público usuario enorme (todos los mexicanos). Con todos ellos establece diferentes relaciones, con características distintas, pero a su vez, RENAPO ha definido sus fronteras y sus límites de intervención del exterior.

1. 2. 3. Ciclo de Eventos de RENAPO

Reiteramos que RENAPO es un sistema relativamente abierto porque "al intercambiar energía con el medio, realiza un ciclo de actividad. El sistema recibe una corriente de entrada energética proveniente del medio. Esta energía, una vez en el interior del sistema, sufre una transformación y se convierte en un nuevo tipo de energía que sale al exterior como una

corriente de salida. Este proceso de intercambio es el que permite al sistema poder seguir existiendo. Pero para que esto suceda así, la corriente de salida necesita ser capaz de lograr producir la energía necesaria para mantener en funcionamiento el sistema".⁷

En la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal este ciclo de eventos se realiza de la siguiente manera:

- **Insumos:** Entendido como todo aquello necesario para realizar su trabajo, como los recursos humanos, materiales y de información.

Podemos señalar entonces, que los recursos materiales indispensables para la elaboración de la CURP son todo aquel material de oficina, que permita la ejecución de la labor administrativa del trámite. De gran importancia resulta el equipo de computo, el cual permite la captura y el proceso que sufrirá la información recabada de las actas de nacimiento para otorgar la CURP. Asimismo, la capacitación para el manejo del mismo y la capacitación normativa para la asignación de esta clave de identificación.

Los recursos humanos se refieren al personal de la organización, y en este caso, por ser una dependencia gubernamental, se cuenta con una amplia gama de perfiles, que van desde el personal de intendencia, hasta profesionistas capacitado para desarrollar las labores en las diferentes áreas del RENAPO.

Asimismo, la información requerida para llevar a cabo el producto de RENAPO es todo lo concerniente a la población, tanto los que viven en el territorio nacional, como los connacionales que radican en el exterior. Información que viene de la población en general por medio de los medios masivos de comunicación, así como la información directa que se otorga de otras dependencias gubernamentales.

⁷ Idem p. 11.

Pero uno de los insumos primordiales con que tiene que trabajar ésta dependencia de gobierno, son las ACTAS DE NACIMIENTO de los mexicanos, ya que ésta es la materia prima para la asignación de la CURP.

- **Transformación:** Se refiere a los cambios o proceso que sufrirán los insumos para llegar al producto final.

Esta transformación o proceso que se realiza en RENAPO de los insumos básicos, como las Actas de Nacimiento, da inicio cuando la persona lleva esta documentación a los módulos establecidos para este fin. Posteriormente se introducen sus datos en un programa de cómputo, destinado específicamente para procesar dicha información. Posteriormente, se entrega al dueño, quien recibe su CURP.

Para la realización de éste proceso se requiere de un programa de cómputo específico. Además de la creación de una serie de Normas que regulen la asignación de dicha clave de identificación.

- **Producto:** Entendido como el resultado de la transformación sufrida por los insumos y que dan a la luz un bien o servicio distinto a lo ingresado a la organización, y le otorga su fin primordial ó su razón de existencia social.

En el RENAPO el fin último o servicio a otorgar a la sociedad en estos momentos, es la asignación de la CURP, documento que identifica a cada individuo y pretende facilitarle la realización de trámites ante otras dependencias gubernamentales.

- **Fronteras:** Pueden definirse como los límites hasta donde llegan las funciones y atributos de una organización, tanto en sus interrelaciones internas, como en las externas.

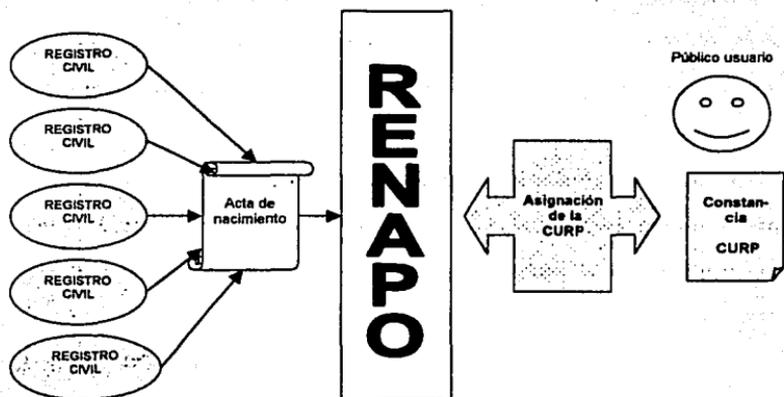
Por ejemplo, RENAPO no puede transgredir las tareas del INEGI, quienes únicamente cuantifican a la población. Tampoco, las del IFE, ya que ésta organización es autónoma y la

credencial que expide, únicamente posibilita para el ejercicio del voto. Además de ser una identificación otorgada de "buena fe", pues no se acredita con ningún documento oficial.

Es decir, cada organización y en especial, cada dependencia gubernamental tiene una tarea determinada, en donde sus funciones están perfectamente detalladas, lo que le da características propias y mecanismos de desenvolvimiento dentro de su entorno, también distintos. Establece relaciones particulares con las otras dependencias gubernamentales y con el público usuario, ya que ninguna otra oficina de gobierno le puede prestar el mismo servicio que presta RENAPO.

Las fronteras se definirán entonces, mediante las facultades que RENAPO tiene ante la sociedad y el gobierno de la República, en las que permite la entrada de información e insumos, para la obvia transformación y recíproca elaboración de un producto específico (la CURP). Por ejemplo, a pesar de que los Registros Civiles tienen a su cargo tareas que conciernen a la población, y su estrecha colaboración con RENAPO para la asignación de la CURP, sus diferencias son sustanciales y requieren de lecturas del entorno distintas, así como un desempeño particular.

Asimismo, los subsistemas frontera de RENAPO son la propia dirección de la CURP, principalmente en el área de atención a clientes. La DCI (Dirección de Coordinación Interinstitucional) que establece relaciones de colaboración con las diversas dependencias gubernamentales y con las empresas del sector privado. La DIPE, quienes continuamente están dando lectura al entorno por medio de la implementación y resultado de los proyectos; además de la continua investigación que se hace para poner en marcha diversos planes de trabajo. Finalmente, el propio Director General, quien es el representante de la organización hacia el exterior.



1. 2. 4. Grado de interrelación de RENAPO

Como hemos visto hasta el momento, la labor actual de RENAPO es la de asignar una clave de identidad personal, para lo cual ésta organización debe trabajar conjuntamente, tanto al interior, como al exterior de la misma. Es decir, “una organización social como sistema, es un conjunto de roles e interrelaciones existente entre ellos”⁸. Por lo tanto, para la realización del proyecto de la asignación de la CURP, se debe coordinar el trabajo de todas las áreas de la organización.

Por ejemplo, la Dirección General de RENAPO debe organizar, tanto los recursos, como los proyectos que permitan encaminar el trabajo de la asignación de dicha clave de identificación. Asimismo, la Dirección General Adjunta, CURP y DIPE, requieren concebir

⁸ Idem, p. 11.

planes adecuados para la mejor forma de consecución de dicho objetivo, así como el cumplimiento de acuerdos para la asignación de apoyos a los Registros Civiles.

De igual manera, las áreas Administrativas y de Sistemas verán que los recursos sean otorgados y los equipos funcionen adecuadamente.

Ahora bien, las interrelaciones, ocurrencias u hechos que la organización lleva hacia afuera de ella misma resultan también de suma importancia para lograr que el proceso de transformación produzca el producto deseado. Así, una interrelación indispensable es el trabajo coordinado con los **Registros Civiles**.

Otro sector del ambiente con gran relación de trabajo con RENAPO, son las otras dependencias gubernamentales, tanto las que solicitan en sus trámites la CURP (SEP, UNAM, Secretaría de Relaciones Exteriores, etc.), como las que han asignado (SAT, AFORES, IMSS).

Asimismo y lógicamente, las dependencias regidoras del Registro Nacional de Población e Identificación Personal como la Presidencia de la República, la Secretaría de Gobernación, la Subsecretaría de Migración, Población y Asuntos Migratorios y, el Instituto Nacional de Migración, de quienes recibe información constante que nutre los proyectos y mecanismos de operación del RENAPO.

Además, la interrelación con el sector a quién va dirigido éste trabajo: Todos los mexicanos en territorio nacional y a los connacionales radicados en el extranjero, quienes obtienen el servicio o producto denominado CURP.

Como se mencionó con anterioridad estas interrelaciones tienen características propias, pues con cada una de ellas se establecen relaciones distintas y con una importancia particular. Por lo tanto, la relación con los Registro Civiles puede ser un tanto más abierta que con la SEP, quien sólo requiere de su trabajo para dar mayor identidad al suyo.

Asimismo, sucede con el SAT, IMSS o los AFORES, quienes estuvieron asignando la CURP a sus agremiados, lo cual suscitó diversos problemas de duplicidad y erratas en tal adjudicación. Por lo que la interrelación ahora se vuelve aún más abierta, debido a que se deben corregir los errores efectuados y por ende, implica mayor comunicación y trabajo en cooperación.

También, la interrelación con la Segob tiene que presentarse en franca apertura debido a que está asigna el presupuesto y aprueba los proyectos y planes de RENAPO. No sucede de la misma manera, con la propio Instituto Nacional de Migración o el IFE, ya que ellos tienen tareas distintas y su relación está supeditada en otros términos en cuanto al intercambio de información.

En general, no podemos afirmar que las interrelaciones son completamente abiertas, ni totalmente cerradas, éstas se establecen de acuerdo a la colaboración o utilidad particular de cada organización con RENAPO, ya que de no ser así, se provocaría un caos en el trabajo y desenvolvimiento de la propia organización objeto de estudio. Todo mundo podría influir en ella, tanto interna, como externamente o se encontraría aislada completamente, sin recibir información e insumos del exterior.

1. 3. Análisis Contingente de RENAPO

El Análisis Contingente nos indica que una organización se encuentra inmersa en un sistema, por lo que se establecen interrelaciones que suministran de información o insumos a la organización. Es entonces, cuando dicha organización debe aprender a leer de su entorno para saber qué cambios deben efectuarse, cómo necesita conducirse y cual será su papel a

futuro. Es decir, deberá disminuir las zonas de incertidumbre que el medio ambiente le impone, identificando situaciones concretas para un desarrollo eficaz y eficiente. Por lo que necesariamente creará respuestas adecuadas a las situaciones determinadas que el entorno le está requiriendo. En consecuencia, entre mayor es la capacidad de respuesta de la organización ante el medio y mayores los recursos para obtener información o decodificación de su entorno, mayormente contingente será la organización y su adaptación al medio será más exitosa, además que le habilitará para seguir subsistiendo.

Entonces, las organizaciones no se dan en el vacío, sino que se encuentran en un complejo entorno social donde se forma una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Este conjunto que enmarca las actividades de cualquier organización constituye su ambiente, el cual puede tener diferentes características o atributos, tales como ser turbulento, hostil, diverso, desintegrado y/o escaso.

1. 3. 1. Características del ambiente en el que se desenvuelve RENAPO

En base a lo mencionado con anterioridad y para poder decodificar adecuadamente los estímulos del ambiente, se hace necesario caracterizar el entorno en el que se desenvuelve nuestra organización objeto de estudio.

Entonces, RENAPO como organización que tiene múltiples relaciones con el entorno y se encuentra inmerso en un sistema, cuenta con ciertas características, que en menor o mayor medida le proveerán de información y de retos a resolver, como observaremos más detalladamente como sigue:

- **Turbulencia**

Entendida como los cambios rápidos en la tecnología, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, la inflación económica, así como un mercado de gustos y valores variantes, representan los estímulos que contribuyen a crear turbulencia en el entorno de la organización. Lo que nos lleva a establecer que RENAPO se encuentra dentro de un ambiente **altamente turbulento**, dado los cambios políticos y económicos que se están viviendo en el país y que en consecuencia repercuten de manera importante en ésta organización.

Es decir, uno de los factores determinantes para el ambiente turbulento de RENAPO, es el **político**, dado los constantes cambios en la Dirección General, ya que implican nuevos proyectos a desarrollar, diferentes maneras de ejecución y hasta cambios continuos en el personal.

Asimismo, de gran relevancia son los movimientos demográficos en el país, pues el crecimiento acelerado de la población dificulta enormemente la asignación de la CURP a todos los mexicanos radicados en el país o en el extranjero.

Otro fenómeno causante de turbulencia, es el incremento migratorio de connacionales, lo que provoca una población poco estable para el desarrollo de la vida nacional y que entorpece la asignación de la clave única.

Un factor no menos importante que desestabiliza el ambiente de RENAPO es la innovación tecnológica, pues a pesar de que se están importando equipos de cómputo para el desarrollo y asignación de la CURP, estos resultan insuficientes, además de que obligan a capacitar al personal, lo que implica tiempo y dinero, que van en detrimento y lentitud para la prestación del servicio.

Dicha actualización tecnológica resulta necesaria también en los Registros Civiles, ya que son estos los productores del documento base para la asignación de la CURP y que detienen y dificultan en gran medida la labor de RENAPO, a pesar de la gran colaboración y la firma de acuerdos para con el proyecto en cuestión.

- **Hostilidad**

El ambiente de RENAPO tiene otra característica particular más, el ser **hostil**, por ser dominante, estresante y arriesgado, ya que esta organización objeto de estudio vive con interrelaciones de fuerte influencia y dependencia de las decisiones políticas y económicas del Gobierno Federal. Esto pudiera parecernos como un ambiente **noble** en el cual no se tiene que preocupar por su sobrevivencia, pero esto no es del todo así. Debe justificar su razón de ser con su trabajo y desarrollo adecuado de proyectos útiles para la sociedad, ya que de no darse de esa manera, puede tomarse la decisión de desaparecerla o fusionarla con otra dependencia gubernamental.

Aunado a esto, también es estresante para el Registro Nacional de Población e Identificación Personal, la población mexicana, quienes presentan una creciente demanda de la CURP. Lo cual da como resultado la insuficiencia, lentitud y erratas en la asignación de la clave única, así como las cuentas que debe dar al Gobierno Federal.

A éste ambiente estresante se suman la tarea de los Registros Civiles, quienes también tienen problemas para la elaboración de actas de nacimiento y actualización de su base de datos, anexando problemas en el mismo RENAPO y a la creciente necesidad de la CURP por el público usuario, debido a la solicitud de las otras dependencias gubernamentales.

- **Diversidad**

Entendida como el ambiente diverso o heterogéneo en donde los mercados de una organización son variados en sus características. RENAPO tiene que lidiar con un ambiente altamente móvil, disperso y heterogéneo, propiciando graves conflictos para la asignación de la CURP a los mexicanos, debido a que debe llegar a todos los estratos de la población: rural, urbana, indígena y hasta connacionales radicados en el extranjero.

- **Desintegración**

Este atributo del entorno, se refiere al grado en que un determinado ambiente se encuentra organizado y altamente estructurado, donde se está sujeto a normas y reglamentos. Lo que al RENAPO, por ser dependencia gubernamental, le caracteriza, ya que debe respetar reglamentos, normatividad y procedimientos muy estructurados.

- **Escasez**

Un ambiente puede clasificarse por su grado de abundancia o escasez de materias primas, de recursos humanos o naturales, como los energéticos que conforman la ecología de una organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación, de los cuales depende la sobrevivencia del sistema.

Actualmente se vive una gran escasez de recursos económicos y materiales en RENAPO. Esta se debe al recorte presupuestal decretado por la Presidencia de la República. "A

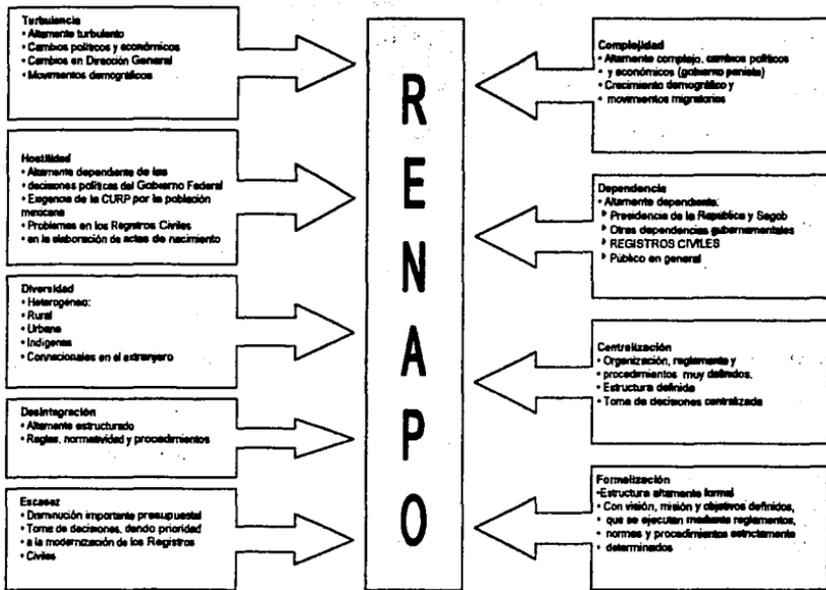
consecuencia del recorte de 3,375 millones de pesos al presupuesto, 10 millones de mexicanos no recibirán este año su Clave Única del Registro Poblacional (CURP)⁹.

A raíz de esto, la administración adecuada de los recursos financieros en RENAPO hace indispensable el buen manejo y distribución de dicho insumo. Por lo que se tiene planeado asignar éste a 3 rubros básicos para la ejecución del objetivo de la organización:

- 1) Modernización de los Registros Civiles, tanto en equipo como en capacitación.
- 2) CURP, asignación de equipo y capacitación de programas computacionales y normativos para la asignación y uso de la clave.
- 3) Campañas adecuadas de difusión de la CURP y RENAPO.

A continuación presentaremos un esquema que permita visualizar el entorno que hemos descrito y en el cual se desenvuelve RENAPO, así como observar más claramente las características que los definen:

⁹ Reynoso, Francisco y Chumacero, Javier G. Pega el primer recorte al gasto a programas de desarrollo social. El Economista. 21 de mayo de 2001, p. 18.



1.3.2. Fuentes de incertidumbre en RENAPO

Para realizar el análisis completo de la organización se debe decodificar el ambiente del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, por lo que resulta necesario definir "decodificación". Esto significa el saber interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización en información "de facto" que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización.

Ahora, esta decodificación del ambiente requiere el abatir la incertidumbre. Entendiendo este término según la definición de Goldhaber como la diferencia existente entre la organización disponible y la que en realidad es necesaria.

Sumada a ésta definición, Roger explica que la incertidumbre es el número de alternativas existentes con respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las relativas probabilidades de esas alternativas¹⁰.

Bajo estas circunstancias, RENAPO requiere de mecanismos para reducir la incertidumbre, para cual es indispensable la información proveniente del entorno, tal como:

- Modernización de los Registros Civiles, quienes pueden ofrecer una materia prima carente de errores y confiable. Es decir, el establecer una correcta base de datos, nulificando los errores de captura y legales, lo que permitirá obtener actas de nacimiento fidedignas. Asimismo, se hace necesario el equipo digitalizado para conseguir erradicar la falsificación de dicho documento.
- La CURP, conseguir mecanismos adecuados de cómputo y normativos para evitar los errores en captura y darle ese carácter fidedigno, que se busca conseguir con la asignación de la clave única. Así como la concordancia entre las diferentes dependencias gubernamentales con el RENAPO para evitar la duplicidad en la CURP.
- Hacer de conocimiento de la población la obligatoriedad y principalmente la funcionalidad de la CURP, para que el público usuario acuda libremente a realizar su trámite.
- Organizar adecuadamente los recursos materiales, como equipo de cómputo y materiales, para lograr la eficacia y eficiencia en la asignación de la clave única.

¹⁰ Idem p. 11.

- Capacitar cuidadosamente al personal de captura, tanto en el manejo del programa de cómputo, como en el aspecto legal y conseguir resultados favorables de asignación de dicha clave.

Habiendo visualizado los problemas de RENAPO, es necesario conocer también los obstáculos o requerimiento que deberá solucionar para conseguir el cumplimiento de objetivos, que como dependencia gubernamental tiene fijado.

Actualmente, el obstáculo o conflicto más difícil de solventar de la organización en cuestión, es el recorte presupuestal, pues no se podrá beneficiar de manera sustancial a los Registros Civiles de las 32 entidades federativas de equipo necesario para la apropiada asignación de la CURP. Así como, para conseguir la modernización proyectada para ellos.

La CURP deberá de reorganizarse para que con el equipo de cómputo y humano en existencia, solucionar los problemas de errores y duplicidad en la asignación de la clave.

Con relación al cumplimiento de acuerdos firmados entre RENAPO, Registros Civiles y otras dependencias gubernamentales, evitar la duplicidad en la asignación de la CURP y otorgarle el carácter de irrefutable. Y por su parte, el público usuario, que demanda la obtención de la misma.

En este momento es cuando a RENAPO se le hace necesario aprovechar oportunidades. Es decir, tomar del entorno lo que le puede beneficiar. Como por ejemplo, a pesar de no estar del todo en las mejores circunstancias de eficiencia, en los Registros Civiles existe una base de datos, la cual se puede recuperar. Asimismo, evitar la expedición de documentos apócrifos de actas de nacimiento, con el programa que está implementándose en el que es factible tener una copia certificada foránea en el Distrito Federal. También, el proyecto en el que se ofrece registrar a las personas que aún no tienen acta de nacimiento.

Por otra parte, podría trabajar en cooperación estrecha con otras dependencias gubernamentales como el SAT, IMSS, AFORES y Relaciones Exteriores, para conseguir abolir la duplicidad en la asignación de la CURP, pero estableciendo programas de cooperación con una detallada descripción de la forma en la asignación de la clave única.

De igual manera, se podría prorrogar la obligatoriedad de la CURP para la realización de trámites en las diferentes organizaciones gubernamentales como la SEP, SAT, IMSS, etc., para que se vaya desahogando ordenadamente el requerimiento de la clave por el público usuario.

Es decir, existen oportunidades que el *RENAPO* puede utilizar para solucionar adecuadamente la creciente necesidad de la población por su CURP, en donde la organización y el planteamiento de procesos de colaboración adecuados pueden llevar a la eficiencia y eficacia de la tarea conferida a *RENAPO*.

1. 3. 3. Mecanismos para obtener información del ambiente en *RENAPO*

Una organización por encontrarse inmersa en un entorno, debe leer todos los estímulos que le llegan y le afectan, dado que forma parte de una red, tanto con proveedores, clientes (público usuario), gobierno federal, otras dependencias del sector público, etc. Es por consiguiente, la comunicación un generador de mensajes importantes para la toma de decisiones en la organización.

Así, además de los factores físicos, sociales y externos a la organización, debe considerarse también los individuos que están inmersos en el sistema. Entonces, dicha lectura debe estar encaminada a determinar claramente el ambiente relevante de la organización,

comprender la vida y la efectividad de la misma en un sistema, así como lo que caracteriza o diferencia a ésta de las otras organizaciones en dicho sistema.

De tal manera, es importante reconocer los estímulos primarios y secundarios que atañen a nuestra organización objeto de estudio, estableciendo su afectación de manera directa o general. Al respecto, G. M Goldhaber añade que es importante diferenciar entre la información disponible y la que en realidad se necesita, para hacer una decodificación adecuada de la información proveniente del entorno y aplicarla adecuadamente a las necesidades propias de la organización.

Asimismo, E. M. Rogers también explica que el “extraer” esta información del entorno y decodificarla implica:

1. Establecer una retroalimentación directa del ambiente.
2. Buscar información que provenga del exterior para producir eventos que afecten positivamente en las metas organizacionales. Implementando mecanismos de Consultoría.
3. Mantener un control directo a través de mecanismos internos de regulación, tanto con una reglamentación interna, como con una incorporación externa.
4. Mantener un control directo de incorporación de información del exterior, con la expansión de fronteras e integración de otros subsistemas.
5. Finalmente, mantener un control indirecto con el entorno mediante campañas publicitarias y de relaciones públicas. Todo encaminado a mejorar la imagen de la organización, tanto al exterior, como al interior de la misma.

Es decir, con base a lo anterior podremos determinar el comportamiento más adecuado y los mecanismos de adaptación que el entorno nos requiere, así como la implementación de dichas conductas adaptativas al interior de la propia organización.

Por lo tanto, es indispensable para RENAPO la estrecha colaboración con los Registros Civiles para intercambiar la información pertinente e ir disminuyendo la incertidumbre acerca de los conflictos y retos que se les puedan presentar, así como tener listas las posibles soluciones a casos particulares en las 32 entidades federativas.

Un trabajo ininterrumpido con las dependencias gubernamentales para el conocimiento de planes y proyectos mutuos, además de la coordinación y obligatoriedad del uso de la CURP.

Estrecha comunicación y retroalimentación entre la Secretaría de Gobernación, Subsecretaría de Población, Migración y Asuntos Religiosos, el Instituto Nacional de Migración y RENAPO, para consolidar adecuadamente el Plan Nacional de Desarrollo con la función específica que se le ha conferido a la organización objeto de estudio.

Continuar con el seguimiento de Medios Masivos de Comunicación para conocer la evaluación que se le otorga al Registro Nacional de Población e Identificación Personal en cuanto al cumplimiento de su función actual, la asignación de la CURP.

Sin duda, el conocimiento de la opinión del público usuario en referencia al servicio, es indispensable, ya que para ellos va dirigido el producto de RENAPO, la Clave Única de Registro de Población.

1. 3. 4. Toma de decisiones en RENAPO

Las decisiones que ha tomado RENAPO en relación con su ambiente relevante están encaminadas a dar solución a los aspectos mencionados con anterioridad, como:

- Contribuir a la modernización del Registro Civil de las 32 entidades federativas con énfasis en automatización y captura del archivo histórico correspondiente al periodo 1930 a la fecha, para integrar la base de datos del Registro Nacional de Población e Identificación Personal y coadyuvar a la presentación de un servicio eficiente a la población¹¹.
- Asignar la Clave Única de Registro de Población a todas las personas físicas domiciliadas en el territorio nacional y a los mexicanos residentes en el extranjero, para que cuenten con un medio de registro e identificación individual, y sustituir la diversidad de registros existentes a cargo de instituciones públicas y privadas¹².
- Diseñar y operar el Registro Nacional de Población con la información proveniente de los siguientes registros: Civil, CURP, Federal de Electores, de Naturalización y Nacionalización, de mexicanos residentes fuera del país, y Nacional de Extranjeros, para certificar la identidad de las personas¹³.

Aunque es importante mencionar otras determinaciones que se han tomado, conseguir estas 3 tareas básicas implica:

- Tener un contacto estrecho con otras dependencias gubernamentales para:
 - a) Asignación de la CURP. Es decir, evitar en lo posible que otras dependencias como el SAT, IMSS y AFORES, continúen emitiendo esta clave sin finalizar el trámite, ya que no entregan la constancia probatoria. Pues lo único que se ha conseguido, es la duplicidad de claves y trámites inconclusos.
 - b) Realizar acuerdos de cooperación para que algunas dependencias no soliciten obligatoriamente esta clave en la realización de sus trámites, como la SEP, IMSS, Relaciones Exteriores, entre otras.

¹¹ Idem p. 6.

Otro aspecto de gran importancia dentro de la relación de Registro de Población con su ambiente son las campañas publicitarias que se programa emitir en los diversos medios masivos de comunicación. En los cuales se hará la invitación de la obtención de la CURP y se dará a conocer su utilidad. Tratando de esclarecer las dudas que hasta el momento se tienen al respecto y clarificar el uso real de dicha clave. Punto importante y determinante para que RENAPOA cumpla con su tarea de asignación, ya que el público en general no tiene clara tal funcionalidad y en cambio, considera que será una manera de tener a las personas físicas detectadas para cobro de impuestos y en observación constante.

Finalmente, el conseguir que el público en general quede satisfecho con el servicio de RENAPO y no tenga más que una sola CURP que los identifique cabal y fehacientemente.

En la actualidad RENAPO tiene grandes retos que cumplir para lograr el objetivo fijado, asignar la CURP a todos le mexicanos. Con una meta tan amplia, la labor se dificulta y complejizan los procesos. Asimismo, le requiere establecer diversas interrelaciones para el desahogo de la tarea conferida. Es por consiguiente, indispensable para estar dependencia gubernamental decodificar y leer su entorno, modificando sus comportamientos, tanto a nivel externo, como interno.

Por consiguiente, uno de los principales conflictos a los que se enfrenta, es el adecuarse al tiempo y situaciones de innovación. Por lo que resulta indispensable entonces, la modernización de los Registros Civiles, pero también la adecuada organización y modernización del propio RENAPO.

Asimismo, el trabajo de cooperación con una detallada descripción de obligaciones y atribuciones, entre RENAPO y otras dependencias del sector público, implica inicialmente el

¹² *Idem* p. 6.

¹³ *Ibid*

facilitar la realización de trámites para el público en general y no al contrario, confundiéndolo u obligándolo a efectuar un sinnúmero de trámites más.

Es decir, si RENAPO no decodifica adecuadamente su ambiente relevante y lleva a cabo los proyectos y metas que tiene establecidos, además de la asignación y uso de la CURP, propiciará su desaparición o su fusión con otra dependencia (IFE), o que otras oficinas de gobierno acaben haciendo su trabajo (como el Instituto Nacional de Migración, quien en próximas fechas estará elaborando una identificación que permita tener un control más preciso de connacionales que viven en el extranjero y extranjeros radicados en nuestro país).

Reiteramos, que dentro de esa lectura que RENAPO debe hacer de su entorno, es importante escuchar al público usuario y clarificar la utilización verídica que se va a hacer de la CURP, ya que de no hacerlo, las personas seguirán reticentes a la realización del trámite.

Entonces, ya visualizamos la importancia de decodificación del entorno y la aplicación de mecanismos de disminución de incertidumbre para con el exterior, pero como ya se ha mencionado, también resulta de gran relevancia la comprensión de la información emanada al interior de la propia organización. Motivo por el cual, en el siguiente capítulo nos adentraremos a la estructura y dimensión formal de RENAPO, de donde obtendremos más respuestas en torno al comportamiento de nuestra organización objeto de estudio.

CAPÍTULO II

Dimensión Formal y Estructura de RENAPO

2 DIAGNÓSTICO DE LA DIMENSIÓN FORMAL DEL RENAPO

En el presente capítulo conoceremos la Dimensión Formal de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, para lo cual es necesario, en primera instancia, explicar los antecedentes de la teoría de las organizaciones, como la Cooperación y la División del Trabajo, así como definir el tipo de organización de que se trata.

2. 1. Tipología de RENAPO

Para poder definir la dimensión formal de RENAPO se hace indispensable establecer a qué tipo de organización nos enfrentamos. Al respecto, Renate Mayntz indica: "para entender a las organizaciones y distinguirlas de otro tipo de formaciones sociales, es necesario entender que las organizaciones son creadas conscientemente para perseguir un fin, mientras que otras asociaciones se han creado de manera natural"¹⁴.

Por lo tanto, en esta conceptualización de Renate Mayntz sobre las organizaciones y de acuerdo con sus objetivos, podemos decir que RENAPO es una organización que busca el logro de ciertos resultados hacia afuera, como la administración, la policía, los partidos y las asociaciones benéficas.

RENAPO es una dependencia gubernamental, por tanto, además de la tipología de Mayntz, es factible utilizar la definición que hace Peter Blau y William Scott, quienes describen a este tipo de organizaciones como **de bienestar común**, ya que cuentan con una

¹⁴ Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, 1ª edición, 5ª reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990, p. 48.

funcionalidad específica ante la sociedad y la plasman en lo que definen como Misión Organizacional: “certificar y acreditar fehacientemente la identidad de las personas que integran la población del país y a los mexicanos que radican en el extranjero, a efecto de otorgarles certeza jurídica para el ejercicio pleno de sus derechos”¹⁵.

Asimismo, conforme a la tipología planteada por Daniel Katz y Robert Kahn, podemos decir que RENAPO es una organización **político administrativa**, ya que su ambiente relevante está determinado por las cuestiones políticas y económicas del gobierno federal, así como su propio desempeño y funcionalidad ante la sociedad¹⁶.

Es decir, el Registro Nacional de Población tiene las características propias de las oficinas gubernamentales, quienes tienen estructuras definidas y procesos laborales formalizados, aunque en su funcionamiento cotidiano no tiene concordancia con lo establecido.

Entre otra de sus características se encuentra el de no ser una organización con fines lucrativos, que además le otorga otra peculiaridad y se refiere a la inexistente competencia, pues las dependencias gubernamentales se crean con objetivos distintos y cumplen tareas específicas en el trabajo de gobernabilidad, como el de proporcionar servicios a la sociedad y permitir al público usuario la realización de obligaciones ante el gobierno federal.

De aquí, surge otra característica y se refiere a que organizaciones como RENAPO, otorgan un servicio de beneficio social. Cabe mencionar entonces, lo que la organización define como sus **productos y/o servicios** a ofrecer¹⁷:

- Asignar la Clave Única de Registro de Población, y expedir la constancia respectiva.
- Expedir la Cédula de Identidad Ciudadana.

¹⁵ Idem p. 6.

¹⁶ Idem p. 11.

- Expedir el documento de Identificación de Menores de Edad.
- Proporcionar información al Instituto Federal Electoral y a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Consideramos, que dichos productos, el primero en proceso de ejecución (la asignación y uso de la CURP), y los restantes por implementar, posibilitan la caracterización y definen en sí mismos a dicha organización, ya que no existe otra dependencia gubernamental, ni privada en México, que otorgue ese tipo de documentación o acreditación.

Como se había mencionado, también una característica fundamental es el usuario de la organización, que son: todos los mexicanos, radicados en el país o en el extranjero.

Asimismo, un rasgo fundamental es su procedencia y dependencia, la Segob y el Gobierno Federal, quienes determinan gran parte de su actuar, tanto a nivel de proyectos a ejecutar, como hasta de presupuesto con los que deberá trabajar.

Es por tanto, que la búsqueda por la eficiencia y la eficacia no es el fin último en la organización, pues su subsistencia está determinada por los acontecimientos políticos del país.

2. 2. Teoría de las Organizaciones

El concepto de organización se establece a partir de la sociedad moderna, en donde la sociología se ocupó del estudio de dichos fenómenos. Así, los inicios se efectuaron en Alemania y tuvo como principales exponentes a los alemanes Georg Simmel y Max Weber. Actualmente se desarrollan con rapidez en Estados Unidos, mediante la teoría científico-social de la Administración y la sociología de la Administración.

¹⁷ Idem p. 6.

Cabe mencionar que no existe una historia social que abarque todas las organizaciones, ni tampoco una relación de todas las culturas en las que se ha dado este fenómeno, debido a que en muchas de ellas, solamente se han desarrollado organizaciones de una manera incipiente. Pero, en las antiguas culturas mediterráneas sí hubo organizaciones tales como un ejército, asociaciones, administración, hospitales, etc., las cuales se integraban a la estructura de la sociedad a la que pertenecían, como un elemento esencial de la misma, pero al mismo tiempo, independientes al propio desarrollo de la sociedad industrial.

Así, nacieron las Empresas modernas, como consecuencia de las condiciones tecnológicas y sociales, y que se diferenciaban de aquellas pequeñas empresas familiares, artesanales y agrícolas. Es decir, estas organizaciones estaban constituidas por grupos de trabajo, con relaciones laborales, actividades determinadas y funciones bien establecidas.

Fenómeno similar, aunque más antiguo, es la Iglesia cristiana, la cual estaba constituida por un sistema de ordenación estable y duradero.

Por otra parte, se estaba llevando a cabo la evolución de otro tipo de grupos, como la escuela, el hospital, la prisión, el ejército, la administración y otras asociaciones voluntarias. En todas ellas se sufrieron cambios importantes (burocratización), ya que pasaban de ser grupos familiares a instituciones especializadas, como la escuela.

El hospital se convirtió en una institución de sanidad pública, establecido de manera permanente y administrado de manera burocrática para el tratamiento de enfermos. Asimismo, la prisión dejó de significar el encierro en mazmorras temporales a los enemigos políticos o personales de los príncipes, para llegar a las prisiones de trabajo, en donde las sentencias eran impuestas por tribunales y como consecuencia a la violación de las leyes.

A diferencia de las escuelas, hospitales y las prisiones, que adquirieron importancia a medida de que se difundieron e independizaron, el ejército fue una institución importante desde tiempos antiguos y fue sufriendo cambios, hasta llegar a los ejércitos permanentes de finales de la Edad Media en Alemania, en donde el ejército se estructuró de una manera fuertemente jerárquica y se encuadró formando una unidad.

El desarrollo de la Administración se caracterizó por su difusión e independencia, así como por el cambio de su estructura en la dirección de la burocracia moderna. De tal manera, la forma de reclutamiento de los funcionarios y la relación de éstos con respecto al cargo. Así como, la propia configuración interna, en la que se incluye la escala de responsabilidades, que a su vez forman un sistema de jerarquización, de control y de fiscalización.

Finalmente, las asociaciones voluntarias, con un origen predominantemente municipal sufrieron cambios en los que la industrialización y la emancipación política de grandes masas de población, propiciaron organizaciones electorales; posteriormente, fracciones de partido, hasta llegar a los partidos políticos.

De ésta manera, ha sido como las organizaciones, su funcionamiento y su forma de explicarmolas se fue presentando. Pero, las bases de la teoría organizacional estuvieron dadas por Karl Marx, como veremos a continuación.

2. 2. 1. Cooperación

Karl Marx en sus estudios económicos, sociales y políticos plasmados en *El Capital* nos explica, cómo en la sociedad moderna capitalista se establecen las relaciones de trabajo dentro de una organización (manufactura) y los define en el concepto de Cooperación como la

“fuerza colectiva del trabajo. En donde el total de las fuerzas de los obreros aislados difiere de la fuerza que se desenvuelve desde el momento en que actúan juntos en una misma operación se crea, pues, gracias a la cooperación, una nueva fuerza que únicamente funciona como fuerza cooperativa”¹⁸.

En consecuencia, esta definición de cooperación la asumimos como el punto de partida de las organizaciones y cómo el trabajo conjunto permite el logro de objetivos organizacionales. Circunstancias que en RENAPO se dan cotidianamente, en fiel sentido teórico del concepto de cooperación antes señalado.

2. 2. 2. División del Trabajo

En una organización, además de la cooperación, se hace indispensable la División del Trabajo, concepto que Marx lo define como: “la división manufacturera del trabajo y su división social forman la base general de toda producción mercantil”, en donde la “base material de cierto número de obreros ocupados a la vez implica la división del trabajo en la sociedad y que corresponde a la aglomeración de los obreros en el taller. Esta división manufacturera es una creación especial del sistema de producción capitalista que implica la autoridad absoluta del capitalista sobre los hombres transformados en simples miembros de un mecanismo que le pertenece. La división social del trabajo pone frente a frente a productores que no conocen más autoridad que la de la competencia y otra fuerza de presión que sobre ellos ejercen sus intereses recíprocos”¹⁹.

¹⁸ Marx, Karl. El Capital. 4ª. Ed. Epoca. 1976, p. 117-134.

¹⁹ *Ibid*

Por su parte, Kenneth Thompson nos explica acerca de la división del trabajo que “cuando se analiza una sociedad determinada, se puede distinguir el sistema económico y sus organizaciones componentes y el sistema político con todas las organizaciones gubernamentales que lo definen. La economía de un grupo social tiene como función primordial proveer alimento, techo, bienes y servicios para sus miembros a través de organizaciones, que al mismo tiempo, generan empleos y dinero para que cada participante pueda adquirir esos bienes y servicios. El sistema político, por otro lado, sirve para regular la sociedad, brindarle seguridad y protección a sus miembros, y coordinar todas sus instituciones”²⁰.

En la aplicación de dichas teorías a la vida de RENAPO, podemos señalar que ésta organización es componente de un sistema político y económico capitalista, en donde las organizaciones gubernamentales tienen funciones determinadas que, por un lado cubren las necesidades básicas de sus miembros y, por el otro, desempeñan la tarea de regular la existencia de la sociedad en general, ya que a decir de la organización, la asignación y uso de la CURP permitirá facilitar la ejecución de trámites en las diferentes dependencias gubernamentales y tener conocimiento de los movimientos poblacionales, así como buscar la satisfacción de las necesidades sociales.

Sucesos que únicamente ocurren en la teoría y en el propio ideario organizacional, porque en la práctica cotidiana, RENAPO se caracteriza por su casi nula lectura del entorno y sus constantes contradicciones entre su misión y objetivos, con el acontecer real. Dando a la ciudadanía un mal servicio y rigiendo su desenvolvimiento en los intereses particulares de sus actores, como veremos en el Capítulo III, del presente trabajo.

²⁰ Salam, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e ideología en las organizaciones. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984, p. 12.

2. 3. Filosofía y objetivos de RENAPO

Parte importante e indispensable para diagnosticar a la organización es el conocer su filosofía y su(s) objetivo(s), ya que es una forma de mostrarnos sus valores, creencias y expectativas.

Como filosofía de una organización se concibe a la forma de pensar y de asumir su labor ante la sociedad. Asimismo, como objetivo entendemos a lo que la organización busca llegar. Mayntz define como objetivo a "algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad. Algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado un día"²¹.

Entonces, RENAPO establece como filosofía: "Certificar y acreditar fehacientemente la identidad de las personas que integran la población del país y a los mexicanos que radican en el extranjero, a efecto de otorgarles certeza jurídica para el ejercicio pleno de sus derechos"²².

Como podemos observar, la filosofía de RENAPO está encaminada a otorgar los documentos necesarios para certificar y acreditar a los ciudadanos mexicanos, aunque por el momento esta tarea la realiza mediante la asignación de la CURP. Pero, aún no ha podido conseguir que dicha constancia sea un documento fehaciente, como se planeó. Debido a que para la realización del trámite se aceptan copias fotostáticas, las cuales son susceptibles de ser falsificadas.

Es importante conocer la visión de RENAPO, ya que refleja las aspiraciones y valores de la misma: "Ser una institución estratégica y única que acredite y certifique la identidad de las personas de manera confiable, que brinde servicios de calidad, reconocida por su

²¹ Idem p. 6.

²² Ibid

responsabilidad, su confiabilidad y su eficiencia en el manejo de la información, contribuyendo así a la definición de políticas públicas²³.

Es decir, la organización objeto de estudio tiene una misión y una visión (filosofía) bien definidas y claras, pero gran número del personal que presta sus servicios en ella no los conoce, ya que esto no se informa, ni al momento del ingreso, ni mediante ningún otro medio al interior de la misma. No se ponen al descubierto los valores organizacionales, ya que estos no tienen concordancia con el actuar cotidiano (como veremos a lo largo del presente trabajo, principalmente en el Capítulo V). Por consiguiente, también resulta difícil conseguir alcanzar la misión de RENAPO, debido a que tampoco se conoce.

Si bien, es importante que la organización cuente con una misión y una visión organizacional, ya que partiendo de ella se puede empezar a trabajar, encausar proyectos y hasta rediseñar el proceso productivo; resulta igualmente indispensable el darlas a conocer y difundirlas a todo el personal, pues hacia ellas se dirigirán los trabajos a desempeñar.

Al igual que la misión y la visión, RENAPO tiene detalladamente planteados sus objetivos organizacionales, como veremos a continuación:

- 1) Contribuir a la modernización del Registro Civil de las 32 entidades federativas con énfasis en su automatización y captura del archivo histórico correspondiente al periodo 1930 a la fecha, para integrar la base de datos del Registro Nacional de Población e Identificación Personal y coadyuvar a la prestación de un servicio eficiente a la población²⁴.

Cabe mencionar que este objetivo está muy relacionado con lo mencionado anteriormente en lo referente a la Misión de la organización. Pues como hemos visto, la labor

²³ Idem p. 6.

²⁴ Ibid

de los Registros Civiles es imprescindible para la ejecución del trabajo de RENAPO, ya que de ellos provienen las actas de nacimiento con las que se asigna la CURP. Por ende, el evitar documentos apócrifos beneficiaría a ambas partes, de tal manera que la automatización de dichas oficinas se asume como primordial en lo que RENAPO aspira a conseguir.

- 2) Asignar la Clave Única de Registro de Población a todas las personas físicas domiciliadas en el territorio nacional y a los mexicanos residentes en el extranjero, para que cuenten con un medio de registro e identificación individual, y sustituir la diversidad de registros existentes a cargo de instituciones públicas y privadas²⁵.

Como hemos visto hasta el momento, la asignación de la CURP es una de las tareas prioritarias para RENAPO, ya que con ella se plantea ayudar a simplificar los trámites que los ciudadanos mexicanos tienen que efectuar, y permite al gobierno federal "saber" o identificar inequívocamente a cada uno de sus individuos. Aunque contradictoriamente, no se ha logrado dicha "Simplificación Administrativa", y menos aún, la identificación de los ciudadanos mexicanos, por los innumerables errores que propician duplicidad de la CURP.

Tarea, que en sí misma es difícil y complicada por el alto índice de natalidad en nuestro país, la diversidad social, los movimientos migratorios y los problemas tecnológicos a los que se enfrenta la organización y los Registros Civiles. Sin olvidar también, que existen muchos ciudadanos mexicanos que aún no se registran y no cuentan con su acta de nacimiento.

Finalmente, el tercer objetivo que se plantea RENAPO es:

- 3) Diseñar y operar el Registro Nacional de Población con la información proveniente de los siguientes registros: Civil, CURP, Federal de Electores, de Naturalización y Nacionalidad.

²⁵ Idem p. 6.

de mexicanos residentes fuera del país y, Nacional de Extranjeros, para certificar la identidad de las personas.

El cumplimiento de dicho objetivo permitiría a RENAPO conseguir su consolidación ante la sociedad y acreditar de manera fehaciente, como lo desea, a los mexicanos residentes dentro del territorio nacional y fuera de él. Pero, el logro de ese objetivo requiere de haber cubierto en su totalidad con los objetivos anteriores, ya que en primera instancia resulta indispensable la modernización de los Registros Civiles, la asignación de la CURP a todos los mexicanos y después, el trabajo conjunto con otras organizaciones (IFE, Naturalización, etc.) para certificar la identidad de las personas.

Es decir, conocemos ahora los objetivos de RENAPO, pero su consecución resulta en sí misma compleja, requiere de una cuidadosa organización y planeación, elementos que hasta el día de hoy se han modificado con el paso del tiempo y conforme a los cambios en la Administración y Dirección General de RENAPO.

También, es importante que dichos objetivos sean conocidos por el personal que integra la propia organización, punto determinante para el desarrollo adecuado del trabajo cotidiano de la organización.

2. 4. Estructura de RENAPO

Retomando los conceptos teóricos de la cooperación y la división del trabajo, podemos conocer ahora la Estructura de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, con el fin de esclarecer en donde están colocados todos los órganos, músculos, articulaciones, venas y cerebro de la organización objeto de estudio.

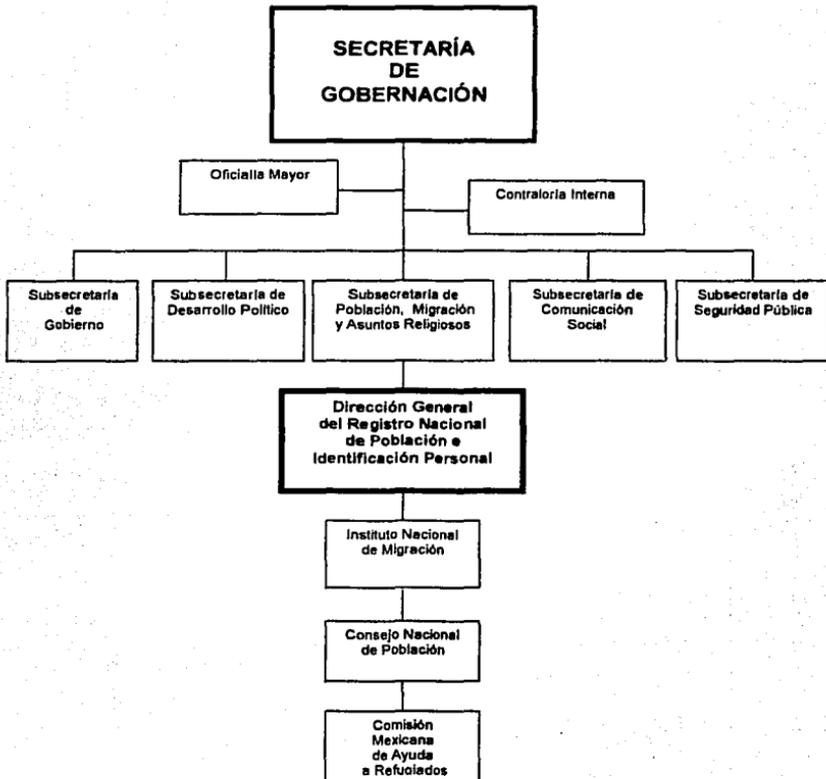
Asimismo, aplicaremos los conceptos de Marx Weber en referencia a la estructura de una organización, que la define como “las reglas y procedimientos organizacionales, en las maneras en que los trabajos, las responsabilidades y los deberes se distribuyen y organizan, y también en cómo se controlaba a los miembros mediante estas restricciones; por qué las personas estaban dispuestas a comportarse de manera que produjeran la estructura organizacional”²⁶.

Asimismo, en el afán de profundizar en éste punto, sumaremos la definición de Mayntz, quien señala, “estructura se entiende, en general, el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social”²⁷. Y agrega, que dicha estructura proporciona cierta estabilidad relativa, además de que proporciona los elementos como división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias.

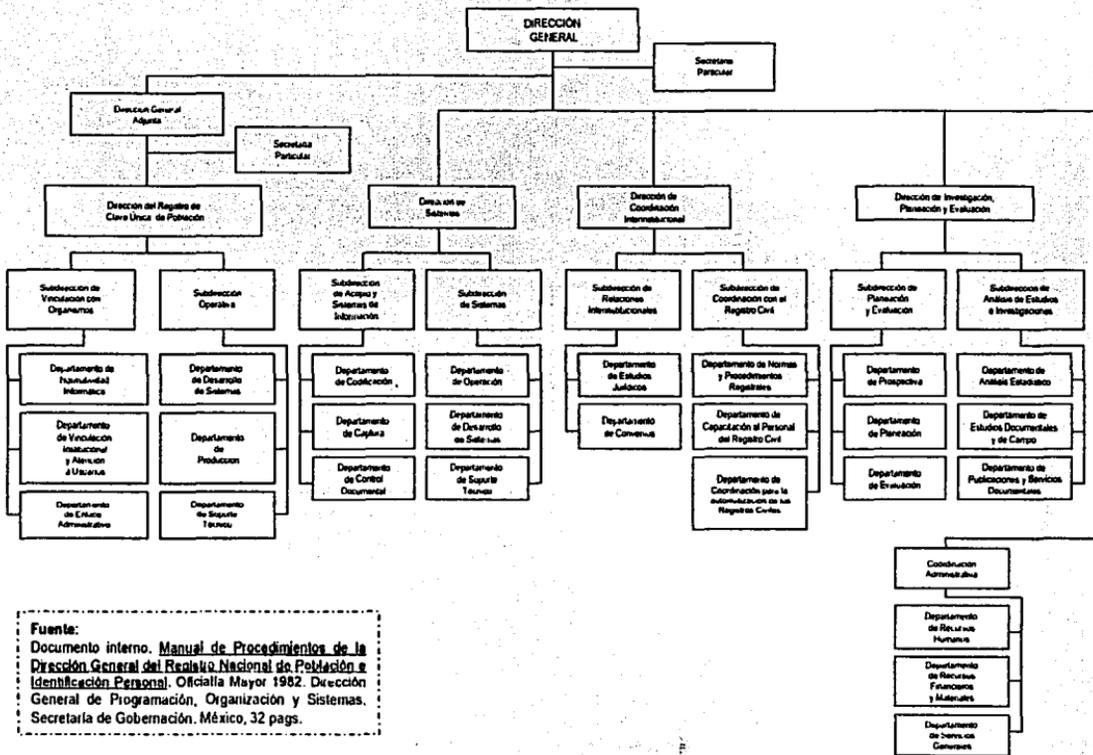
Por tanto, es importante incluir el organigrama de RENAPO, ya que nos permitirá conocer gráficamente cómo está simbolizada su estructura y cómo dicha organización, a su vez, es parte de otra estructura aún mayor, la Secretaría de Gobernación:

²⁶ Idem p. 43.

²⁷ Idem p. 37.



Fuente
Intranet
www.segob.gob.mx/Inducción/Antecedentes.asp
Fecha de acceso 21 de junio de 2001.



Fuente:
 Documento interno. Manual de Procedimientos de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Oficialía Mayor 1982. Dirección General de Programación, Organización y Sistemas. Secretaría de Gobernación. México, 32 pags.

Como parte de la estructura de RENAPO, existe un Manual de Procedimientos²⁸ que establece el proceso de trabajo para el logro de objetivos, aquí mostramos una página de cómo está diseñado dicho documento:

DIRECCIÓN: Dirección de Coordinación Interinstitucional		AUTORIZADO POR:	
PROCEDIMIENTO: Sistema de Información de Personal del Gobierno Federal (SIPGF).	OBJETIVO: Establecer los mecanismos de registro directo de población a través de la incorporación de los trabajadores del Gobierno Federal al Sistema Nacional de Registro de Población (SNRP).	BASE LEGAL: - Ley orgánica de la Administración Pública Federal/76. - Ley General de Población. - Decreto que modifica y adiciona los artículos 2 y 12 Bis, reglamento interior SG/80. - Convenios de colaboración para establecer los usos de la Cédula de Identificación Personal 1/81-82.	
PROCEDIMIENTO: 1.1	FRECUENCIA APROXIMADA: Continua	DURACIÓN APROXIMADA: Días Horas	
ORGANO	FASE	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
Dirección de Coordinación Interinstitucional (DCI)	1	DCI Envía a la dependencia correspondiente documentación para integración de datos del trabajador al Sistema de Información de Personal del Gobierno Federal (SIPGF) *	* Documentación para integración de datos contiene: Cuestionarios, formatos de control y manual del encuestador.
Dependencia	2	Recaba información a su personal a través del cuestionario y anexa copia certificada del acta de nacimiento y fotografías.	
	3	Integra paquetes de documentación *	* Documentación contiene: Cuestionarios, copias certificadas del acta de nacimiento, fotografías y formatos de control.
Dependencia-DCI	4	Envía a la DCI paquetes de documentación.	
DCI	5	Recibe de la dependencia paquetes de documentación y la verifica.	
DCI-Dirección de Sistemas (DS)	6	DCI envía a la DS paquetes de documentación para su procesamiento	
DS	7	Clasifica, lotifica y folia documentos fuente *	* Documentos fuente = Documentación
	8	Codifica documentos fuente	
	9	Captura documentos fuente	
	10	Asigna Clave Única de Registro de Población (CURP)	
	11	Incorpora información al archivo maestro (AM)	
	12	Fabrica Cédulas de Identificación Personal (CIPS)	* Continua fase 20
	13	Graba cintas magnéticas y/o imprime listados	

Como observamos en este fragmento del formato del Manual de Procedimientos la descripción de la actividad se muestra confusa y no permite esclarecer el proceso productivo.

²⁸ Documento Interno. Manual de Procedimiento de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Secretaría de Gobernación. Oficialía Mayor 1982. Dirección General de Programación, Organización y Sistemas, p. 2-4.

Cabe mencionar, que dicho documento tampoco se da a conocer a todo el personal en la organización.

Por otra parte, en el organigrama de RENAPO, detectamos la forma en que se jerarquiza la autoridad y la comunicación. Lo que nos lleva a considerar a la organización con una estructura formal descendente. En donde las reglas se deben seguir y la autoridad se encuentra detalladamente estratificada.

Mayntz señala, "en qué medida las actividades y relaciones en una organización vienen determinadas por reglas firmemente establecidas"²⁹ y las diferencia de las demás que tienen procedimientos improvisados, provisionales o sin marcos de reglamentación duradera.

Enfatizando los mecanismos de jerarquización y de reglamentación que definen y caracterizan a RENAPO, anexaremos un fragmento del Diario Oficial del día miércoles 20 de agosto de 1980, fecha de inicio de actividades de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal: "Decreto por el que se modifica el Artículo 2º y se adiciona, con el Artículo 12 Bis del Registro Interior de la Secretaría de Gobernación. De conformidad con lo establecido por la Ley General de Población y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal es competencia de la Secretaría de Gobernación el establecer el Registro Nacional de Población y la Cédula de Identificación Personal. En acatamiento de este mandato, el C. Presidente de la República instruyó al Secretario de Gobernación para que iniciara los trabajos concernientes a la implantación del Sistema Nacional de Registro de Población, que tiene como objetivo principal el obtener información fidedigna y completa de los nacionales y extranjeros residentes en el territorio nacional, así como de los mexicanos que por diversos motivos se encuentran fuera del país. El Registro Nacional de Población

²⁹ Idem p. 8.

representa un importante esfuerzo de la Administración Pública Mexicana, para dotar de mayor congruencia a los programas de gobierno con relación a las necesidades que plantea el desarrollo nacional³⁰.

Todo esto, nos lleva a agregar: "la formalización de una organización depende, ante todo, de que los miembros se atengan a reglas. Esto sucede principalmente en las organizaciones como las empresas y los departamentos administrativos, cuyos miembros se obligan por contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las cuales reciben una contraprestación; además de tener una forma de jerarquía escalonada, con órdenes que van de arriba abajo"³¹.

Es importante señalar en este punto, que efectivamente la jerarquización y la toma de decisiones en RENAPO se debería realizar de esta manera, ya que su estructura y formación así lo indican. Pero en el diario acontecer esto no sucede así. Debido a que continuamente se establecen relaciones de poder, se violan las propias reglas y se trabaja de acuerdo a cómo cada individuo piensa que se debe ejecutar una laborar. También, porque no se da a conocer la misión, visión, objetivos y procedimientos adecuados de trabajo y el empleado no tienen claro hacia dónde se dirige la organización y el papel que él mismo desempeña dentro de ella. Cabe señalar que existe un factor más, la Cultura Organizacional imperante en RENAPO, tema que desarrollaremos en el Capítulo V del presente trabajo.

Entonces, el trabajo se realiza omitiendo o sumando pasos al proceso formal de labores, según se requiera.

Con respecto al personal, existe un documento en el que se define el nombre del puesto, su clasificación y sus honorarios, aunque no se describe las funciones que tiene cada

³⁰ *Diario Oficial*. Órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. Director Lic. Rafael Murillo Vidal. México, D.F., miércoles 20 de agosto de 1980. Tomo CCCLXI, p. 3.

uno de ellos en la organización. Dicha información se puede obtener en la Dirección General de Personal de la Segob, mediante un oficio realizado por un funcionario de alto nivel jerárquico de la Coordinación Administrativa de RENAPO, ya que esta documentación se cataloga como confidencial.

Motivo por el cual, únicamente podemos enlistar algunos de los nombre de los puesto que existen en la organización:

Director General
Director General Adjunto
Coordinador
Director de Área
Asesores
Secretario Particular
Subdirector
Jefe de Departamento
Secretaría Ejecutiva A
Prof. Ejec. Serv. Especiales
Jefe de Área
Analista Especializado
Líder de Proyecto
Secretaría -Ejecutiva "B"
Prof. Dict. Serv. Esp.
Analista Programador
Encargado de Comunicaciones
Encargado de Redes
Analista Hardware
Analista Software
Jefe de Mantenimiento
Coordinador de Procesos
Coordinador de Vinculación
Coordinador de Operación
Coordinador de Proyectos
Analista de Sistemas
Administrador de Base de Datos
Analista en Sistemas Macro
Coordinador Prof. Dic. (Dibujante)
Chofer
Analista Programador "A"
Operador de Computadora
Auxiliar Administrativo

Fuente: Registro Nacional de Población Estimación Presupuestal 2000. Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Junio 26, 1997, México.

Cabe señalar que los nombres de los puestos no tienen concordancia con la ejecución real de actividades que se desempeñan en la organización.

³¹ Idem p. 6.

Para complementar dicha información, presentaremos otra tabla en donde se muestra el número de personal por dirección a mediados del 2001:

DIRECCIÓN	MANDO MEDIO	HONORARIOS	OPERATIVO	TOTAL
Dirección General (DG)	3	3	7	13
Dirección General Adjunta (DGA)	2	0	5	7
Dirección de la Clave Única de Registro de Población (CURP)	9	7	85	101
Dirección de Sistemas (DS)	9	2	78	89
Dirección de Coordinación Interinstitucional (DCI)	8	2	34	44
Dirección de Investigación, Planeación y Evaluación (DIPE)	8	2	23	33
Coordinación Administrativa (CA)	4	1	61	66
Totales	43	17	293	353

Fuente: Documento Interno. Resumen por Dirección de todo el personal de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. México, 2001.

Aquí podemos observar la plantilla laboral por dirección y el número de personal que tiene cada una de ellas a su cargo, pero es importante mencionar que dicho personal es de **Confianza**, ya que únicamente en ésta organización existe una sola persona que está contratada como de **Base**, a excepción, de los enumerados arriba, quienes cubren sus funciones por honorarios. Suceso contradictorio, ya que estamos frente a una organización con una estructural formal definida.

Ahora bien, ¿Entonces cómo se contrata al personal en el Registro Nacional de Población? El ingreso a esta organización se realiza mediante un examen psicométrico y uno de conocimientos, este último, se define de acuerdo al puesto solicitado, a la formación académica y la experiencia laboral. Se realiza previa cita en la Dirección General de Personal de la Segob, es aplicado mediante una serie de cuestionarios y con un límite de tiempo. También, como parte del proceso de selección, se celebran entrevistas con el Jefe de Recursos Humanos.

Aunque es justo mencionar, que dicho proceso por normatividad se debiera ejecutar de la forma antes descrita, pero en la practica no se realiza así, ya que posterior a la fecha de ingreso (aproximadamente dos meses después), es cuando se presentan los exámenes, uno es de conocimientos básicos y el otro, psicométrico.

Es importante señalar que no se firma un contrato como tal, se recibe un documento denominado Formato Único de Personal, que se entrega al trabajador en fechas posteriores a su contratación.

Al momento de ingreso a RENAPO, el trabajador se hace acreedor a obligaciones y derechos, las cuales están establecidos en la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 48, apartado B, publicado el 1º de abril de 1970 en el Diario Oficial de la Federación. Mismo que tampoco está a disposición del personal en el área de Recursos Humanos de la propia organización.

2. 4. 1. Grupos Formales en RENAPO

Una de las partes fundamentales dentro de la estructura de RENAPO son los grupos formales que se entablan en ella. Para entender su importancia, debemos conocer los diversos tipos de grupos que se pueden formar en una organización.

A cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que están conscientes de ellas mismas y que se perciben así como partes de un grupo, se le llama *Grupo Psicológico*.

Asimismo, los grupos se pueden caracterizar por formales e informales, "los Grupos Formales son aquellos que deliberadamente conforman un frente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional"³².

Existen dos tipos de grupos formales, los *permanentes* o *temporales*. En RENAPO, el primer tipo (permanente) es el que se da mediante la estructura misma y se crea conforme las direcciones ya existentes, el proceso productivo de trabajo y la jerarquización en el organigrama.

Asimismo, los grupos formales *temporales*, son los que se forman cuando se realiza algún proyecto en particular, pero que al concluirlo el grupo se desintegra.

En una organización puede existir todo tipo de grupos, por lo que además de los grupos formales, existen los denominados **informales**, quienes se caracterizan porque son creados por la necesidad de la gente de interactuar o por la proximidad física o por similitud de intereses o por factores fortuitos; grupos que desempeñan una gran cantidad de funciones para sus miembros y para la misma organización.

En los grupos informales encontramos los *verticales*, los cuales se conforman con miembros de un mismo departamento, pero ubicados en niveles diferentes. Otro grupo informal, es el denominado *horizontal*, que conjunta a personal del mismo rango. Edgar Schein define como el tercer tipo de los grupos informales al *mixto* o conformado al azar, el cual se establece por afinidades, gustos, preferencias, etc.

Es decir, en toda organización se establecen todo tipo de grupos, ya que el individuo es un ser social por naturaleza, además de que existen ciertos factores en las relaciones de poder

³² Schein, Edgar H. Psicología de la Organización. Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, p.136.

y en la disminución de zonas de incertidumbre, que el grupo puede y ofrece al actor organizacional (tema que desarrollaremos en detalle en el siguiente capítulo).

Los que no podemos dejar de mencionar es la importancia que los grupos tienen en los mecanismos de comunicación y en el flujo de información, ya que mediante estas formaciones, formales o informales, circula la información relevante y banal de la organización. Pero, la cual forma parte del acontecer y la cultura organizacional.

2. 4. 2. Estructura de las Comunicaciones en RENAPO

Como señalamos en el apartado anterior, la estructura de la comunicación y el flujo informativo resulta indispensable en el acontecer de la organización, por lo que se hace indispensable desarrollar en este momento, tal punto.

La Estructura Comunicativa en la organización representa la comprensión del camino que toma la información y los procesos requeridos para llegar a su fin, así como la fidelidad con que llega el mensaje. En la obra *Sociología de la Organizaciones*, Renate Mayntz nos explica que la estructura de autoridad y la de comunicación se entrecortan, "ya que las comunicaciones forman parte de la transmisión de órdenes y mandatos, mientras que las informaciones a su vez para poder decidir y ordenar con miras a un fin"³³. Establece también, que la comunicación se puede dar en distintos sentidos, en diversas posiciones, entre rangos diferentes o de arriba hacia abajo, así como por diferentes medios, ya sea oralmente, vía telefónica, fax, correo electrónico, documentos (informes, quejas, notificaciones, etc.), entre muchas formas más.

³³ Idem p. 6.

Es decir, para establecer comunicación en la organización se hará uso de todos los medios, mecanismos y trayectos posibles para que la información sea dada a conocer. Por lo que ahora, necesitamos conocer el camino que tomar la información antes de llegar a cada actor organizacional, y si se establece de manera directa o indirecta. Al respecto, Mayntz nos legó una herramienta denominada *Teoría de los Grafos*, proveniente de la teoría Matemática de los Grafos, la cual nos permite visualizar los trayectos de la comunicación: "Los grafos están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y las líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades. Mediante un sistema correspondiente de signos pueden distinguirse convenientemente relaciones unilaterales, recíprocas, o de otra índole, así como relaciones diversas de diferente intensidad y frecuencia"³⁴.

Para la exacta descripción del proceso comunicativo en RENAPO utilizaremos un grafo en forma de árbol, el cual nos permitirá esquematizar la manera en que se establece esta estructura comunicativa

En donde:



Trayecto de la comunicación.



Lugar dónde la comunicación inicia su recorrido
(Dirección General y Dirección General Adjunta).



Primer filtro de la comunicación y lugar de dónde se distribuye a las demás áreas de la organización (Directores de área)

³⁴ Idem p. 6.



Segundo filtro por el que fluye la comunicación y paso inmediato para llegar al personal operativo (Jefes de departamento)



Fin del trayecto de la comunicación (personal operativo)

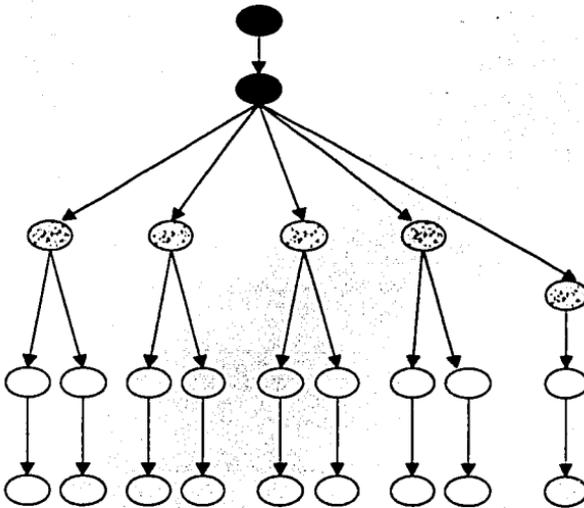


Gráfico de árbol

Como podemos observar la comunicación en RENAPO se establece de manera vertical descendente, y la toma de decisiones se establece en la punta del árbol o superior en el organigrama, y va fluyendo de los mandos superiores, a los mandos medios, hasta llegar a los operativos.

Debemos recordar que esto es parte de la forma ideal en que se establece o se plantea la comunicación en la organización, ya que en la práctica la información se queda en ciertos niveles de mando y no se da a conocer al personal operativo. Tanto por el manejo de zonas de incertidumbre como fuentes de poder, como por la existencia de mecanismos formales de comunicación, que realizan la tarea en cuestión. Pero, reiteramos, dichos mecanismos formales no logran mantener informado ni comunicado a todos los actores de la organización (como describiremos en el Capítulo IV).

2. 4. 3. Mecanismos de control en RENAPO

Como señalamos en el apartado anterior, la estructura comunicativa y la de autoridad están estrechamente ligadas, por lo que ahora desarrollaremos estos mecanismos de control imperantes en la organización objeto de estudio.

El concepto de Control proviene a su vez de otro, la Burocracia. A este respecto, Kenneth Thompson definió, en su obra denominada *Control e ideología en las organizaciones*, a la Burocracia como parte de los problemas de la organización, y lo explica de la siguiente manera: "Las sociedades industriales están siendo dominadas cada vez más, en todas las esferas, por organizaciones grandes y complejas, por un personal de expertos funcionarios de tiempo completo, que actúan de acuerdo a reglas detalladas. El poder de tales

organizaciones y de sus funcionarios es grande, y el proceso de control que ejercen y en que se encuentran se perfecciona constantemente. El aspecto verdadero del control burocrático que se contemple como problemático depende de los valores e interés particulares del observador³⁵. De tal manera, “la forma burocrática de las organizaciones fue parte de un proceso general de racionalización en la sociedad moderna”³⁶, que se ha extendido debido a “sus características de precisión, continuidad, disciplina, rigor y confiabilidad”³⁷ que la hacen técnicamente la forma más satisfactoria de organización, para quienes buscan ejercer el control organizacional. Entonces, la burocracia “significa el control por los expertos, hombres con habilidad y conocimientos para ser capaces de aplicar las reglas y normas técnicas que gobiernan el funcionamiento de las organizaciones modernas”³⁸.

Para complementar el concepto de control, señalaremos la definición de Tannenbaum y Kahn que Mayntz en su obra *Sociología de la organización*, retoma para definir el control: “poder de mando y dominación”³⁹.

Es decir, en las organizaciones mexicanas y en particular en ésta que nos ocupa, se utilizan mecanismos de control que se establecen de acuerdo a cada nivel jerárquico y de responsabilidad. Por ejemplo, en RENAPO, los operativos deben checar tarjeta al entrar y salir de sus labores. Para los mandos medios, sólo es necesario registrarse en una bitácora. Pero, para los mandos superiores, no es necesario registrar ni su llegada, ni su partida de las instalaciones, ya que estos, últimos cumplen con su contrato psicológico.

³⁵ Idem p. 43.

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid

³⁸ Ibid

³⁹ Idem p. 37.

De manera similar se maneja las inasistencias y retardos del personal, de acuerdo a su nivel dentro de la organización o de alguna otros mecanismos informales en los que la normatividad es violada por favoritismo.

Tampoco, esta normatividad y reglamentación se da a conocer al personal de nuevo ingreso, se va descubriendo durante la vida del actor en la organización. Esto, resulta muy conveniente, porque continuamente es violada, de acuerdo a los intereses particulares y las relaciones de poder que se establezcan con los mandos medios y superiores.

También, es importante respetar ciertos comportamientos en un centro de trabajo, como el no presentarse en estado de ebriedad o bajo el influjo de estupefacientes. Portar una indumentaria que no provoque violaciones a la moral del personal en la organización. Aunque, esto se establece en lo que Edgar Schein nombra como *Contrato Psicológico*, es decir, "implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora, entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización"⁴⁰. Y éste a su vez, "es el elemento clave para que un nuevo miembro acepte el sistema de autoridad vigente"⁴¹.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección en RENAPO, este se ejerce mediante relaciones de poder. Es decir, el que ingresa a la organización fue un recomendado de un funcionario, de un conocido, etc. Por lo que a pesar de estar estructuradas y definidos los pasos a seguir, esto tampoco se lleva a cabo y mucho menos se da a conocer, debido a que mediante los mecanismos formales no se ingresa a RENAPO.

⁴⁰ Idem p. 43.

⁴¹ Ibid

2. 4. 4. Autoridad y Poder en RENAPO

Paralelamente con los mecanismos de control y la estructura de autoridad, está el ejercicio del poder, por lo que en esta parte de la investigación debemos profundizar y diferencias entre autoridad y poder.

En la obra *Psicología de la Organización*, Edgar Schein establece que como elemento clave del Contrato Psicológico se encuentra la expectativa que tiene la organización de que un nuevo miembro acepte el sistema de autoridad vigente: "Cuando una persona decide entrar a la organización implícitamente acepta también los reglamentos básicos que constituyen el sistema de autoridad. Dentro de unas áreas perfectamente definidas, la persona tiene que aceptar las órdenes que le dé otra persona o lo que se estipula en su reglamento, tiene que aceptar limitaciones a su propia conducta y abstenerse de cosas que vayan en contra del reglamento o de las órdenes dadas"⁴².

El poder conlleva a "la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio o del castigo, o a través de la manipulación de información. El poder implica que otros no tengan otra alternativa porque no son los suficientemente fuertes para tomar una determinación o porque no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo, esto último es a lo que los sociólogos llaman *autoridad legítima*"⁴³.

Esto es, la autoridad legítima señala que los subordinados obedecen los reglamentos, leyes y ordenamientos porque aceptan de igual manera el sistema vigente, además de reconocer a la persona que tiene el derecho de ordenar.

⁴² Idem p. 57.

⁴³ Ibid

Si pensamos en la autoridad de la forma en que se mencionó anteriormente (respetando el organigrama, leyes y normatividad), podríamos afirmar que en teoría RENAPO se desenvuelve de esa manera. Pero, en la práctica más que éste mecanismos de control, se ejerce el poder. Es decir, en la organización objeto de estudio existe una reglamento y se encuentra plasmado en la Ley Federal del Trabajo, Artículo 48, apartado B, que se encuentra publicado en el Diario Oficial del 1° de abril de 1970. Pero, dicho documento se tiene que solicitar por escrito en el Departamento de Recursos Humanos, ya que no se da a conocer al momento de ingreso a la dependencia. Por lo tanto, el tiempo, los compañeros y el mismo jefe son los que van enseñando al empleado la estructura de autoridad de la organización, y al mismo tiempo, van dando muestra de que lo imperante en la organización son las relaciones de poder. El premio y el castigo resultan ser los mecanismos de control utilizados en la práctica cotidiana (tema en el que profundizaremos en el siguiente capítulo y retomaremos también en el Capítulo V, parte importante en la Cultura Organizacional de RENAPO).

Por consiguiente, es común encontrar que los puestos de mando se otorgan mediante el nepotismo y no de acuerdo a las capacidades, conocimiento, experiencia o escolaridad del individuo. Suceso que es más notorio cuando se da un cambio en la Dirección General, ya que el nuevo Director General normalmente tiene conformado "su" equipo de colaboradores. Lo que no garantiza su capacidad, ni su experiencia, escolaridad, etc. En general resulta inusual que la autoridad legítima se ejerza en RENAPO.

2. 4. 5. Supuestos Gerenciales sobre la naturaleza humana en RENAPO

RENAPO está constituido por actores que tienen objetivos particulares, los cuales idealmente deberían coincidir con los de la organización. Pero, en la práctica esto no sucede así, debido a que ni siquiera se hace de conocimiento común la misión, visión y objetivos de la misma. Además, cada individuo está constituido con una historia propia, una cultura particular, un cúmulo de experiencias diversas, tiene normas personales y expectativas definidas, por lo que "para entender cómo funcionan las organizaciones, es necesario primero entender cómo funcionan las personas que están en ellas"⁴⁴. Es entonces, cuando se hace necesario utilizar los supuestos gerenciales descritos por Schein respecto a la naturaleza humana y la motivación.

Los Supuestos Racionales-Económicos desarrollados con base a las doctrinas económicas de Adam Smith, establecen en términos de comportamiento del empleado, que:

"a) A los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico; b) cómo los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el empleado es esencialmente un agente pasivo a quien la organización debe manipular, motivar y controlar; c) los sentimientos son, por definición, irracionales y por tanto, hay que evitar que estos interfieran con la tendencia de la persona a trabajar por su propio beneficio; y d) las organizaciones pueden y deben diseñarse en tal forma que los sentimientos de la gente se puedan neutralizar y controlar"⁴⁵.

⁴⁴ Idem p. 57.

⁴⁵ Ibid

A dichos supuestos, Douglas McGregor en su análisis de la organización los llamó **Teoría "X"**. Tales supuestos aplicados a RENAPO son las prestaciones que por ley recibe el trabajador (Ley Federal del Trabajo, Artículo 48, apartado B, contenida en el Diario Oficial del 1º de abril de 1970). Aunque, estas prestaciones sólo se otorgan a los empleados de base, y gracias al sindicato algunas de éstas se han podido hacer extensivas al personal de confianza, pues como mencionamos anteriormente, esta dependencia gubernamental opera con personal de confianza.

Dichas prestaciones se refieren en primera instancia al Servicio Médico otorgado por el I.S.S.S.T.E., Fondo de Pensiones, Seguro de Vida Colectivo, proporcionado por Aseguradora Hidalgo; Seguro de Retiro; Primas Vacacionales y Dominical; Guarderías; Fondo de Ahorro; Aguinaldo y S.A.R.

Como parte de las prestaciones, están también: Lentes convencionales; Ayuda de despensa y de transporte; Estimulos por antigüedad; y, Crédito al salario. Además, se le entrega al trabajador una libreta denominada "Agenda de Convenios", con descuentos que los empleados de la Secretaría de Gobernación tienen en diversas empresas, y que van desde 5% hasta el 50% en sus establecimientos.

Ahora, de acuerdo con los postulados referentes a que los trabajadores son seres humanos con necesidades, aspiraciones y autonomía, se encuentran los supuestos de Auto-Actualización o Supuestos de la Teoría "Y", que se refieren, "a) Las motivaciones humanas se jerarquizan y van desde la satisfacción de las necesidades fisiológicas básicas; de supervivencia, protección y seguridad; sociales y de afiliación; de autosatisfacción e importancia; y de auto-actualización, es decir, "la necesidad de hacer uso máximo de su propio talento y recursos; b) El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el

sentido de tener cierta autonomía e independencia, desarrollar capacidades y habilidades especiales y de tener mayor flexibilidad de adaptación a diversas circunstancias; c) La gente puede controlarse y motivarse así misma, los incentivos y controles externos pueden reducir su capacidad de adaptación; y d) No existe un conflicto inherente entre la auto-actualización y una efectiva actuación organizacional⁴⁶.

Y, aunque esto también por definición pareciera un tanto idealista, cabe la posibilidad que a ciertos niveles, como algunos mandos medios tengan el interés continuo de auto-actualizarse, pues es donde relativamente se tiene mayor libertad de ejecución y en donde existe gran responsabilidad por el logro organizacional e individual.

No hay que dejar de mencionar que la capacitación en esta organización se efectúa, pero no todo el personal tiene la facilidad de acceder a ella. Es decir, para los empleados operativos, principalmente se realizan cursos de Computación, de Actualización Secretarial, además de algunos referentes a Trabajo en Equipo, de Superación Personal y de Administración Básica. Pero, únicamente pueden ser tomados bajo la aprobación del jefe inmediato y en muchas ocasiones dicha decisión no es favorable, por creer que sólo quitaran el tiempo al personal y no se verán los frutos de tal preparación.

Por otro lado, es usual que el mismo personal no esté interesado en tomar dichos cursos, pues no los considera necesarios, ya que no le representarán una mayor valoración de sus superiores o directivos de la organización.

Existe otro tipo de cursos, que básicamente son dirigidos a mandos medios, pero por su especificidad se realizan fuera de las instalaciones de la Segob, ya sea en escuelas privadas o en la misma UNAM, pero muchos de los jefes de departamento no los aceptan por el costo,

⁴⁶ Idem p. 57.

debido a que debe ser cubierto de manera personal y además están obligados a cumplir con sus responsabilidades dentro de la organización.

Así pues, no es fácil que el personal en RENAPO quiera capacitarse, además de que no se dan los factores ambientales favorables para que esto suceda.

Es general, RENAPO está constituida con una estructura muy rígida, en la que continuamente se violan las normas y reglamentos, en donde las formas de asenso y desarrollo profesional no están a la vista del personal, debido a que no se cumple con las mismas, y tanto el ingreso, como el desempeño laboral dependen de las relaciones de poder que se establezcan y el manejo de las zonas de incertidumbre.

Ahora, después de habernos adentrado a la estructura y dimensión formal de nuestra organización objeto de estudio, debemos inmiscuirnos en el desempeño del proceso productivo y descubrir los problemas de operación, de haberlos; así como la importancia que tiene el actor para lograr un funcionamiento puntual de acuerdo a los planteado y proyectado por la propia organización.

CAPÍTULO III

Funcionamiento, Actores y Grupos en RENAPO

3 FUNCIONAMIENTO DE RENAPO

Ya hemos visto la dimensión formal de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, por lo que ahora resulta importante conocer su funcionamiento y la forma en que cumple el objetivo impuesto desde el momento de su creación. Es por esto, que se ha planteado mecanismos productivos y establecido un procedimiento determinado para la consecución de su trabajo cotidiano.

Así pues, la organización definió un proceso productivo ideal a seguir en la búsqueda de una ejecución idónea, tanto de actividades, como de procedimientos a desarrollar. Pues las organizaciones actuales tienen por definición una estructura **formal**, la cual implica actividades diferenciadas, establecidas mediante reglas y encomendadas a titulares con cargos determinados. Entonces, "la formalización de una organización depende, ante todo, de que los miembros se atengan a las reglas, ya que sus miembros se obligan por contrato a determinadas prestaciones de trabajo por las cuales perciben una contraprestación. De tal manera, las organizaciones, generalmente se estructuran en forma de una jerarquía escalonada, con canales de órdenes que van de arriba abajo y que responden ampliamente al tipo ideal de la burocracia moderna de Max Weber, cuya forma de dominación se legitima por la creencia de los miembros en la legalidad del orden establecido"⁴⁷.

Asimismo, en las sociedades industriales se ha creado la necesidad de desarrollar organizaciones con una administración estable, estricta, completa y calculable, como describe Kenneth Thompson y Graeme Salaman en su obra *Control e ideología en las organizaciones*, parafraseando a Max Weber.

⁴⁷ Idem p. 37.

Pero, a pesar de tener procesos formales de procedimiento y una división del trabajo determinado, la ejecución del trabajo cotidiano en las organizaciones se realiza con constantes diferencias a lo planeado y estipulado en dichos reglamentos, ya que influyen otros factores, como el ejercicio del poder, la concordancia con que los actores dirijan sus objetivos particulares en paralelo con los objetivos de la propia organización, y los conflictos comunicativos. Es por lo anterior, que señalamos la existencia de un procedimiento real del funcionamiento de la organización, como veremos en el desarrollo del presente capítulo.

3. 1. Uso de Herramientas de Medición

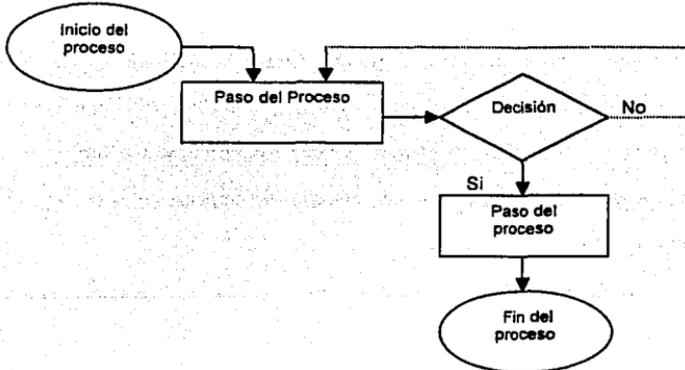
Hasta el momento, el acercamiento a la estructura y dimensión formal de nuestra organización la hemos realizado en base a la investigación documental, pero en ésta fase de conocimiento del proceso productivo tendremos que utilizar las herramientas metodológicas que nos permitirán desentrañar "todo lo que implica la organización con su correlación numérica, su explicación, su comprensión, sus renuencias y su productividad"⁴⁸. Es decir, aplicaremos algunas herramientas de medición, como los flujogramas, diagrama de causa-efecto, hojas de inspección y diagnóstico de clima organizacional.

3. 1. 1. Aplicación de Diagramas de Flujo

Inicialmente, utilizaremos dos **diagramas de flujo o flujogramas** para identificar la trayectoria que sigue un producto o servicio, y poder detectar desviaciones.

⁴⁸Sierra, Francisco. Apuntes sobre Metodología Cualitativa. 1998.

En el texto *Herramientas estadísticas básicas*, Emilio Martínez explica que el Diagrama de Flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos que sigue un proceso. Es por tanto, una herramienta que examina cómo se relacionan los pasos de un proceso. Descubre vacíos, fuentes potenciales de problemas, ya que se pueden aplicar en cualquier área de la organización. El Flujograma requiere de diversos símbolos, tanto para la elaboración del mismo, como para su correcta lectura e interpretación, y se describen a continuación:



Ahora, elaboraremos un flujograma de cómo la organización dice que realiza su proceso productivo, posteriormente se efectuará otro diagrama de flujo que nos permita observar cómo se ejecuta realmente dicho proceso. Así, mediante la comparación de ambos diagramas de flujo, se llegará a definir los puntos conflictivos de RENAPO.

La Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal nos muestra en su diagrama de flujo ideal lo siguiente:

- El proceso productivo da inicio en la Dirección de Coordinación Interinstitucional (DCI), quienes tienen la tarea de efectuar el primer encuentro y establecer los acuerdos con los Registros Civiles, así como entablar las relaciones con las diversas dependencias gubernamentales. Área en la que se establece el seguimiento de acuerdos y su cumplimiento.
- Para el seguimiento individual de acuerdos y estudio de problemas particulares, está el Departamento de Coordinación con el Registro Civil, quienes atenderán de manera particular a los Registros Civiles.
- Entre los acuerdos establecidos entre Registros Civiles y RENAPO se encuentran principalmente el de otorgar capacitación al personal del Registro Civil para asignar la CURP, tanto para la captura de información (programa de cómputo), como para la implementación normativa que implica dicha asignación; trabajo que desempeña el Departamento de Capacitación al personal del Registro Civil.
- Paralelo a las tareas del anterior departamento, se encuentra la Coordinación para la automatización de los Registros Civiles, quienes de alguna manera tratan de conseguir el objetivo principal del RENAPO, la automatización de los Registros Civiles.
- Posteriormente, el proceso continúa en el Departamento de Relaciones Interinstitucionales, quienes se especializan en el seguimiento de las necesidades de las diversas dependencias gubernamentales y la búsqueda de solución a los problemas en torno a la asignación de la CURP.
- Después, en el Departamento de Enlace Administrativo se efectúa el papeleo correspondiente y el cumplimiento de los acuerdos pactados entre instituciones y RENAPO.

- Se llega al Departamento de Vinculación Interinstitucional y Atención a Clientes. Ellos se encargan de tener relación estrecha y visitan a las empresas de la iniciativa privada para asignar la CURP a sus empleados en sus propios centro de trabajo.
- De igual importancia, se encuentra el Departamento de Vinculación con Organismos, quienes tienen estrecha comunicación y trabajan con las dependencias gubernamentales, a quienes visitan para asignar la CURP por bloques completos.
- Este proceso lleva a la Dirección de la Clave Única de Registro de Población (CURP), donde se toman las decisiones en torno al desenvolvimiento y procesos de la CURP.
- El procesar la información para la asignación de la CURP requiere de un Departamento de Producción.
- Paralelo a éste se encuentra el Departamento de Soporte Técnico que trabaja para solucionar los problemas con el equipo de cómputo.
- En la Dirección de Sistemas se toman las decisiones correspondientes en referencia a todo lo que tenga que ver en cuanto equipo de cómputo y de programas requeridos por las diferentes áreas de RENAPO.
- Pasa el proceso al área de Acopio y Sistema de Información, quienes mantienen en orden y debidamente almacenada la información para la asignación de la CURP.
- Esta información se procesa en el área de Captura, donde se vacía los datos obtenidos de las actas de nacimiento en las computadoras.
- Simultáneamente se efectúa la codificación de los datos en el Departamento de Codificación, quienes asignan la Clave correspondiente.
- Pasa la información completa al Departamento de Control Documental, quienes mantienen archivado dichos datos electrónicamente, así como físicamente los documentos pertinentes.

- Toda esta información y los resultados del proceso en general pasa a la Dirección de Investigación, Planeación y Evaluación (DIPE), quienes analizan los resultados en cuanto a la labor hecha y proyectan planes para el mejor funcionamiento y desempeño de RENAPO.
- Dichos análisis se encausarán al departamento específico, ya sea al Prospectivo, Planeación y/o Evaluación, según sea el caso.
- Los estudios realizados en los anteriores departamentos pasan a la aprobación y aceptación de la Dirección General Adjunta, quien deberá analizar la información y ver la pertinencia de lo sugerido en los anteriores departamentos y proporcionar una opinión a la Dirección General.
- El fin del proceso es precisamente, la Dirección General (DG), quienes aceptaran o rechazarán lo sugerido, así como planearán el camino que deberá llevar la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal.

Para visualizar este proceso **ideal** encontraremos el flujograma correspondiente:

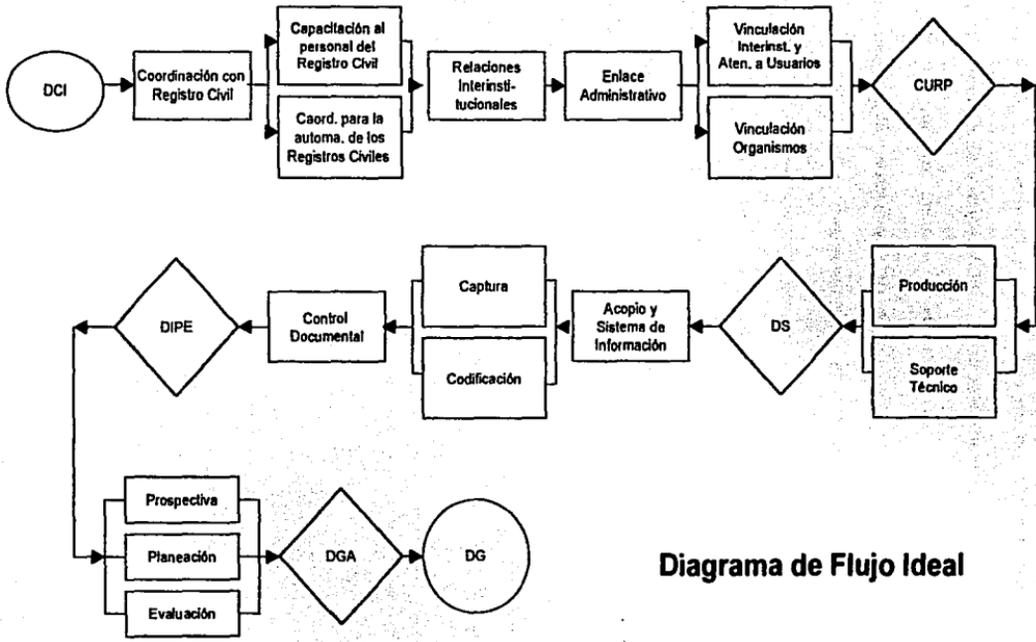


Diagrama de Flujo Ideal

Ahora, resulta indispensable conocer el diagrama de flujo real, ya que en él existen algunas partes del proceso que no se realizan de acuerdo al flujograma antes desarrollado.

El proceso da inicio en la DCI, continúa de manera similar hasta llegar al Departamento de Control Documental, es decir, el trabajo de asignación y el procesamiento de la CURP se lleva a cabo de la manera establecida con anterioridad.

Pero, el proceso cambia, ya que en lugar de ser evaluado por la DIPE, en los tres departamentos que están a su cargo, la toma de decisiones se transfiere a la DG, donde se determinan los procedimientos a seguir; para después hacer de su conocimiento y análisis a la DGA, quienes entonces, solicitan a los tres departamentos de la DIPE un análisis de la conveniencia de los proyectos propuestos, para que el proceso real finalice en dicha área.

En el siguiente flujograma podremos observar dicho proceso:

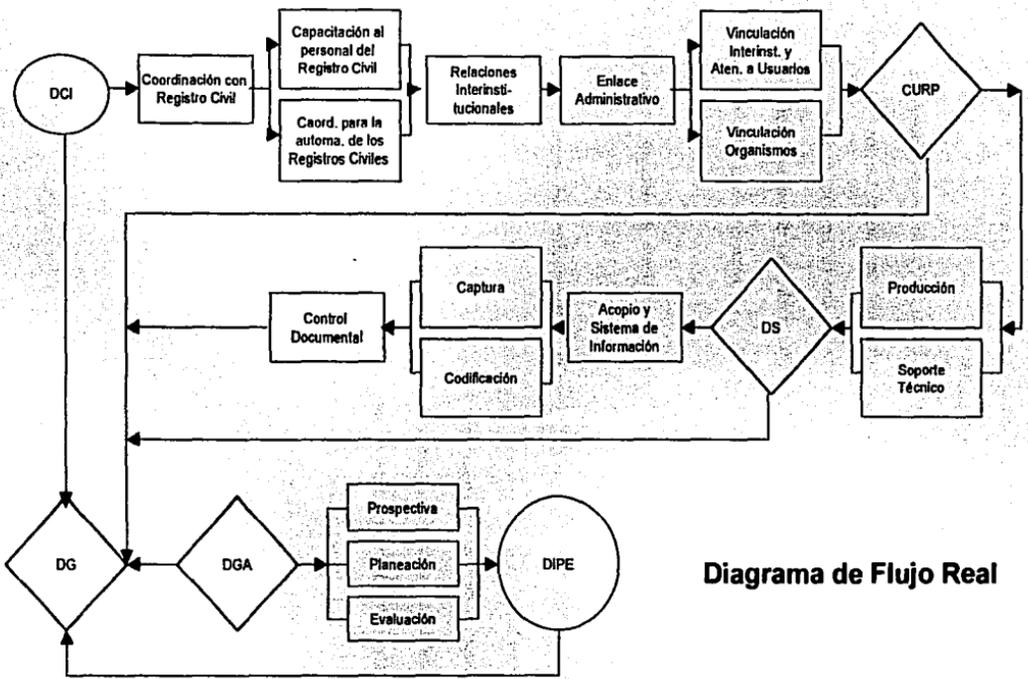


Diagrama de Flujo Real

Es en este flujograma vemos ciertas diferencias y mediante estas hemos podido detectar los puntos de conflicto en la organización.

Dicho contraste arrojó que la productividad está directamente relacionada con la toma de decisiones, ya que en el proceso ideal de producción se planeó que los resultados fueran recibidos por la Dirección General (DG) y a su vez, de ahí salieran las órdenes a seguir. Pero, en realidad cuando se realiza el trabajo en RENAPO, todas las decisiones son tomadas por la DG y las Direcciones (DCI, CURP, DS, DIPE y DGA) actúan en torno a las determinaciones proveniente de ahí.

A simple vista los problemas productivos por la toma de decisiones centralizada se pueden describir así:

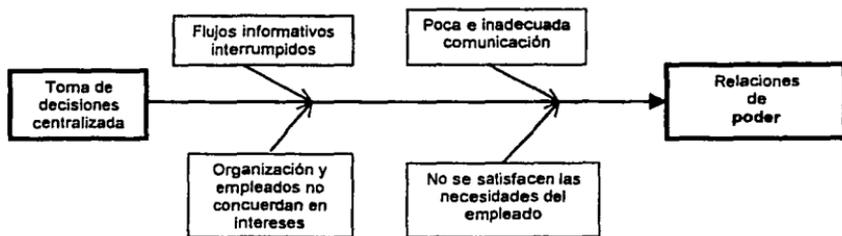
- ▲ Poca visión de los problemas reales y nula participación del personal para aportar soluciones prácticas;
- ▲ Lucha de poder en los mandos superiores y medios;
- ▲ Desinformación de los proyectos de la organización y en consecuencia desinterés por la ejecución del trabajo cotidiano nivel del personal operativo;
- ▲ Conflicto en los flujos informativos e insuficiencia de comunicativa;
- ▲ Dificultad para obtener mejores puestos y aumentos salariales, ya que no se dan a conocer los reglamentos, ni la normatividad respectiva;
- ▲ Incremento del absentismo y poca puntualidad;
- ▲ Irregularidad en el seguimiento del proceso laboral;
- ▲ Retrasos en la ejecución de las labores, y
- ▲ Poca motivación para capacitarse.

3. 1. 2. Aplicación del Diagrama Causa-Efecto

Una herramienta que nos permitirá visualizar las causas de los problemas productivos mencionados anteriormente, es el Diagrama de Causa-Efecto, ya que fue creado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen.

Este tipo de diagrama, también llamado Esqueleto o Pescado de Ishikawa se construye colocando el problema que se desea analizar a la cabeza del pescado y las espinas o flechas que lo rodean, indican las causas que lo provocan. Requiere de una frase que describa el problema seleccionado, especificando dónde, cuándo ocurre y su alcance. También, se deben generar las causas que lo describan.

En este sentido, el diagrama de causa efecto para el problema a investigar es el siguiente:



3. 1. 3. Aplicación de Hojas de Inspección

El análisis a profundidad de la problemática antes descrita nos lleva a realizar un estudio detallado de estos conflictos, para lo cual utilizaremos una **Hoja de Inspección**, misma que de manera sencilla nos permitirá transformar un listado de opiniones o inferencias, en hechos demostrables.

Una hoja de Inspección o Verificación se realiza delimitando el evento que queremos observar y responde al cuestionamiento ¿Qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos? Pregunta que nos permitirá convertir las “opiniones” en “hechos”, explica Martínez en su trabajo *Herramientas Estadísticas Básicas*.

Asimismo, señala que para la realización de una Hoja de Inspección es necesario:

1. Acordar el evento exacto que se observará.
2. Decidir el periodo de tiempo durante el cual se recolectarán los datos.
3. Ser claro y debe ser fácil de usar.
4. Obtener los datos de manera consistente y honesta.

La gráfica para la medición de problemas tendrá que seguir el modelo que se muestra a continuación:

PROBLEMAS	PERIODO DE TIEMPO DEL SEGUIMIENTO					Total
	1	2	3	4	5	
Conflicto (1)						
Conflicto (2)						
Conflicto (3)						
Total						

Para nuestra investigación en particular, el seguimiento se basará en la **toma de decisiones centralizada**, debido a que es el conflicto que nos ha arrojado la comparación de flujogramas, y en donde se da el entorpecimiento del proceso productivo.

Asimismo, detectaremos quiénes son los actores principales en esas acciones, por lo que se desarrollará como se expone en la siguiente tabla:

Planteamiento del problema	Objetivo General	Objetivos Particulares	Objetivos Específicos
<ul style="list-style-type: none"> • La toma de decisiones centralizadas ocasiona diversos conflictos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los conflictos en el proceso productivo originados por la toma de decisiones centralizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la frecuencia con que se reúnen los mandos superiores con el director general para determinar el camino de RENAPO. Así como la entrada de proyectos y el desahogo de los mismos en la DG, en un periodo de 2 semanas (distintas para la aplicación de cada hoja de inspección) • Conocer mediante la metodología pertinente los costos materiales y humanos de esta centralización del poder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el número de reuniones formales que existen entre el personal de RENAPO • Determinar la frecuencia en que se reúnen informalmente el personal de RENAPO • Determinar entre quienes se realiza el trabajo cotidiano de toma de las decisiones • Conocer quiénes y con qué frecuencia se resuelven los problemas extraordinarios • Establecer quienes se reúnen en juntas fuera del edificio para una toma de decisiones • Conocer la entrada de proyectos para aprobación y ejecución a la DG

En nuestra primer hoja de inspección A, conoceremos quiénes y con qué frecuencia se llevan a cabo las distintas reuniones de mandos medios y superiores, lo que nos permitirá determinar cómo se establece el flujo de información y la comunicación entre los grupos formales e informales.

En la hoja de inspección B se registrará algunos de los proyectos o situaciones a resolver que se le presenta a la DG para su aprobación, con el fin de visualizar la

centralización en la toma de decisiones y lo que puede representar esto para el funcionamiento de la organización objeto de estudio.

La hoja A contempla las semana del 30 de julio al 3 de agosto del 2001 y la hoja A-1, el seguimiento del 6 al 10 de agosto del mismo año. La hoja de inspección B tuvo su aplicación del 11 al 15 de febrero del 2002, y la B-1, comprende el periodo entre el 18 y 22 de febrero del 2002.

Ambas hojas tienen la finalidad de establecer si la centralización en la toma de decisiones es el mecanismo más adecuado para el funcionamiento eficiente y eficaz de RENAPO. Desentrañar la importancia de la comunicación en el buen funcionamiento de la propia organización objeto de estudio, y si los flujos informativos corren en función de mantener a todo el personal enterado de sus labores y la importancia de éstas para la consecución de los objetivos organizacionales.

Para dar lectura a la hoja de inspección A y A-1 se realizó una tabla anexa que se sitúa debajo de la misma, en donde se codifica entre quiénes se realizó el evento. De aparecer repetidamente el número en la misma casilla, esto significará que dicho suceso se llevó a cabo ese mismo día, el número de veces que aparezca repetido.

A continuación se presentan dichas hojas de inspección:

HOJA DE INSPECCIÓN A

REUNIONES Semana 30 de julio al 3 de agosto del 2001						
Conflicto	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	TOTAL
Reuniones Informales		6	6 7	6	6 11	6
Reuniones Formales	2	2			2	3
Reuniones Formales fuera del edificio				2		1
Trabajo Regular en el área de la Dirección General		6 14	9 14	9 14	6 14	8
Situación Extraordinaria						0
						18

- 1 Director General con Secretario Particular
- 2 Director General con Directores de Área
- 3 Director General con Asesores
- 4 Director General con Mandos Medios
- 5 Director General con todo el personal de RENAPO
- 6 Secretario Particular con Secretario Particular
- 7 Secretario Particular con Directores de Área
- 8 Secretario Particular con Asesores
- 9 Secretario Particular con Mandos Medios
- 10 Directores de Área con Directores de Área
- 11 Directores de Área con Mandos Medios
- 12 Directores de Área con Operativos
- 13 Asesor con Directores de Área
- 14 Asesor con Asesores
- 15 Asesor con Mandos Medios

85

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

HOJA DE INSPECCIÓN A-2

REUNIONES Semana del 6 al 10 de agosto del 2001						
Conflicto	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	TOTAL
Reuniones Informales		15		9	6 9	4
Reuniones Formales	2	2			2	3
Reuniones Formales fuera del edificio						0
Trabajo Regular en el área de la Dirección General	6 9 11 14	9 11 14	6 14	9 14	6 9 14	14
Situación Extraordinaria						0
						21

- 1 Director General con Secretario Particular
- 2 Director General con Directores de Área
- 3 Director General con Asesores
- 4 Director General con Mandos Medios
- 5 Director General con todo el personal de RENAPO
- 6 Secretario Particular con Secretario Particular
- 7 Secretario Particular con Directores de Área
- 8 Secretario Particular con Asesores
- 9 Secretario Particular con Mandos Medios
- 10 Directores de Área con Directores de Área
- 11 Directores de Área con Mandos Medios
- 12 Directores de Área con Operativos
- 13 Asesor con Directores de Área
- 14 Asesor con Asesores
- 15 Asesor con Mandos Medios

89

HOJA DE INSPECCIÓN B

PROYECTOS DE TRABAJO Semana del 11 al 15 de febrero de 2002							
Proyecto	Fecha de entrega de proyectos	Fecha de resolución del proyecto					Total
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Solicitud de mantenimiento de inmueble (compostura de chapa en oficina del área de CCS)	21-Nov-01	X	X	X	X	X	5
Solicitud a integrarse al equipo de la CCS a un miembro, quien solicitó su cambio de la CA	03-Dic-01	X	X	X	X	X	5
Requisición de compostura de equipo de cómputo en la CCS	05-Dic-01	X	X	X	X	X	5
Solicitud de cooperación para realizar el inventario de Hardware y Software en todas las áreas de RENAPO	22-Ene-02	X	X	X	X	X	5
Ofrecimiento de prestadores de Servicio Social en la DG y CCS	06-Feb-02	X	X	X	X	X	5
Redacción de oficios que den respuesta a otros recibidos con anterioridad	08-Feb-02	X	X	X	0	0	3
Solicitud de 5,442,250 formatos de la Clave Única en Talleres Gráficos de México con la aprobación de la DG de Programación Organización	11-Feb-02	X	0	0	0	0	1
Recandelerización de programas de pago a proveedores de papelería y materiales de oficina de RENAPO	11-Feb-02	X	X	X	0	0	3
Propuesta de programa con desglose presupuestal por partida al programa de Comunicación Social de RENAPO	12-Feb-02		X	X	X	X	4
Inscripción del personal operativo a cursos de capacitación	15-Feb-02					X	1
							37

HOJA DE INSPECCIÓN B-2

PROYECTOS DE TRABAJO Semana del 18 al 22 de febrero de 2002							
Proyecto	Fecha de entrega de proyectos	Fecha de resolución del proyecto					Total
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
Solicitud de mantenimiento de inmueble (compostura de chapa en oficina del área de CCS)	21-Nov-01	X	X	X	X	X	5
Solicitud a integrarse al equipo de la CCS a un miembro, quien solicitó su cambio de la CA	03-Dic-01	X	X	X	X	X	5
Requisición de compostura de equipo de cómputo en la CCS	05-Dic-01	X	X	0	0	0	2
Inventario de Hardware y Software en todas las áreas de RENAPO	22-Ene-02	0	0	0	0	0	0
Ofrecimiento de prestadores de Servicio Social en la DG y CCS	06-Feb-02	X	X	X	X	X	5
Redacción de oficios que den respuesta a otros recibidos con anterioridad	08-Feb-02	0	0	0	0	0	0
Solicitud de 5,442,250 formatos de la Clave Única en Talleres Gráficos de México con la aprobación de la DG de Programación Organización	11-Feb-02	0	0	0	0	0	0
Recandelarización de programas de pago a proveedores de papelería y materiales de oficina de RENAPO	11-Feb-02	0	0	0	0	0	0
Propuesta de programa con desglose presupuestal por partida al programa de Comunicación Social de RENAPO	12-Feb-02	0	0	0	0	0	0
Inscripción del personal operativo a cursos de capacitación	15-Feb-02	X	X	X	X	X	5
							22

60

De acuerdo a lo que arrojó la hoja de inspección A y A-2 podemos señalar que se celebraron 3 reuniones formales cada semana, en las cuales participaron directores de área y el director general, con la presencia de sus respectivos secretarios particulares.

Para la primer semana observamos que se realizaron 6 reuniones informales, de las cuales 4 de las 6 fueron entre el secretario particular de la DG y la de la DGA. Asimismo, podemos inferir que a raíz de ese suceso, se estableció un canal de comunicación, ya que se realizaron otras reuniones similares, primero del secretario particular de la DGA con directores de área, y al final de la semana con algunos mandos medios. En la semana siguiente, las reuniones versaban entre asesores de la DG con mandos medios y nuevamente secretarios particulares, también con mandos medios.

Un suceso que salto a la vista en éstas hojas de inspección, fue que los asesores de la DG trabajan conjuntamente, aunque aislados de la propia dirección general. Al contrario de los secretarios particulares, de la DG y la DGA, quienes se nos presentan como los traductores, canales y primeros filtros de información en la organización, ya que su desempeño laboral conjunta tuvo una frecuencia de 8, para la primer semana de inspección y 14 en la segunda semana de seguimiento.

Entonces, la comunicación y el flujo de información provienen de la DG (secretarios particulares), se da a conocer a los mandos superiores, y posteriormente se disgrega a mandos medios, quienes ya únicamente dan a conocer de manera selectiva la información a sus subalternos. Reconociendo así, una comunicación vertical descendente, en la que no se posibilita a la retroalimentación, ni al ascenso de información.

Para las hojas de inspección B y B-2, encontramos la lógica priorización de proyectos y tareas que debe autorizar la DG, en donde detectamos que los trabajos relacionados con la

CURP tienen una especial atención, pues se sanearon en un día. De manera parecida, se tomaron decisiones rápidas para la recalendarización de pago a proveedores de papelería y materiales de oficina para RENAPO, que se resolvió en 3 días. También, en 4 días se aceptó el presupuesto para el programa del área de la Coordinación de Comunicación Social.

Lo relevante de éstas hojas de inspección fue la detección de desinterés por el personal operativo y los problemas que les aquejan, ya que los sucesos referentes a ellos, después de las 2 semanas de seguimiento, no habían sido resueltos; como en los casos de cambios del personal de un área a otra, los permisos para la asistencia a cursos de capacitación y la asignación de prestadores de servicio social en las áreas solicitadas (la propia DG y la CCS).

Muy ligado al punto anterior, resulta la solicitud de mantenimiento, tanto para el inmueble, como para el sistema de cómputo, en donde no se tuvo respuesta durante la quincena de observación. A lo que se le dio solución (5 días), fue al inventario de software y hardware.

Otro evento importante, es la tardanza de 3 días de aceptación en la redacción de oficios de respuesta, ya que durante ese tiempo, el personal destinado para eso, no tiene otra función específica que realizar.

Es decir, de acuerdo a lo detectado mediante nuestras hojas de inspección B y B-2, tenemos un total de retrasos de 37 para la primer semana de observación y 22 para los siguientes 5 días de seguimiento, que nos da un total de 59 retrasos para 10 días hábiles de análisis, siendo la muestra 10 proyectos que entraron a la DG durante un cierto periodo de tiempo e incluso, con mucho tiempo de anticipación.

Todo lo anterior nos obliga a cuestionarnos la repercusión que esto trae, tanto a nivel productivo, como en lo que se refiere al costo humano.

Se puede decir que existen pérdidas en la producción, pues la decisión de cambio de área, de capacitación para personal operativo, la de redacción de oficios, o la aceptación de prestadores de servicio social, puede ser tomado, en primera instancia a otro nivel jerárquico e incluso por otras áreas. Por ejemplo, el recibir o no a un prestador de servicio social, lo puede determinar un jefe de departamento. Por otro lado, el cambio de un área a otra, el área de Recursos Humanos puede ayudar a ésta tarea. Esto es, la centralización de la toma de decisiones va más encaminada a la centralización y las relaciones de poder.

Entonces, descentralizar el poder y delegar algunas decisiones, otorgaría a RENAPO procesos productivos más ágiles, ya que la pérdida de horas-hombre en estos casos se podría visualizar con el evento de: redacción de oficios que den respuesta a otros recibidos con anterioridad, el cual se pudo ejecutar en las mismas 8 horas en que llegó, pero que en éste caso, se ejecutó a las 16 horas posteriores a su recepción.

Mencionar las pérdidas por el nulo mantenimiento del edificio y equipo de cómputo, puede describirse en un mes de retraso (tiempo muerto de trabajo), en cuestión monetaria esto representa aproximadamente 4 salarios de aproximadamente 3,000.00 pesos mensuales de operativos del área de Servicios Generales y de Sistemas. Mostrándonos un total de 12,000.00 pesos mensuales en sólo 2 de los proyectos que entraron a aprobación. Además, si a esto le sumamos muchas otras actividades que se retrasan por la centralización de poder en la organización, podemos pensar que los costos económicos erogados por la organización resultan cuantiosos, tanto por salarios, como por instalaciones y servicios (agua, luz, renta, etc.) que requiere RENAPO para funcionar diariamente.

Mediante estos casos, observamos que sí existen pérdidas en cuanto costos de producción, pero también hay una gran pérdida en cuanto a costos humanos se refiere, pues

como la información no se le da a conocer al personal operativo, éstos no se involucran en el desempeño de las labores propias, y menos aún en las organizacionales. Esto a su vez, va generando valores y comportamientos poco favorables, tanto para el individuo, como para el propio RENAPO (punto que descifraremos en el Capítulo V).

Entonces, esta inspección nos muestra conflictos aún más serios que la centralización en la toma de decisiones: las relaciones de poder y problemas comunicativos e informativos. Por lo tanto, tendremos que echar mano de otra herramienta de medición, como la aplicación de un cuestionario de Diagnóstico de Clima Organizacional, el cual nos descubrirá el sentir del personal que vive en la organización y otros fenómenos o sucesos que afectan a un actor organizacional.

3. 1. 4. Aplicación del Diagnóstico de Clima Organizacional

Como se mencionó con anterioridad, para el completo análisis de la situación real en que se desenvuelve el trabajo en el Registro Nacional de Población e Identificación Personal y para poder diagnosticar adecuadamente los costos humanos que existen en la organización objeto de estudio, es importante la aplicación de un Diagnóstico de Clima Organizacional.

El **Diagnóstico de Clima Organizacional** es una herramienta que nos permitirá conocer el grado de satisfacción y de comunicación que tienen los empleados en referencia a su trabajo y a su situación dentro de la organización, ya que mediante una encuesta obtendremos una visión del descontento o acuerdo que se tiene ante ella.

Existen dos maneras de acercamiento al análisis de clima organizacional de una organización, el de satisfacción o insatisfacción de los miembros, y la medida de discrepancia

o de aceptación de la comunicación. En el "Clima de Satisfacción se incorporan de otras actitudes del empleado a panoramas morales. Se pueden diseñar diversos tipos de cuestionarios enfocados a medir gran variedad de propósitos tales como: confianza y resistencia, apertura y timidez, participación en la toma de decisiones, percepción de la justicia, etc. Un procedimiento común para precisar los instrumentos y las mediaciones usadas, es la utilización de las escalas 'Likert-tape', es decir, un enunciado seguido por una escala de 5 ó 7 puntos en la cual se puede contestar si está de acuerdo o en desacuerdo"⁴⁹.

Las Medidas de discrepancia se refieren al segundo acercamiento al diagnóstico de clima comunicacional de una organización y se centra en las diferencias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben.

Cabe mencionar que no se debe limitar el tiempo que una persona tarde en responder, así como, redactar correctamente las instrucciones en el cuestionario para que no existan dudas de cómo responderlo. Todo con el fin de lograr la más honesta y fehaciente opinión del encuestado.

El diagnóstico de Clima Organizacional utilizado en la presente investigación se adaptó de la versión sugerida por David T. Burhans, quien trabajaría con las Técnicas de Auditoría Comunicativa de Odiorme; y se aplicará a 7 empleados del personal operativo de diversos niveles, dos mando medios y dos asesores de la Dirección General.

El tamaño de la muestra se eligió con base al propósito o la aplicación que se dará a los resultados a obtener, como es el caso de ésta investigación, en la que se plantea elaborar, desarrollar y aplicar una estrategia de intervención (Capítulo V) que ayude al mejor funcionamiento de la organización objeto de estudio.

⁴⁹ García, Ibañez y Alvira. Análisis de la realidad social. Alianza Universidad. 1992.

Además, la unidad estudiada es una *organización*, en la que se pueden seleccionar informantes calificados que representen el interés de la misma y el punto de vista de la población organizacional. Es decir, un universo pequeño puede ser estudiado mediante una muestra pequeña, debido a que "el tamaño de la muestra está basado en la evidencia de que las opiniones, conductas, actitudes y en general todo los temas estudiados en una encuesta son finitos y repetitivos. Esto supone que a un tamaño determinado, las observaciones son redundantes y no aportan nueva información para realizar las estimaciones"⁵⁰.

Otro factor determinante para el tamaño de una muestra en el presente estudio de caso, fue la *homogeneidad-heterogeneidad* del fenómeno, en el que a mayor variación se requerirá una muestra mayor. En RENAPO existe una gran homogeneidad, expresada como la probabilidad de ocurrencia de cierto resultado. Por tal motivo, la muestra no requirió ser de grandes dimensiones.

Ahora, la pertinencia de la aplicación del siguiente Diagnóstico de Clima Organizacional se debió a que esta herramienta nos permitirá visualizar y detectar las relaciones de poder que se establecen entre los actores organizacionales. Nos ayudará a descifrar la existencia o no de conflictos comunicativos y flujos de información detenidos; y nos proporcionará el grado de satisfacción en el desempeño de las actividades cotidianas de los empleados de RENAPO.

De tal manera, el cuestionario se presentó como sigue:

⁵⁰ Galindo Cáceres, Jesús (coordinador). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. 1998. Ed. Pearson, p. 50.

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLÁN,
U N A M**

El presente cuestionario se realiza con el propósito de aplicar una herramienta de investigación indispensable para efectuar el trabajo de titulación, denominado "RENAPO, la clave de las organizaciones en México", de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva. Por lo que se pide su generosa ayuda, respondiendo de manera **anónima** las siguientes preguntas.

Su participación es muy importante para lograr una investigación completa y correcta.

Instrucciones:

A continuación encontrará usted 28 preguntas sobre la comunicación en esta área de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal.

Lea cuidadosamente cada frase y marque con una X el número de opción que mejor describa su opinión acerca de esa información.

1. Se le da a conocer a todo el personal las políticas, logros y planes futuros de RENAPO...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

2. Los empleados se sienten libres de discutir con los Jefes de Departamento y/o Directores de Área cualquier problema en RENAPO...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

3. Su jefe inmediato debería comunicar al personal operativo únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

4. En el momento en que se tomen decisiones en la Dirección General deberán ser comunicadas a todos los empleados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

5. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

6. La Dirección General o en su defecto los Directores de Área deben conocer y dar atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados de ésta dirección...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

7. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

8. Tiene amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a su trabajo...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

9. Es obligación de los Mandos Medios y Superiores solicitar y escuchar los puntos de vista del personal operativo...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

10. La comunicación es parte integral del trabajo y responsabilidad del empleado...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

11. La Dirección General debería informar completa y oportunamente acerca de la planeación general y específica, tanto de las metas a corto, mediano y largo plazo...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

12. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Dirección General...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

13. Todo el personal de RENAPO debería tener una información continua acerca del proceso de la producción en ésta Dirección de la Segob...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

14. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos del RENAPO, para obtener mejores resultados en la ejecución de los proyectos que tiene esta Dirección de la Segob...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

15. Todo el personal de RENAPO debe estar bien informado de los productos y/o servicios que presta esta dependencia...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

16. La mayoría de la gente en el RENAPO entiende claramente los objetivos específicos de ésta...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

17. Tengo muy clara la idea de lo que el RENAPO quiere de mí...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

18. Todos en la organización tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

19. Si doy buenas ideas a mi jefe inmediato seré recompensado o por lo menos felicitado...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

20. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

21. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias, porque probablemente serán ignoradas...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

22. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en el RENAPO...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

23. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

24. Otras personas dentro del RENAPO gozan de más atención a sus opiniones que yo...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

25. Puede describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos del RENAPO...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

26. Tengo confianza en mi jefe y en el RENAPO...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

27. Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

28. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en el RENAPO...

1	2	3	4	5
En fuerte desacuerdo	En desacuerdo	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo

Los resultados arrojados por este Diagnóstico de Clima Organizacional lo veremos a continuación. Cabe mencionar que para el vaciado de las preguntas, se fragmentó en dos rubros, las referentes a Satisfacción y las concernientes a los conflictos Comunicativos. Asimismo, se presentaron en distintas tablas de acuerdo a los niveles de mando. Es decir, se efectuó una tabla para mandos superiores, 2 asesores de la DG; otro para mandos medios, 2 jefes de departamento; y una tercer tabla para cuantificar las respuestas de 7 empleados operativos, de la manera siguiente:

COMUNICACIÓN	ASESORES					
	No. de afirmación del cuestionario	1	2	3	4	5
1. Se le da a conocer a todo el personal las políticas, logros y planes futuros del RENAPO...		x	x			
2. Los empleados se sienten libres de discutir con los Jefes de Departamento y/o Directores de Área cualquier problema en el RENAPO...		x	x			
3. Su jefe inmediato debería comunicar al personal operativo únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...		x			x	
4. En el momento en que se tomen decisiones en la Dirección General deberán ser comunicadas a todos los empleados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...					xx	
5. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...					xx	
6. La Dirección General o en su defecto los Directores de Área deben conocer y dar atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados de ésta dirección...					xx	
7. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...					xx	
9. Es obligación de los Mandos Medios y Superiores solicitar y escuchar los puntos de vista del personal operativo...				x	x	
10. La comunicación es parte integral del trabajo y responsabilidad del empleado...					xx	
11. La Dirección General debería informar completa y oportunamente acerca de la planeación general y específica, tanto de las metas a corto, mediano y largo plazo...				x	x	
13. Todo el personal de RENAPO debería tener una información continua acerca del proceso de la producción en ésta Dirección de la Segob...					xx	
15. Todo el personal de RENAPO debe estar bien informado de los productos y/o servicios que presta esta dependencia...					xx	
16. La mayoría de la gente en el RENAPO entiende claramente los objetivos específicos de ésta...		x	x			
17. Tengo muy clara la idea de lo que el RENAPO quiere de mí...					xx	
19. Si doy buenas ideas a mi jefe inmediato seré recompensado o por lo menos felicitado...				xx		
25. Puede describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos del RENAPO...					x	x
27. Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad...					x	x

No. de afirmación del cuestionario	COMUNICACIÓN				
	JEFES DE DEPARTAMENTO				
	1	2	3	4	5
1. Se le da a conocer a todo el personal las políticas, logros y planes futuros del RENAPO...	x			x	
2. Los empleados se sienten libres de discutir con los Jefes de Departamento y/o Directores de Área cualquier problema en el RENAPO...		xx			
3. Su jefe inmediato debería comunicar al personal operativo únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...		xx			
4. En el momento en que se tomen decisiones en la Dirección General deberán ser comunicadas a todos los empleados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...		x	x		
5. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...				x	x
6. La Dirección General o en su defecto los Directores de Área deben conocer y dar atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados de esta dirección...		x	x		
7. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...				x	x
9. Es obligación de los Mandos Medios y Superiores solicitar y escuchar los puntos de vista del personal operativo...				xx	
10. La comunicación es parte integral del trabajo y responsabilidad del empleado...	x			x	
11. La Dirección General debería informar completa y oportunamente acerca de la planeación general y específica, tanto de las metas a corto, mediano y largo plazo...			x		x
13. Todo el personal de RENAPO debería tener una información continua acerca del proceso de la producción en esta Dirección de la Segob...			x		x
15. Todo el personal de RENAPO debe estar bien informado de los productos y/o servicios que presta esta dependencia...				x	x
16. La mayoría de la gente en el RENAPO entiende claramente los objetivos específicos de ésta...		x	x		
17. Tengo muy clara la idea de lo que el RENAPO quiere de mí...				xx	
19. Si doy buenas ideas a mi jefe inmediato seré recompensado o por lo menos felicitado...		x	x		
25. Puede describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos del RENAPO...		x		x	
27. Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad...				xx	

COMUNICACIÓN		OPERATIVOS				
No. de afirmación del cuestionario		1	2	3	4	5
1.	Se le da a conocer a todo el personal las políticas, logros y planes futuros del RENAPO...	XXXX	XX	X		
2.	Los empleados se sienten libres de discutir con los Jefes de Departamento y/o Directores de Área cualquier problema en el RENAPO...		XXXXXX		X	
3.	Su jefe inmediato debería comunicar al personal operativo únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo...	XX	XXX		X	
4.	En el momento en que se tomen decisiones en la Dirección General deberán ser comunicadas a todos los empleados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones...	X	XXXX		X	X
5.	Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses...				X	XXXXXX
6.	La Dirección General o en su defecto los Directores de Área deben conocer y dar atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados de esta dirección...				X	XXXXXX
7.	Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo...			X	X	XXXXX
9.	Es obligación de los Mandos Medios y Superiores solicitar y escuchar los puntos de vista del personal operativo...				XX	XXXXX
10.	La comunicación es parte integral del trabajo y responsabilidad del empleado...				XXX	XXXX
11.	La Dirección General debería informar completa y oportunamente acerca de la planeación general y específica, tanto de las metas a corto, mediano y largo plazo...				XXX	XXXX
13.	Todo el personal de RENAPO debería tener una información continua acerca del proceso de la producción en esta Dirección de la Segob...				XXX	XXXX
15.	Todo el personal de RENAPO debe estar bien informado de los productos y/o servicios que presta esta dependencia...					XXXX XXX
16.	La mayoría de la gente en el RENAPO entiende claramente los objetivos específicos de ésta...	X	XXXX	X	X	
17.	Tengo muy clara la idea de lo que el RENAPO quiere de mí...	XX	X	XX	XX	
19.	Si doy buenas ideas a mi jefe inmediato será recompensado o por lo menos felicitado...	XXX	XX	X		X
25.	Puede describir detalladamente los trabajos y funciones de casi todos los departamentos del RENAPO...	XXXXX	X			X
27.	Mi disposición de involucrarme en discusiones para solucionar problemas y dar sugerencias, tiene un impacto importante en la valoración de mi actividad...	X	XX	XX	X	X

Ahora presentaremos los resultados obtenidos en relación a la satisfacción:

Satisfacción	Asesores				
	1	2	3	4	5
No. de afirmación del cuestionario					
8. Tiene amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a su trabajo...			x	x	
12. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Dirección General...				xx	
14. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos del RENAPO, para obtener mejores resultados en la ejecución de los proyectos que tiene esta Dirección de la Segob...			x	x	
18. Todos en la organización tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias...		x	x		
20. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo...			x	x	
21. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias, porque probablemente serán ignoradas...	x		x		
22. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en el RENAPO...	x		x		
23. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización...				x	x
24. Otras personas dentro del RENAPO gozan de más atención a sus opiniones que yo...			xx		
26. Tengo confianza en mi jefe y en el RENAPO...				xx	
28. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en el RENAPO...			xx		

SATISFACCIÓN	MANDOS MEDIOS					
	No. de afirmación del cuestionario	1	2	3	4	5
8. Tiene amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a su trabajo...					x	x
12. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Dirección General...			xx			
14. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos del RENAPO, para obtener mejores resultados en la ejecución de los proyectos que tiene esta Dirección de la Segob...			xx			
18. Todos en la organización tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias...	x	x				
20. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo...		x			x	
21. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias, porque probablemente serán ignoradas...		x			x	
22. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en el RENAPO...		x	x			
23. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización...					xx	
24. Otras personas dentro del RENAPO gozan de más atención a sus opiniones que yo...			x		x	
26. Tengo confianza en mi jefe y en el RENAPO...			xx			
28. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en el RENAPO...			xx			

Satisfacción	Operativos				
	1	2	3	4	5
No. de afirmación del cuestionario					
8. Tiene amplias posibilidades de participar en las decisiones que afectan a su trabajo...	xx	xxx	x	x	
12. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la Dirección General...			x	xx	xxxx
14. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos del RENAPO, para obtener mejores resultados en la ejecución de los proyectos que tiene esta Dirección de la Segob...				xxxx	xxx
18. Todos en la organización tienen la libertad de decir lo que piensan sin temor a represalias...	xxxxx	x			x
20. Mi jefe reconoce con frecuencia que he realizado un buen trabajo...	xxxxx	xx	x		
21. Generalmente dudo acerca de hacer nuevas sugerencias, porque probablemente serán ignoradas...	x			xxxx	xx
22. Hay una gran confianza entre empleados y jefes en el RENAPO...	xxxxx	x		x	x
23. Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta dónde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización...		x	xx	x	xxx
24. Otras personas dentro del RENAPO gozan de más atención a sus opiniones que yo...		x	x		xxxxx
26. Tengo confianza en mi jefe y en el RENAPO...	xx	xxxx			x
28. Hay un despliegue de confianza y libertad personal en el RENAPO...	xxx	xx	x	x	

Para evaluar los datos obtenidos y establecer las diferencias entre operativos, mandos medios y superiores, se realizaron dos tablas en las que se obtuvo el promedio de dichos resultados. Inicialmente veremos la de Comunicación, y posteriormente la de Satisfacción:

COMUNICACIÓN			
Aspecto de la escala	Mando Superior	Mando Medio	Operativo
1	2.5	2.5	1.5
2	2.5	2	3
3	3	2	1.7
4	4	2.5	2.5
5	4	4.5	4.8
6	4	2.5	4.8
7	4	4.5	4.5
9	3.5	2	4
10	4	2.5	4
11	3.5	4	4
13	4	4	4
15	4	4.5	5
16	2.5	2.5	2.3
17	4	4	2.5
19	3	2.5	2.1
25	4.5	3	1.7
27	4.5	4	2.8



SATISFACCIÓN			
Aspecto de la escala	Mando Superior	Mando Medio	Operativo
8	3.5	4.5	2.1
12	4	3	4.4
14	3.5	3	4.4
18	2.5	1.5	1.7
20	3.5	3	1.5
21	2	3	3.8
22	2	3.5	2.1
23	4.5	4	3.8
24	3	3.5	4.3
26	4	3	2.1
28	3	3	2



Los promedios obtenidos en las tablas anteriores y su visualización en sus respectivas gráficas nos muestran que las opiniones de los mandos superiores y medios no presentan mucha diferencia entre sí, pero en contraste con lo respondido por el personal operativo, se presenta una mayor divergencia. Es decir, la posición de los asesores se presenta como homogénea. Por su parte, los mandos medios tienen pareceres dispersos, y las respuestas del personal operativo resulta polarizada.

Asimismo, podemos afirmar que la jerarquía dentro de la organización determina en gran medida su opinión en cuanto a la cantidad de comunicación o de flujo de información que

pasa por ellos. Por ejemplo, para la afirmación referente a: Se le da a conocer a todo el personal las políticas, logros y planes futuros de RENAPO, asesores y jefes de departamento están señalando en promedio 2.5 y los operativos un 1.5. Numéricamente existe sólo un punto de diferencia, pero en realidad nos está mostrando que a los operativos casi nunca se les da a conocer los planes de la organización. Grave problema, pues además de que el actor tiene intereses propios, el desconocer lo que se realizará en la organización dificulta que en algún momento puedan conjuntarse, tanto los intereses del empleado, como los de la propia organización.

Otro ejemplo contundente es el que se refiere a: Su jefe inmediato debería comunicar al personal operativo únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo... Aquí observamos de qué manera se establece el flujo de información, ya que para los asesores está afirmación es correcta, con un promedio de 3; para los jefes de departamento con un promedio de 2, nos señalan que no únicamente es necesario que el operativo conozcan sobre sus labores específicas, y para los operativos, se debería dar a conocer aún más todo el proceso laboral de RENAPO y no exclusivamente sus obligaciones (1.7 de valor promedio).

La respuesta en torno a: Tengo confianza en mi jefe y en el RENAPO, ya que el promedio fue descendiendo gradualmente de asesores 4, a jefes de departamento 3 y operativos a 2.1, esto nos indica el grado de descontento que va en incremento proporcionalmente a una inferior jerarquía y sus implicaciones lógicas en cuanto a las relaciones de poder y manejo de zonas de incertidumbre.

Es decir, las respuestas nos han mostrado un fuerte problema en las relaciones de poder, por el uso y abuso de las mismas. Nos han detectado conflictos comunicativos y cuellos de botella en la información, lo que provoca insatisfacción en el desempeño laboral. Por tanto,

la organización no capta el interés del personal por llevarla a la eficiencia y eficacia. La energía se dispersa en obtener posiciones de poder que ofrezcan tratos preferenciales.

Asimismo, se detecta más claramente, los costos humanos altos que erogan los actores organizacionales y el propio RENAPO (punto que desglosaremos en el Capítulo IV), ya que la organización no está cumpliendo con satisfacer las necesidades requeridas por los empleados; y tampoco consigue alcanzar el objetivo organizacional.

No se da la posibilidad de ofrecer opiniones acerca de las metas y proyectos de RENAPO, debido a que no se dan a conocer los planes a corto, mediano y largo plazo. Al igual de lo concerniente a la normatividad, reglamentos y mecanismos de desarrollo en la propia organización. Es decir, no se ofrece al empleado la forma de desempeño y logros del individuo y de la propia organización, de ahí el desapego y hostilidad de la misma.

Es importante ahora, estudiar, analizar y reflexionar en torno a los actores organizacionales, ya que ellos son el motor que hace trabajar a una organización.

3. 2. Actores

El hombre como ser social se desenvuelve en varias organizaciones, las cuales lo proveen de satisfactores, "ya que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí mismo y sólo cuando varias personas coordinan sus esfuerzos llegan a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que ninguno de ellos en forma aislada"⁵¹. De manera similar, Crozier parafraseando a Herbert Simon en el estudio *La Máquina Artificial*, nos señala que en las organizaciones existe la cooperación, pero también la interdependencia

⁵¹ Idem p. 11.

de los actores, quienes persiguen intereses particulares, no contradictorios, aunque sí divergentes.

Crozier y Friedberg en su obra *El actor y el sistema* explican que la cooperación se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los grupos sociales involucrados, la cual se puede dar por voluntad "parcial" o por el contrato que incluye la negociación y el regateo. Procesos que implican el uso del poder, mismos modos de integración que ofrecen cierta libertad al actor.

Dichos procesos implican relaciones de poder y de dependencia, que por su propia dinámica pueden perjudicar a las partes involucradas, por lo que los constructos de acción colectiva constituyen la solución. Los constructos sociales se refieren a los problemas que se dan en la acción colectiva y que no son fenómenos naturales, por lo que su existencia plantea problemas que requieren de explicación en cuanto su surgimiento y de mantenimiento.

Por tanto, dichos constructos actúan de manera indirecta y no determinan los comportamientos de los actores, pero pueden conceptualizar juegos estructurados de manera relajada, menos formal y proporcionar estrategias ganadoras.

Estos constructos al ser resultado de un análisis "racional" con miras a resolver problemas materiales trae como consecuencia la incertidumbre, la cual es el recurso fundamental en toda negociación, ya que al existir dicha "incertidumbre, los actores capaces de controlarla la utilizarán en sus transiciones con los que dependen de ellos pues lo que es incertidumbre desde el punto de vista de los problemas, es poder desde el de los actores: las relaciones de los actores (individuales o colectivos) entre ellos y con el problema que les

atañe, se circunscriben, pues, en un campo desigual, estructurado por relaciones de poder y de dependencia⁵².

Existen diversos tipos de incertidumbre, las “objetivas”, “artificiales” y “naturales”, las primeras que se constituyen de los constructos de la acción colectiva desarrollados para tratar problemas que provienen de las características técnicas, económicas u otras. “Pero la redefinición de los problemas, y con ella la reestructuración de los campos que operan estos constructos, permitirán crear incertidumbre “artificial” para contrarrestar las incertidumbres “naturales” y por ende, reducir las ganancias y las pérdidas de unos y otros en dimensiones más aceptables⁵³.

Entonces, la estructura de la acción colectiva, sostenida por las incertidumbres “naturales” de los problemas a resolver constituye un sistema de poder. Es decir, “la acción colectiva finalmente no es otra cosa que la política cotidiana, y el poder su materia prima⁵⁴.”

Asimismo, Crozier define al poder como un atributo que opone a los actores que lo poseen como a los que no lo tienen. Señala que es un mecanismo impersonal y que se impone a los actores del exterior sin poder precisar de dónde surge. Además de que se identifica al poder con la autoridad legítima.

Cabe mencionar, que la autoridad legítima implica tener los recursos necesarios para ejercer poder, como se mencionó en el Capítulo II del presente trabajo, y el poder, que trata de la habilidad para controlar a otros a través de la manipulación de información o del premio y el castigo.

⁵² Crozier y Friedberg, *El Actor y el Sistema*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.

⁵³ *Ibid*

⁵⁴ *Ibid*

Por consiguiente, según Crozier y Friedberg, el poder no es producto de una estructura de autoridad, es una relación, una mediación específica y autónoma de los objetivos particulares de los actores y que está ligada a una estructura de juego. Estructura que define la pertinencia de las fuentes de incertidumbre que se pueden controlar.

Así pues, el poder se ejerce de manera distinta, ya que dichas relaciones se efectúan de manera diferente entre los diversos actores de la organización, las circunstancias particulares o los obstáculos de comunicación. Circunstancias que permitirán a los miembros de una determinada colectividad aprender, inventar y determinar nuevas formas de "jugar el juego", describe Crozier.

Como hemos visto hasta esta parte de la investigación, en RENAPO, como en todas las organizaciones, se establecen relaciones de poder y de dependencia, sea cual sea su nivel jerárquico. Un ejemplo claro de las relaciones de poder y de dependencia en RENAPO, son los mandos medios, quienes utilizan sus zonas de incertidumbre y filtran únicamente la información que les conviene a sus subalternos, ya que depende de ellos para el funcionamiento de su área. Al mismo tiempo, estos jefes de departamento se encuentran supeditados a los directivos de la organización.

3. 2. 1. Margen de libertad del actor

El actor tiene un margen de libertad en la organización. Crozier indica que sobrevaluamos la racionalidad del funcionamiento de las organizaciones y exageramos la

opresión que la organización ejerce sobre los hombres, ya que siempre existe un mínimo de libertad, el cual será utilizado por el actor para "combatir el sistema".

Así, el actor actúa o "juega su juego" como ser individual, pero también se agrupa para tratar de conseguir sus objetivos particulares. Para conseguir los resultados deseados en una estrategia de grupo se deben tomar en cuenta tres elementos: "La situación estratégica en el ciclo de producción; el grado de calificación profesional, por lo menos en la medida en que maneja la libertad de la autonomía dentro del quehacer, y el grado de interacción de los miembros del grupo"⁵⁵.

Como vimos, uno de los elementos importantes para la acción atinada de los grupos, es importante cómo este conjunto concreto de personas se catalogan. Es decir, existen diferentes tipos de grupos, como por ejemplo los erráticos, quienes cuentan con oportunidades, pero les cuesta trabajo aprovecharlas debido al gran número de miembros que lo integran y a las características de sus relaciones, por lo que se dificulta su integración de manera continua y organizada. Aunque, pueden descubrir un medio para organizarse y hacer uso de sus propias oportunidades.

Los grupos estratégicos y conservadores no contienen una gran cantidad de miembros y tienen mayor capacidad de intervención. También se han constituido con mayor tiempo y por lo tanto han desarrollado importantes capacidades, por lo tanto, pueden aprovechar las oportunidades existentes y hasta crear otras.

Los grupos apáticos pueden detectar las oportunidades, desarrollar una capacidad y descubrir una oportunidad. Pero, esto no se efectúa con anterioridad ni para siempre.

⁵⁵ Idem p. 111.

Dada la población de empleados en RENAPO, se cuenta con grupos de todo tipo, aunque es de notarse la casi nula existencia de grupos conservadores, debido a que no hay una permanencia prolongada del personal en la organización (los motivos, los retomaremos en los siguientes capítulos).

Es posible señalar, que la gran mayoría del personal se ha integrado como grupos apáticos (las circunstancias, las reconoceremos en el Capítulo V), ya que la organización y el propio personal no ofrecen mucha posibilidad de formar grupos permanentes o primarios (informales). Sólo es posible integrarse a un grupo primario o informal, durante los cambios de administración, pues los grupos llegan a la organización estructurados.

El margen de libertad del actor en RENAPO se determina por los grupos que detentan poder; aunque de manera individual, se da la reiterada violación a los reglamentos y a la normatividad organizacional.

3. 2. 2. Límites del razonamiento de los actores

La organización debe considerarse como un conjunto de mecanismos reductores que limitan las posibilidades de negociación de los actores y de ésta manera permiten resolver los problemas de cooperación. Por lo tanto, debemos considerar que la acción del actor en la organización está ligada a su contexto y su grado de contingencia dentro de ella, como el mismo papel contingente de la organización ante su entorno, fenómeno que fue descrito con anterioridad en el Capítulo I.

Entonces, el actor tiene una libertad restringida y sólo tiene también, una racionalidad limitada. Es decir, "los actores (su libertad y su racionalidad, sus objetivos y sus "necesidades"

o, si se quiere, su afectividad) son constructos sociales y no entidades abstractas⁵⁶. Por lo que se tienen que considerar aspectos, como:

1. El actor pocas veces tiene objetivos claros y menos aún proyectos definidos, por lo que continuamente reajusta su estrategia y los mecanismos a aplicar. Esto evita calcular sus movimientos en función de los objetivos fijados desde el inicio.
2. El comportamiento del actor es activo, a pesar de encontrarse limitado.
3. El comportamiento del actor siempre tiene un sentido, a pesar de que no se relacione con objetivos claros, ya que se relaciona con las oportunidades y el comportamiento con otros actores.
4. El comportamiento del actor se presenta en dos aspectos: el ofensivo, que es cuando aprovecha las oportunidades con el objeto de mejorar y el defensivo, que consiste en mantener e ir ampliando su margen de libertad.
5. La estrategia puede aplicarse indiscriminadamente a los comportamientos, tanto racionales, como erráticos.

En este sentido, los límites del razonamiento de los actores en RENAPO tiene características muy particulares, mismas que ya son parte de la cultura organizacional, por lo que lo detallaremos en el Capítulo V.

3. 2. 3. Planteamiento estratégico del actor

En ocasiones, la estrategia no es una acción voluntaria, ni tampoco necesariamente consciente. La principal virtud de la estrategia, indica Crozier, "es que ésta fuerza a la

⁵⁶ Idem p. 111.

superación, mientras que la reflexión en términos de objetivos tiende a aislar al actor de la organización a la que se enfrenta. La reflexión en términos de estrategia obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor y a comprender el constructo organizativo en las vivencias de los actores⁵⁷.

Entonces, todo está previsto y cada actor tiene su lugar, por tanto no deberían existir tensiones o conflictos. Aunque, en una organización se establecen conjuntos de relaciones, las cuales regularmente se dan en situaciones diversas y están comprometidas psicológica y afectivamente. A pesar de esto, ya están previstas las estrategias de los actores, pues los creadores de la organización saben que estos poseen una estrategia dominante, estable, autónoma y bien definida.

RENAPO tiene un detallado conjunto de reglas y normas que rigen el comportamiento del actor, aunque no se dan a conocer. Lo que facilita la continua violación de las mismas. Es decir, si estos parámetros de conducta no se especifican, tampoco se sabe cuándo se están infringiendo, situación que beneficia a los niveles jerárquicos que detentan el poder en la organización objeto de estudio: "No hay reglas claras en el juego". Es por eso que las contrataciones se hacen por recomendación y no mediante los procedimientos de reclutamiento y selección de personal. Tampoco se establecen los mecanismos de ascensos, porque estos se otorgan de acuerdo a designios particulares, no a derechos de antigüedad en la organización, o por desarrollo profesional o capacidades específicas.

⁵⁷ *idem* p. 111.

3. 2. 4. El poder y el actor

El poder como fundamento de la acción organizada y desde la perspectiva de la estrategia, establece que dichas relaciones son relaciones de poder. Ahora, desde el punto de vista del actor, el poder es una relación y no un atributo de los propios actores, el cual sólo se manifiesta mediante una relación en la que se enfrentan dos o más actores, dependientes unos de otros y en la búsqueda del cumplimiento de un objetivo común y que a su vez, condiciona sus objetivos personales. Es decir, “no se puede desarrollar más que a partir del intercambio de una determinada relación por parte de los actores comprometidos, ya que en la medida en que toda la relación entre dos partes supone intercambio y adaptación entre ellos, el poder está inseparablemente ligado a la negociación: es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación, en la que están comprometidas por los menos dos personas”⁵⁸.

La naturaleza de la relación puede darse en diversas formas:

- Relación Instrumental, la cual se refiere a la acción que busca un fin y motiva el ajuste de recursos de los actores.
- Relación No Transitiva, en la que se señala los distintos tipos de relación que se establecen con los diferentes actores de la misma.
- Relación Recíproca pero desequilibrada, es el tipo de relación que establecen los actores y los recursos con que particularmente cuenta cada uno de ellos. Pero de no haber recursos que comprometer, tampoco se tiene nada que intercambiar, por lo tanto no puede entablar una relación de poder propiamente dicha. No obstante, si una de las partes no se encuentra

⁵⁸ Idem p. 111.

totalmente desvalida frente al otro o puede sacar más ventaja que el otro, esta relación de fuerza se establece.

En general, el poder se encuentra en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en su relación de poder. Es decir, es su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que se le pida.

Una de las circunstancias favorables para el ejercicio del poder son las **zonas de incertidumbre**, ya que el otro no conoce los cambios o la naturaleza de las acciones. Asimismo, esta incertidumbre obliga al otro a colocarse en una situación desfavorable o a ceder.

Es decir, el poder de un individuo o de un grupo también está en función de la amplitud de la zona de incertidumbre, por lo imprevisible que puede ser su comportamiento. Pero, esta debe ser pertinente con relación al problema que se va a tratar y a los participantes.

Así pues, "la estrategia de cada uno de los adversarios se orientara en forma natural hacia la manipulación de la previdencia de su propio comportamiento y del prójimo, directa o indirectamente, modificando a su favor las condiciones estructurales y las 'reglas' que rigen sus interacciones con el prójimo"⁵⁹.

Ahora, para que una relación de poder permita ampliar su margen de libertad se debe saber cuáles son los recursos y los triunfos con que se cuenta. Los Recursos son todo aquello con los que cuenta un actor, ya sea cultural, económico, social, etc., ya que esto es lo que diferencia a cada uno de los individuos. Los Triunfos, se refieren a los éxitos o aciertos que ha obtenido el actor en su trayectoria dentro de la organización o su experiencia fuera de ella.

⁵⁹ Idem p. 111.

Entonces, es indispensable saber utilizar los recursos, los triunfos y manejar adecuadamente las zonas de incertidumbre para tener mayores posibilidades de éxito en una relación de poder.

En RENAPO todos los empleados ejercen su poder, en mayor o menor medida. Pero, en dicha organización esto se torna un factor problemático, como ya lo pudimos detectar en las hojas de inspección y en el cuestionario de clima organizacional, ya que lejos de detentarse con base a los recursos, oportunidades o triunfos de los actores; se profesa en cuanto manejo de zonas de incertidumbre que únicamente benefician a los actores de niveles jerárquicos altos. Asimismo, propician conflictos comunicativos y cuellos de botella en la información.

Estos comportamientos, trae como consecuencia que los actores operativos se encuentren estableciendo relaciones de poder recíprocas cada vez más desequilibradas y acentuando las de tipo no transitivas.

3. 2. 5. El poder y la organización

La organización cuenta con características estructurales, mismas que delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder entre sus miembros y definen las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí. A esto se le denomina restricciones.

Es decir, la organización permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter permanente. Dado que el poder sólo se puede ejercer en una relación en la que están de acuerdo dos actores, o en la que ya se encuentran inmersos mediante el cumplimiento de tareas determinadas y forman un conjunto organizado. De esta manera, es como el poder y la organización están ligados entre sí de manera indisoluble.

Las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización son las determinantes espaciales donde se pueden desarrollar las relaciones de poder. Asimismo, definen las acciones más previsibles o los procedimientos más o menos fáciles de controlar, creando zonas organizativas de incertidumbre, que los individuos o grupos tratarán de controlar para utilizarlos a favor de sus propias estrategias.

Por lo tanto, en la medida que el actor pueda ejercer mayor control en la fuente de incertidumbre y que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos, contará con mayor poder dentro de la organización.

El organigrama y los reglamentos internos de una organización restringen la libertad de acción de los individuos y de los grupos que la integran, con lo cual condicionan la orientación y el contenido de las estrategias del actor. Es decir, la organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder.

La organización prevé el comportamiento de los actores y grupos de acuerdo a su capacidad, pues determina los triunfos que puede utilizar cada uno de ellos en las relaciones de poder. También, condiciona su voluntad de hacer uso de esos triunfos para conseguir sus estrategias, ya que fija las expectativas de ganancia o pérdida, si compromete sus recursos en una relación de poder.

Existen circunstancias en donde la organización concede a algunos miembros la autoridad legítima sobre otros, ya que pone en manos de algunos sus propios triunfos para que refuercen las negociaciones. Pero esto no resulta suficiente si los miembros de la organización no aceptan comprometerlos en relaciones de poder específicas. Pues, para que se establezca la relación de poder, será necesario que los triunfos que se obtengan sean de interés para los

actores, ya que de no tener un beneficio sustancioso en esa negociación, utilizaran sus estrategias en campos donde se les proporcione mayores beneficios.

Ya hemos visto que RENAPO está constituido con reglamentos detallados. También, que estos no se dan a conocer. Entonces, si una relación de poder se establece en acuerdo entre las partes, lo imperante y característico de esta dependencia de la Segob, es la carencia de acuerdos. No se establece de ninguna posibilidad de discusión, ya que el grueso de los empleados no tienen la posibilidad de aportar opiniones. Tampoco se instrumentan mecanismos suficientes de comunicación e información para mantener al tanto al personal en general. En consecuencia, el actor organizacional, está en permanente lucha por disminuir sus zonas de incertidumbre y aplicar estrategias que le proporcionen beneficios. Por lo que lejos de caminar en concordancia con la organización, vive peleando contra ella.

3. 2. 6. Tipos de poder

Las relaciones de poder que se establecen en una organización nos son simplemente relaciones de fuerza, de producción o de trabajo, son relaciones que estarán determinadas por las desigualdades de acción de los diferentes actores de la organización.

Dichas desigualdades representan el foco de interés en la investigación, ya que son el punto central para comprender y explicar las relaciones de poder, mismas que están limitadas por la estructura de la organización, tanto en su organigrama, como en las reglas oficiales y que son el ámbito donde genera la organización sus propias fuentes de poder.

Se pueden distinguir cuatro **fuentes de poder** las cuales corresponde a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre:

1. Las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional. Sostiene una competencia o especialización funcional difícilmente reemplazable. El experto es el único que sabe cómo hacer las cosas, lo cual le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización. Por lo tanto, su posición es mejor en la negociación, que la de sus colegas.

Es por esta fuente de poder que en el Registro Nacional de Población nadie le enseña ninguna actividad a otro compañero. Desde los puestos inferiores hasta los mandos altos.

2. Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno (como ya se mencionó en el Capítulo I de este trabajo). Esta fuente representa el control del medio o entorno y se considera como una forma de "pericia". Además de que no se puede considerar a una organización si no establece relaciones con los medios que la rodean, ya que depende de ellos. Por un lado, obtiene del entorno los recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento; y por el otro, es el lugar donde coloca o vende su producto o servicio. Entonces, una de las preocupaciones constantes de la organización, es su entorno del cual tratará de controlar y amoldar las zonas de incertidumbre que éste pueda generar. Por lo tanto, el poder de un actor radica en ser un intermediario e interprete de las lógicas de acción diversas y hasta contradictorias.

Igualmente, ya hemos mencionado que RENAPO no lee mucho de su entorno, a pesar de que esto le favorecería. A pesar de no tener clientes, tiene público usuario y tiene proveedores, aunque lo rija la situación política (Segob).

3. Las que nacen del control de la comunicación y la información. Un individuo para poder cumplir con las funciones asignadas, necesitará información proveniente de otros puestos y si logra saltarse esta red de comunicación ejercerá poder y afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario. Es decir, si controla otra fuente de incertidumbre que no es manejada de la misma manera por sus homólogos, podrá pasar a la etapa de negociación y regateo de control de la transmisión de las informaciones pertinentes para ambos. Así, puede hasta desvirtuar información para obtener decisiones que favorezcan sus intereses.

Inicialmente hemos encontrado conflictos de comunicación e información. Pero también, visualizamos el poder que otorga tener mayor información. Es por estas relaciones de poder que nos atrevemos a inferir que no hay interés de RENAPO por implementar mecanismos comunicativos eficientes.

4. Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales. Esta es considerada mayormente como un constructo, ya que se puede entender como una respuesta de la dirección de problemas que plantea la existencia de las otras fuentes de poder. Es decir, "las reglas están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, pero la paradoja reside en que no sólo no las elimina completamente, sino que crean otras que pueden ser inmediatamente aprovechadas por aquellos a los que éstas tiende a constreñir y que están consideradas como reguladoras del comportamiento"⁶⁰. Así pues, se admite por regla general que un superior ejerza su poder y que sus subordinados tengan un comportamiento de conformidad. Por lo tanto, para estos últimos la libertad se reduce y para el jefe se

⁶⁰ Idem p. 111.

incremente el poder. Pero, esta regla al mismo tiempo se convierte en un medio de protección para los subordinados, quienes se pueden refugiar en ella, contra el arbitrio del superior, y si la aplican adecuadamente, el jefe estará desvalido frente a ellos. Es aquí donde el superior tendrá que echar mano de las reglas que estén a su disposición y lo que hará será tolerar que sus subordinados infrinjan algunas de ellas, lo que le dará posibilidades de chantaje. Entonces, cuando sea necesario, el superior hará uso de las reglas de manera estricta o permitirá libertades, siempre cuidando, que las mismas a su vez lo protejan. Manera en la que también, reduce la incertidumbre en cuanto al comportamiento de sus subordinados. Es pues, el poder del superior, la capacidad de crear reglas con las cuales pueda jugar para obtener de sus subordinados los comportamientos que él juzgue convenientes.

Por todo lo anterior se observa entonces, que existe una estructura de poder paralela a la del organigrama oficial, la cual permite comprender las anomalías y el distanciamiento entre los procesos reales de funcionamiento en una organización. Estructura que en realidad constituye el verdadero organigrama de la organización y que incluso anula las prescripciones formales.

Por eso, la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, a pesar de tener un procedimiento ideal de trabajo, en la práctica se realizan las actividades de manera distinta (comparación de flujogramas).

Son estas relaciones de poder que están determinando y constantemente se contraponen a los objetivos organizacionales, y es lo que a RENAPO le hace ser deficiente e ineficaz, ocasionándole pérdidas de todo índole y haciéndola hostil e "inhabitable".

3. 2. 7. RENAPO y sus actores

Como ya hemos estado mencionando, el Registro Nacional de Población sufre de problemas resultado de las relaciones de poder desequilibradas entre sus actores. Consecuencia de esto, se encontró la erogación de costos humanos y organizacionales.

Pero, ahora es importante conocer en manos de quién está el poder y la dirección de RENAPO, ya que esta no se sitúa en el Director General, como se muestra en el organigrama institucional (ideal). En esta organización, al igual que el proceso productivo, el poder se sitúa en una estructura real, encabezada por la Secretaria Particular de la Dirección General Adjunta y el Secretario Particular de la Dirección General.

De acuerdo a la aplicación de la técnica de Análisis de poder y liderazgo en estos 2 actores que detentan la autoridad en RENAPO señalamos lo siguiente:

SECRETARIA PARTICULAR DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA				
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD	ATRIBUTOS DE LA PERSONALIDAD	TIPOS DE TEMPERAMENTO	TIPOS DE COMPORTAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 60 aprox. • Sexo: Femenino • Estado Civil: Casada • Escolaridad: Al parecer nivel licenciatura • Dependientes: Tiene un hijo adulto, pero no vive con ella • Antigüedad puesto: Marzo del 2001 • Expectativas: 	<ul style="list-style-type: none"> • Introversia: ya que no es sociable; platica con muy pocas personas; normalmente no exterioriza sus sentimientos • Estabilidad emocional + : Calmada y segura 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima: Pareciera que siempre hace lo correcto 	<ul style="list-style-type: none"> • Melancólica Siempre se ve serena, segura de si misma, confiada, tranquila, fría y tímida 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritarismo: Es rígida y resistente al cambio

SECRETARIO PARTICULAR DE LA DIRECCIÓN GENERAL				
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD	ATRIBUTOS DE LA PERSONALIDAD	TIPOS DE TEMPERAMENTO	TIPOS DE COMPORTAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 65 aprox. • Sexo: Masculino • Estado Civil: Casado • Escolaridad: Licenciatura. Contador Público • Dependientes: Al parecer tiene hijos universitarios • Antigüedad puesto: Marzo del 2001 • Expectativas: 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectitud: pues se le observa siempre trabajando, activo, persistente y orientado al logro • Estabilidad emocional + : Calmado, seguro y entusiasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima: Se observa seguro y conforme de su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Flemático: Seguro de sí mismo, sereno, afable y dependiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritarismo: Rígido y resistente al cambio

De acuerdo con estas tablas de análisis, observamos que ambos actores tienen un carácter muy similar, por lo tanto pareciera también que coinciden en los objetivos personales.

Su tipo de comportamiento está orientado al autoritarismo y sus atributos personales a la autoestima, por lo tanto, cuentan con las características para imponerse y asumir responsabilidades como cabezas de la organización. Lo que nos pudiera sugerir que RENAPO está siendo conducido por buen camino. Pero, debemos tomar en cuenta otros factores, como la cultura organizacional (Capítulo V).

Ahora, uno de los puntos importantes que estos actores manejan a su favor, es que aparentemente tienen muy claro y estructurados los objetivos y proyectos más importantes para desarrollar en RENAPO. Por lo tanto, continuamente trabajan asumiendo las contingencias que se le presentan a la organización, como en el caso de la disminución presupuestal y la solicitud del público usuario por obtener su CURP. Ante esto, priorizan proyectos, suceso que se observó con la desaprobación de algunos programas particulares en las distintas áreas de la organización.

Cabe mencionar que no es posible evaluar si las selecciones hechas fueran las pertinentes, lo que sí es factible notar, es que se está atendiendo a la misión organizacional.

Asimismo, se han observado reestructuraciones en las diversas direcciones, tanto a nivel de proyectos, como a la reorganización del personal. Pertinente resulta señalar que no es posible aún conocer si estas decisiones fueron las correctas.

Esto nos lleva a afirmar que la capacidad de ellos en las negociaciones ante la organización, es muy alta. Pues las decisiones tomadas por ellos han sido asumidas y aceptadas como correctas en la organización.

A su vez, la posibilidad de la toma de decisiones, ya sea la correcta a no, esta dada por el manejo de las zonas de incertidumbre, pues en el caso de ellos, es mínima. Es decir, todo lo referente a la organización pasa por sus ojos y oídos, ya que todos los proyectos a ejecutar, son previamente aprobadas por ellos, principalmente por la Secretaria Particular de la DGA.

Es importante mencionar que en todo esto están implicadas relaciones de poder determinadas, como la Instrumental, la cual va dirigida primordialmente a todos los directores de área y coordinadores.

Asimismo, se establece una relación no transitiva, pues ellos tienen la posibilidad de trato cercano y de confianza con el director general, recurso con el que no cuenta el 99% de los empleados en RENAPO. A pesar de ser una administración que dice ejercer "con puertas abiertas", la posibilidad de entrevistarse con el director general, es nula.

Otro punto importante, es la relación desequilibrada de poder en RENAPO, el cambio constante de directores de área, ya que a pesar de haber sido introducidos por ellos mismos como su equipo de trabajo, se han realizado diversos cambios en estos puestos, tanto rotativos, como de asignación de otra persona.

De alguna manera, ya hemos mencionado las fuentes de poder que ejercen estos Secretarios Particulares en la organización, pero ahora la veremos a detalle:

1. Ambos sostienen una posición funcional difícilmente reemplazable, pues nadie en el RENAPO conoce toda la información que ellos manejan. Por lo tanto, no existe en la organización empleado que logre sustituirlos.
2. La fuente de relación referente a la organización y el entorno, señala que en el caso de estos Secretarios Particulares han podido eludir con pericia los embates del medio ambiente. Como ya lo mencionamos en éste mismo apartado, en el ajuste al poco presupuesto otorgado al RENAPO. Pero también, ya desarrollaron estrategias con las cuales, la CURP deja de ser un requisito indispensable en algunas otras oficinas gubernamentales, como la SEP y, al parecer, la Secretaría de Relaciones Exteriores. Importante decisión, ya que por el momento RENAPO no está en condiciones materiales (presupuestales) de satisfacer las necesidades del público usuario en cuanto a su solicitud de CURP. De todos modos, la lectura del entorno no se hace completa, pues como en otros casos, se ha priorizado la información en ciertos rubros.
3. Para la fuente denominada "marginal-secante", se establece que ellos son los intermediarios e interpretes del director general ante todos los demás empleados del Registro Nacional de Población. Asimismo, en ellos se establecen los flujos informativos y comunicativos. Estos actores, determinan en dónde da inicio el flujo de la información, en qué parte de detiene y, **qué es lo que se debe dar a conocer y a quién**. Aún esta administración no ha cuidado e implementado al interior de la misma. Se continúa negando la importancia de los empleados para la consecución de los objetivos organizacionales.

Ya hemos descrito cuidadosamente a los actores de mayor poder en RENAPO, pero es importante señalar que en toda la organización, aunque en menor escala, se establecen relaciones de poder similares a las anteriormente descritas. Sólo cambian los actores y por tanto los nombres propios, cambian los recursos y por tanto las estrategias, cambian los triunfos y por tanto las negociaciones, pero principalmente, no se ha logrado hacer coincidir los intereses particulares de los empleados, con los de la organización.

3.3. Grupos

Como pudimos observar en el apartado anterior, el actor en una organización no únicamente se desenvuelve sólo, también actúa en grupos y se debe a que estos últimos le ofrecen la posibilidad de solución a los diferentes satisfactores que el individuo tiene, tanto en su desempeño dentro de la organización, hasta en el ámbito psicológico.

Es decir, un grupo cumple con una gran variedad de funciones para sus miembros y para la organización, tales como: Le permite realizar las tareas que un solo individuo no podría cumplir; le ofrece la generación de nuevas ideas o soluciones creativas; le sirve de vínculo para la coordinación laboral de los distintos departamentos en la organización; le ofrece mecanismos de resolución de problemas; le facilita la implementación de decisiones complejas; le da la oportunidad de socialización y entrenamiento; y le permite la consecución de intereses particulares.

Por otra parte, el grupo también ofrece funciones psicológicas: satisface la necesidad de filiación; incrementa y confirma el sentido de identidad y de mantenimiento de nuestra estima; reduce la incertidumbre que produce el medio social al discutir los problemas propios

con otros; reduce la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia; y facilita la resolución de problemas a realizar en la organización.

3.3.1. Grupos Formales e Informales

Al interior de la organización se conforman diversos tipos de grupos, inicialmente retomaremos los definidos como formales e informales.

Los grupos **formales** son aquellos que se conforman para la realización de una tarea específica y se encuentran estrechamente relacionados con la misión de la organización.

Existen dos tipos de grupos formales, según el tiempo que permanecen conformados: “Los grupos formales permanentes, como los que constituyen un equipo de altos ejecutivos, una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización, un comité permanente, etc. Los grupos formales temporales, como los que conforman los comités o comisiones especiales creadas para llevar a cabo una misión muy particular”⁶¹.

Por otra parte, los grupos informales son los que se conforman por la necesidad humana de relacionarse con otras personas, las cuales no son exclusivamente parte de su grupo formal de trabajo. Este tipo de grupos tiende a surgir por las propias características formales de la organización y regularmente se constituyen con una función “contraorganizacional”, en la medida que puedan contrarrestar las tendencias coercitivas de la organización.

Los grupos informales también se pueden clasificar de acuerdo a varios tipos: Los grupos horizontales que se conforman por miembros con similitud de rango o área; los grupos verticales que se constituyen con miembros de un mismo departamento, pero ubicados en

⁶¹Idem p. 57.

niveles diferentes; y el grupo mixto o conformado al azar que está integrado por miembros de niveles diferentes, de diversos departamentos y con distinta localización física. Estos últimos, pueden surgir para suplir necesidades funcionales que la organización no alcanza a cumplir.

En RENAPO se establecen principalmente los grupos formales. La cultura organizacional de esta dependencia de la Segob, sólo propicia grupos informales encaminados a fortalecer o crear las relaciones de poder que den libertades o retribuciones específicas a los grupos.

3. 3. 2. Grupos Primarios y Secundarios

Existe otra tipología que va estrechamente ligada a la anterior y es la que nos describe Michel Olmsted en su libro denominado *El pequeño grupo*. Inicialmente califica al grupo como la piedra angular de la sociedad y señala la nueva consideración psicológica del *grupo-como-sociedad*, tradición de la que surge la concepción dicotómica de los grupos como "primarios" y "secundarios".

Los grupos primarios son aquellos en donde los miembros se encuentran ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada en lo sentimental; generalmente están constituidos por pocos miembros, en donde se establece el contacto directo, espontáneo y orientado hacia fines comunes. Tiene por función la de ofrecer entrenamiento y sostén. Es decir, favorece el desarrollo psicológico de los individuos proveyéndolos del contexto necesario en el cual se desenvolverá intelectual y emocionalmente.

Los grupos secundarios establecen relaciones entre sus miembros de manera fría, impersonal, racional, contractuales y formales. Los individuos participan únicamente en relación con capacidades especiales y delimitadas. El grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para el logro de otros fines. Regularmente, estos grupos son más numerosos y los miembros tienen entre ellos contactos intermitentes, que con frecuencia se realizan a través de medios gráficos.

Existen grandes diferencias entre los grupos primarios y secundarios, ya que estos últimos, cuentan con características opuestas y de cierta manera, complementarias a las del grupo primario.

La Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal cuenta con grupos primarios y secundarios, como ejemplo de primario, es el constituido por los secretarios particulares de la DGA y DG, así como, algunos directores de área, quienes además de ser sus subalternos, tienen lazos afectivos (amistad) con ellos. Caso que también se ven a otros niveles jerárquicos, aunque por ser una oficina de gobierno, su estructura la obliga a estar constituida básicamente por grupos secundarios. Como ya lo habíamos mencionado en este mismo capítulo, consecuencia de las relaciones y fuentes de poder que se establecen.

3. 3. 3. La estructura interna del grupo

Todo grupo informal o formal tiene una estructura de poder, ya que sus miembros se integran en una escala jerárquica sobreentendida y bien establecida.

Cuando se habla de un grupo informal se piensa que éste no cuenta con una estructura de ese tipo. A pesar de esto, se toman decisiones y operan flujos informativos y

comunicativos, lo cual se realiza de manera muy semejante a la forma en que se da en una organización burocrática. Entonces, ya sea informal o formal, primario o secundario, los grupos establecen relaciones de poder y por ende tienen un líder, ya que éste constituye el punto central para la organización de su grupo.

El líder en el grupo es el que actúa cuando la situación demanda acción. Tiene más recursos que sus adeptos. Ha conseguido triunfos dentro del grupo. Es el más independiente con respecto a los juicios. Es ecuaníme, honorable, confiable y por consiguiente, conoce con mayor precisión lo que sucede en el grupo. Sus amigos íntimos se encuentran en posición jerárquica inmediata a él. Respeta las jerarquías o división del trabajo establecido en su grupo.

Pero, el líder puede desempeñar un rol particular, ya sea autoritario o democrático. El líder democrático favorece las discusiones en conjunto y orienta las decisiones que debe tomar el grupo. Trata de bosquejar los pasos necesarios para alcanzar los fines del grupo y sugerir diversos modos posibles de alcanzar el mismo resultado. Generalmente, en el liderazgo democrático, las relaciones entre los miembros son de carácter más personal y amistosas. Aparecen mayores diferencias personales individuales y al mismo tiempo los miembros se orientan más a la búsqueda de los intereses del grupo.

En oposición, el líder autoritario sólo provoca dos tipos de reacciones, una "agresiva" y la otra "apática", las cuales de distinta manera dificultan el logro de los objetivos fijados por los miembros del grupo.

En general, es posible afirmar que en todos los grupos existe un líder, democrático o autoritario, pero es quien encabeza al grupo y esto es una característica de las relaciones de poder que se ejercen cotidianamente en las organizaciones.

Los grupos primarios que se establecen en el Registro Nacional de Población no son muy numerosos, en ellos suele existir un líder democrático, como en el caso de los secretarios particulares, el director general y algunos directores de área. En donde, la líder es la secretaria particular de la DG.

Reiteramos, el grueso de los grupos en ésta organización objeto de estudio son formales y regularmente el líder en los mismos es autoritario, lo que genera la apatía en la realización de las actividades laborales.

3. 3. 4. RENAPO y sus grupos

Hemos visto que en el Registro Nacional de Población se presentan todo tipo de grupos, dada la importancia para el actor a nivel individual, como para el logro del trabajo cotidiano. Pero, la característica esencial de tales grupos, es la hostilidad de la organización para el establecimiento de grupos informales y primarios.

Contrariamente, en algunas de las empresas privadas se promueve la integración y la formación de grupos informales y primarios, como en el caso de Televisa, con su eslogan de: "La gran familia mexicana". Probablemente en su desempeño cotidiano no se logre tal unión y existan muchas dificultades y fuentes de poder que lo impidan, "como en cualquier familia". Pero, por lo menos se tiene la intención de integrar al personal o "ponerle la camiseta de la institución". Situación que ni por imagen externa, las oficinas de gobierno impulsan.

Por otra parte, al igual que a nivel individual, los grupos tienen objetivos propios y en muchas ocasiones estos no coinciden con los organizacionales. Pareciera que en la actual administración de RENAPO, el grupo de mayor poder (director general, secretarios

particulares y algunos directores de área) concuerda sus objetivos particulares con los organizacionales. Cabe mencionar que tal afirmación es aventurada si conocemos que regularmente estos puestos sirven únicamente de trampolín para alcanzar otra mejor ubicación en otra dependencia de mayor importancia.

Fenómeno que no únicamente ocurre en estrato jerárquico alto, esto se da también hasta entre el personal operativo. Se afilia a un grupo determinado, el cual podrá llevarle a otra oficina de gobierno, con un mejor puesto o simplemente donde se le permitan mayores libertades.

CAPÍTULO IV

Comunicación Organizacional en RENAPO

4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN RENAPO

Según los datos obtenidos en el pasado capítulo, existen relaciones de poder que originan problemas productivos, pero también propician conflictos en la comunicación y cuellos de botella en la información. Por lo tanto, en el presente apartado, analizaremos y reflexionaremos en torno a los mecanismos comunicativos organizacionales de RENAPO. Para tal efecto recurriremos a las **representaciones** de los actores con la finalidad de conocer qué está sucediendo en RENAPO y elaborar una estrategia comunicativa de intervención. Es decir, lo ideal sería que todo el personal de esta dependencia de la Segob tuviera zonas de incertidumbre mínimas y consecuentemente, que la organización contara con empleados interesados por la misma.

4.1. Costo generalizado de la acción

Hemos llegado a la parte medular de nuestra investigación, debido a que, cómo veremos a lo largo del desarrollo de este capítulo, lo productivo y lo comunicativo se entrelazan mediante la Comunicación Organizacional, lo que nos ofrecerá los datos suficientes para elaborar una estrategia de intervención que ayude a solucionar algunos de los problemas productivos y resuelva los conflictos comunicativos existentes.

En nuestro primer capítulo hemos conocido el entorno de la organización objeto de estudio, así como su estrecho vínculo con él. Posteriormente, llegamos hasta las entrañas de la Dirección General del Registro Nacional de Población con el fin de entender su estructura, su visión y sus objetivos. Continuamos nuestro acercamiento a una profundidad mayor en el

desarrollo del capítulo anterior, en donde conocimos el funcionamiento ideal y lo comparamos con el real acontecer de la organización, así como la importancia fundamental de los actores y grupos que intervienen para darle vida y complejidad a la organización que habitan.

Ahora, como resultado de esta evolución del conocimiento, toca el paso a la explicación del papel determinante que la Comunicación, en dicho proceso productivo, enfrentará como uno de los principales conflictos que tiene esta dependencia gubernamental: la Comunicación, tanto por los inadecuados flujos informativos, como por las relaciones de poder que se establecen en la misma.

Inicialmente interpretaremos las acciones comunicativas que una persona, y el conjunto de ellos mismos, tiene dentro de una organización. Esto es, clarificaremos cómo encaja un individuo en un sistema, en un lugar y un tiempo determinados; para lo cual necesitaremos analizar las reacciones de dicho sujeto y la relación de sus comportamientos con la comunicación.

La *sociometría* nos ayudará a esclarecer cómo en las organizaciones y mediante la teoría de sistemas, "las interacciones entre los seres constituyen los comportamientos de los organismos globales"⁶². Es decir, cuál será la reacción que el sujeto dará a un determinado estímulo, pues una persona inmersa en una organización tiene diversos comportamientos, los cuales dependen, tanto de los estímulos que recibe, como de su propia personalidad y de la situación en que se encuentre. Importante es señalar que el individuo actúa cuando el **beneficio** a obtener es mayor al **costo** que éste implica.

⁶² Moles, Abraham. Teoría de los Actos. Modelos de comportamiento y costo de la acción.

Es entonces, cuando la acción aparecerá como una reacción causada por la modificación del medio ambiente y lo conoceremos como "Comportamiento reactivo", el cual puede darse de dos maneras:

- a) en acción **energética**, o
- b) en acción **no energética**.- mensaje, opinión, actitud, orden, etc.

Aquí existe un punto importante a señalar, la variabilidad de las reacciones del individuo ante el estímulo. Por lo que en la búsqueda por dar una cabal explicación a estas acciones, se echó mano de la cibernética para interpretar cómo se da la recepción de los mensajes provenientes del medio ambiente y la acción que el ser ejerce sobre ellos. Es decir, se efectúa una "simetría de un lazo establecido entre el ser y el mundo exterior, es el hecho de que así como los mensajes están constituidos por una secuencia de signos o de estímulos organizados en jerarquías de niveles sucesivos y constituyen flujos regulares, asimismo las acciones se constituyen en secuencias de actos elementales en los que el conjunto o "tácticas", equivalentes al mensaje de la rama anterior del lazo, del exterior al interior, un flujo de mensajes del interior al exterior, en un ciclo indefinidamente renovado"⁶³.

Mensajes, que naturalmente, son dominio de la Comunicación, y por ende, revisa elementos tales como el estudio del código o la manera de reunir los elementos.

La teoría de las acciones considera un proceso de *causa-efecto* y en donde se da un proceso de *feedback*, que se refiere a cómo, en qué medida y proporciones, el efecto obtenido actúa sobre la causa.

Pero es importante detallar a qué se refiere el costo de la acción: "El costo es, de hecho, la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del

⁶³ Idem p. 138.

ser —o de la organización—, y es, en ese sentido, el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean, y es práctico admitir que el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor largo plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrar a este. El costo generalizado aparece, entonces, como el elemento *regulador* de las acciones humanas⁶⁴.

Conforme al origen mismo del término económico de costo, que alude al precio de los objetos o de los servicios en cantidad de materia, de esfuerzo físico y tiempo humano requerido de elaboración, factible de medir y de poner a disposición de un mercado, la importancia que para nosotros tiene dicho concepto, es la parte reguladora a que se refiere. Esto es, sobre los comportamientos del individuo basados en términos de recompensa o beneficio de la acción, como señala Homans en una serie de proposiciones que se consideran como reglas de la acción⁶⁵:

1. Un individuo efectuará una actividad con mayor frecuencia si dicha acción es recompensada o le proporciona un beneficio.
2. Si en su experiencia pasada un estímulo o un grupo de mensajes ha sido motivo, para un individuo, de recibir un beneficio, entonces, entre más se parezcan los estímulos o los mensajes actuales a los antiguos hay más posibilidades de que el individuo efectúe la acción que ha correspondido ya a estos mensajes (condicionamiento).
3. Entre más valor personal tenga la recompensa de una acción para el individuo particular (tabla de valores), más probable es que éste efectúe dicha acción.

⁶⁴ Idem p. 138.

⁶⁵ Ibid

4. Entre más frecuentemente el individuo haya recibido una recompensa o un beneficio particular por una acción efectuada en su pasado reciente, menos valor relativo tendrá una nueva unidad de beneficio para incitarlo a esta actividad.
5. Cuando la acción de un individuo no recibe el beneficio esperado o, incluso, recibe una sanción inesperada, resulta una frustración proporcional a la causa y un comportamiento agresivo en el que el resultado constituye en sí mismo una especie particular de beneficio para este individuo.

Aunque, también no debemos descartar los compartimentos aleatorios como el de dejarse ir a voluntad de los acontecimientos o a voluntad de decisión propia de la persona.

Ahora, existen diversos tipos de Costos que definiremos como sigue:

Costo Temporal.- Todo acto, producción de objetos u el otorgar un servicio se traduce necesariamente en un consumo de tiempo. Noción que más graban las acciones humanas, ya que representan el capital temporal del ser. En el caso de las organizaciones, implica un plazo determinado de fabricación, de entrega de un producto o servicio, dado que existe un presupuesto de tiempo que se contabiliza y repercute en cuestiones monetarias.

Costo Energético.- En sentido fisicoquímico, que se refiere al número de kilográmetros o kilovatios/hora consumidos o economizados. La energía requerida para efectuar una transformación. Es decir, el esfuerzo físico requerido por un individuo para la realización de una acción. En la organización, nuevamente se expresa en el pago de un servicio, como el de la energía eléctrica.

Costo psicológico.- "La movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento"⁶⁶. Esto se refiere a la forma de disponer de un potencial de energía psíquica que se vaciará progresivamente en cierto tipo de actos, dependiendo de la naturaleza de estos.

Pero, se ha dificultado el definir concretamente este costo psicológico, por lo que se ha introducido otro concepto: la *inversión nerviosa*, en cuanto al número total de células nerviosas que intervienen en la duración de un circuito al ejecutar una acción determinada.

Asimismo, se añade el costo *cognitivo* o esfuerzo intelectual de conocimiento de desarrollo de la acción, que va desde el momento en que se descifra el trabajo a realizar, la digestión de los datos, la toma de decisiones y la programación de operación.

De igual manera, interviene el *costo de riesgo*, el cual está estrechamente ligado al medio ambiente, ya que a pesar de tener toda nuestra actividad programada para la ejecución de una acción, se pueden dar factores externos que afecten los resultados de la misma. En ocasiones podemos tomar en cuenta algunos factores de riesgo y tratar de reducir dichos costos.

Así, el costo generalizado establece una teoría que no solamente abarca los actos a gran escala realizados por la organización, sino también los que son realizados cotidianamente por el individuo. Tales como, los *estéticos y de creatividad del ser*, en donde el individuo ejerce innovaciones y responde a la libre fantasía o al arbitrario de su comportamiento.

De igual manera, el individuo puede ejecutar actos *pasivos*, en donde el proceso descansa sobre una serie de reflejos condicionados inconscientes que se pueden describir en tres categorías:

⁶⁶ Idem p. 138.

- a) Los actos *reflejos*, en los que ninguna decisión interviene y de los cuales no tenemos más que una percepción atenuada.
- b) Los actos *casi determinados*, en los que el balance de las ventajas a corto plazo resultan evidentes, por lo que no requieren ningún esfuerzo de toma de conciencia. No hay una decisión reflexiva sino para no ejecutarlos.
- c) Los actos que *exigen una decisión previa*, en donde se tiene una visión clara de ventajas e inconvenientes, con una dosis pequeña de incertidumbre.

Desprendido de la teoría de los costos, la de *Catástrofe* ha permitido una cierta cuantificación de los procesos de decisión, en donde se presentan discontinuidades emergentes o donde se dan *nudos* en la representación del comportamiento efectivo.

A esta teoría de la acción, se han sumado otros factores que el individuo ha integrado al mundo donde se desenvuelve y en el que por su complejidad, le ha requerido el uso de equipo artificial, prologando su ser biológico, como el *automatismo* y la *teleacción*. El primero, programado por el hombre para funcionar en circunstancias específicas; y la teleacción, que se encuentra en relación con el campo de conciencia de la persona que lo domina y quien ejerce a distancia una idea de control. Es decir, permite al ser ejercer una acción a distancia.

Llegado a este punto, la teoría de la acción resulta cada vez más intrincada, pues se añaden estos actos a distancia, además de la opulencia accional y *comunicacional*.

Los costos anteriormente descritos son los mismos que la organización y el propio empleado erogan en el desenvolvimiento dentro de una organización y los cuales detallaremos a profundidad a lo largo del presente capítulo.

4. 1. 1. Tipología de las causas del problema productivo en RENAPO

En el capítulo anterior, utilizamos las técnicas Cuantitativas para conocer y comprender los problemas productivos de RENAPO. Mediante la aplicación de Hojas de Inspección y encuestas de Clima Organizacional se detectaron diversos tipos de conflictos, los cuales arrojaron un excesivo manejo de relaciones de poder, conflictos comunicativos y cuellos de botella en la información. Por lo que ahora es necesario dar paso a la implementación del Paradigma Cualitativo, iniciando con la elaboración de una tipología de problemas en la organización:

- a) **Infraestructurales**, que se refieren a los problemas causados por los recursos materiales, como falta de materias primas, equipos e insumos.

RENAPO sufre de graves problemas en este rubro, ya que en concordancia con el Plan de Desarrollo del periodo 2001-2006 hubo una importante reducción presupuestal. Esto implica inicialmente, la insuficiencia de equipos de cómputo, tanto para cubrir las necesidades de la misma organización, como para cumplir con acuerdos pactados previamente con los Registros Civiles.

De igual manera, se está prescindiendo de personal, tanto de empleados operativos, como mandos medios y superiores. En referencia a esto, se sigue promoviendo el Plan de Retiro Voluntario.

Asimismo, algunos proyectos presentados para su desarrollo se han visto detenidos, dada la priorización que se está haciendo de los recursos monetarios.

- b) **Estructurales**, que son los concernientes al diseño del proceso de trabajo en la organización.

RENAPO tiene desfases entre lo planeado o estipulado en su Manual de Procedimientos con la ejecución real del trabajo cotidiano. Esto lo observamos detalladamente en la comparación de flujogramas, uno elaborado para mostrar el proceso ideal de trabajo, y el otro, en donde señalamos los mecanismos laborales reales del desempeño cotidiano.

Desde ese momento, pudimos notar los saltos en que cae el proceso productivo y se encontró el punto donde se producen los mayores conflictos y estos se refieren al uso y abuso de las relaciones de poder. Es decir, las determinaciones no se realizan en cada Dirección de Área, como se tenía programado, si no que se trasladan todas éstas a la Dirección General.

Además, cabe mencionar que se da una mala distribución del trabajo y no existe concordancia entre el puesto y las labores a realizar.

c) **Superestructurales**, que se refiere a la cultura, idiosincrasia y representaciones que la gente tiene de las cosas.

RENAPO, como una institución gubernamental, tiene su propia idiosincrasia, en la que se debe obedecer al jefe y en la que los mandos medios y superiores son los que tienen todas las responsabilidades productivas.

Al personal operativo y mandos medios no se le solicitan sugerencias, ya que las decisiones son tomadas por los niveles jerárquicos superiores; y en este caso, por los secretarios particulares de la DG y de la DGA.

Por lo tanto, los problemas a resolver en la organización, únicamente son conocidos por los mandos superiores, quienes discutirán los procedimientos a seguir, claro, con la aprobación de los secretarios particulares, antes mencionados, y el director general. Asimismo, tomadas las resoluciones, no se dan a conocer a todo el personal en general.

Todo esto es reflejo de la forma en que el personal conoce como la forma de vida dentro de una dependencia gubernamental. Es decir, la obediencia y el no cuestionar las decisiones tomadas.

Además de este desinterés por no mantener al personal informado, la comunicación formal en RENAPO es mínima, ya que hay pocas maneras de dar a conocer la información como Circulares, Oficios y Notas Informativas.

Dado que intervienen muchos factores que dificultan las relaciones informales de confianza y compañerismo, existen también mecanismos apropiados para el intercambio informativo y comunicacional.

Es importante mencionar, que a la entrada de la nueva administración, la expectativa de gran parte del personal operativo, era la del CAMBIO. Pero, este reajuste y valoración de perfiles y/o capacidades no se ha llevado a cabo. Al contrario, se han incrementado los despidos y los planes de Retiro Voluntario se han magnificado. Entonces, el actuar no tiene concordancia con el discurso de CAMBIO y las mejores condiciones de trabajo. Por lo tanto, el ánimo del personal ha vuelto a decaer.

Es aquí donde encontramos otro grave conflicto en la comunicación, ya que actualmente se acentúa la contradicción entre el discurso y los comportamientos cotidianos de los directivos de la organización.

4. 1. 2. Costo generalizado de la acción en RENAPO

Los costos de la acción en RENAPO los analizaremos inicialmente, conociendo los costos individuales que puede tener algunos sectores en la organización objeto de estudio, los

cuales se desprenden de los problemas productivos, anteriormente expuestos en la tipología de causas del conflicto y se pueden observar como sigue:

En la acción del personal de RENAPO hay una intervención directa del costo-beneficio de los comportamientos, pues, como revisamos en el capítulo anterior, las relaciones de poder se ejercen a todos los niveles de la organización, en mayor o menor medida. Pero todos actúan en consecuencia a los beneficios que le pueda reportar su acción.

Es aquí donde haremos esa sectorización de los costos individuales, para llegar a determinar con mayor facilidad los costos que debe solventar la organización.

En los mandos superiores el desempeño eficiente y eficaz del grupo formal a su cargo es importante, ya que le proporciona prestigio, mayor conocimiento de funciones especializadas y además, le permite seguir formando parte del equipo de dirección.

Asimismo, lo coloca en posición de búsqueda de una mejor situación o puesto en otra dependencia gubernamental e ir incrementando su curriculum.

Para los mandos medios, la situación es muy similar a la de los mandos superiores, pero con la diferencia de que los primeros tienen contacto más estrecho con el personal operativo. A este nivel, es más común encontrar la distribución desigual de actividades, de acuerdo a favoritismos personales, fuentes de zonas de incertidumbre y relaciones de poder. De igual manera, los estímulos o premios que se puedan alcanzar un individuo por un trabajo bien efectuado, se otorga bajo criterios poco claros.

Ahora, para el personal operativo también existe un costo, ya que en función de los beneficios que puedan recibir actúan. Entonces, si dicho individuo es del agrado del jefe (amigo, pariente, etc.), lo posibilita a tener un trabajo más relajado que los demás, obtener permisos para llegar tarde, faltar o salir temprano. Pero, por otro lado, si su situación es la

contraria y no hay ni un reconocimiento a su labor, su comportamiento repercutirá en el retraso del trabajo, desinterés y deterioro en las relaciones con los compañeros y los propios jefes.

Todo esto, repercute en los costos de la organización, por lo que nos aventuramos a afirmar que resultan muy altos, como veremos a continuación:

Costo Temporal: El realizar una labor en un lapso de tiempo mayor provoca pérdidas para la organización (como lo detectamos en el capítulo III), ya que los servicios como luz, agua, renta, etc. deben ser solventados económicamente por ella misma. Además de que el presupuesto asignado se gasta realizando menor número de proyectos.

Las causas de lo anterior se pueden atribuir a cuestiones que se mencionaron con anterioridad, como una distribución inadecuada de actividades; el trabajar en constante fricción y sin cooperación entre compañeros; el boicotear el trabajo por no obtener ningún tipo de estímulo (uso de las libertades del actor y el empleo de las fuentes de poder). Incluso, por el desconocimiento mismo de los fines que el operativo tiene el trabajo que realiza, tanto en su parte de proceso particular, como en el logro de cumplimiento de objetivos de la propia organización.

Asimismo, podemos suponer que los mandos medios y superiores, tienen intereses particulares que no concuerdan en gran medida con los fines de la organización. Entonces, el trabajo puede llegar a no ser lo prioritario para ellos, por lo tanto, no importa el tiempo que se lleve.

Costo Energético: En el RENAPO hay un dicho que circula en los pasillos y que puede representar adecuadamente este tipo de costo para la organización, y dice: "Haces como que trabajas y ellos hacen como que te pagan". Esto significa que no se emplea la energía física e intelectual adecuada en las actividades conferidas, por no tener una correspondencia salarial "justa". Pero a la organización este mal uso o desuso de energía le implica pérdidas, de una manera muy similar a los costos temporales, pues se deben pagar los servicios que la dan vida a la organización, porque la inversión energética de sus individuos se dispersa en otras actividades.

Asimismo, los resultados obtenidos de ese mal uso de energía física de sus empleados causa mayor número de errores en la ejecución laboral. Podemos mencionar como ejemplo, la duplicidad en la asignación de la CURP; en donde el trabajo se tiene que rehacer, en lugar de ocupar esa energía en otorgar su clave a otro ciudadano. Cosa que no únicamente ocurre al interior de RENAPO, sino que se extiende a otras instancias gubernamentales, como el IMSS, los diversos AFORES y las oficinas de recaudación del SAT, quienes también asignaban la CURP, y que por estar mal elaboradas se debían, y se corrigen en el RENAPO.

Las causas de este tipo de costo energético, están estrechamente vinculadas con las expuestas en los costos temporales, desde el desinterés del personal por la misma organización, tanto por el desconocimiento de la importancia que dicha dependencia tiene ante la sociedad, como por el sentimiento recíproco de que la propia organización no toma en cuenta a sus empleados. Entonces, se establece un ciclo de comportamientos vicioso: No valoran mi trabajo (gasto energético), no tomo en cuenta a la organización (no invierto más energía en esta dependencia gubernamental).

Costo Psicológico: Uno de los costos que RENAPO menos toma en cuenta, pero que le ha provocado un alto índice de pérdidas, es el cambio constante de director general y con él se mudan a la organización, mandos medios y superiores (trae consigo a su equipo de trabajo). Por lo tanto, el tiempo de permanencia en la dependencia se encamina a cumplir sus objetivos personales, sin buscar la consecución de objetivos organizacionales (no se "ponen la camiseta") y se vuelve ese "pasillo" donde se transita mientras que se encuentra un empleo mejor.

Algo similar sucedía con los empleados operativos, dado que no se da una valoración de sus conocimientos o de su potencial creativo. Por lo tanto, por tener RENAPO un 99.9 % de empleados de confianza (como se mencionó en el capítulo II), era común que de existir un conflicto, se le solicitaba la renuncia y pocos la denegaban. Hoy en día, este tipo de despidos no se realiza tan fácilmente, dado que es común que el trabajador entabla juicio en contra de la propia Secretaría de Gobernación y normalmente los reintegran en sus puestos, con una plaza de base y con el pago íntegro de salarios y prestaciones caídas.

Pero retomando, el costo psicológico de la pérdida de esos empleados que sí firmaron su renuncia, se quedará en el aire ¿Cuánta gente creativa, con grandes capacidades y con interés en el trabajo se fueron de la organización? Probablemente algunas que hubieran aportado importantes conocimientos y provocado un mayor desarrollo a la organización.

Ese cambio constante de personal en el RENAPO repercute nuevamente en los costos temporales y energéticos. Retraso en la elaboración del trabajo por desconocimiento de las actividades a realizar, uso de mayor energía en enseñar a ese nuevo miembro de la organización, sus labores.

Pero además, este individuo de nuevo ingreso, se encuentra con un ambiente hostil y poco cooperativo, donde existen reglas de comportamiento no especificadas en ningún documento formal, pero sí en la cultura de la propia organización.

4. 1. 3. Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional se define “como una área de articulación bidisciplinar, entre la visión administrativa de la organización y la perspectiva propiamente comunicativa”⁶⁷. Dicho vínculo tiene antecedentes muy particulares, ya que se establece de acuerdo al momento histórico:

Escuela Clásica

Para esta época, la corriente *Funcionalista* de la Comunicación se entiende como fundamental a las funciones y los roles institucionales, y en donde los receptores son concebidos como masa.

Por su parte, la organización busca su racionalidad económica y la idea de la función y el rol que cada hombre debe desempeñar. Entonces, el objetivo de los industriales era el encontrar las mejores formas y métodos que representaran mayores beneficios.

Así, con la “administración científica” de Frederick W. Taylor, la obsesión es la productividad, se olvida al hombre y su manejo se lleva a cabo mediante la técnica de “premio-castigo”.

⁶⁷ Ávila Guzmán, Xavier. *Organización y Comunicación. Los Modelos Clásicos*. Apuntes inéditos.

Posteriormente, superado la racionalidad de las organizaciones sociales como unidades funcionales para el logro de objetivos, Weber introduce la formalización de la organización mediante un diseño racional de la estructura de las instituciones, que se articulan mediante unidades funcionales.

La postura *Estructural Funcionalista* que se sustenta en la eficacia de la organización y en un diseño racional de las funciones. Por lo tanto, se ejerce un fuerte sistema de control en los procesos productivos y en la administración del trabajo.

De manera paralela y como influencia de los modelos funcional estructural se presenta la postura *Funcionalista*, en donde los medios son poderosos y capaces de moldear o modificar conductas; con el objetivo de coordinación, control y ejercicio de la autoridad (modelo centralista y unidireccional). Por lo tanto, se considera al receptor como una masa amorfa e impersonal, así como su análisis se realizará únicamente mediante herramientas estadísticas, con un enfoque mercadológico.

El diseño estructural de la organización se asume como emisor y considera al trabajador como receptor, aunque no como interlocutor. Dicha propuesta se origina en la lingüística de Saussure.

La teoría clásica de la organización se caracteriza por favorecer estructuras piramidales altamente especializadas con procesos de comunicación verticales (con un flujo descendente de instrucciones), en donde existen procesos centralizados de toma de decisiones y control. La motivación de los empleados se basa en el temor y la necesidad económica.

Escuela Humanista

Como reacción a la corriente anterior y aprovechando los avances de la psicología y la antropología, el elemento humano se presenta como el punto primordial para la organización y la comunicación.

El ejercicio del poder, la frustración provocada del conflicto entre necesidades personales y necesidades organizacionales, así como la interacción grupal, son algunas dimensiones relevantes de esta corriente.

En cuanto a la comunicación, se vuelve importante promover comunicaciones en todos los sentidos, hacia arriba, abajo y horizontal, así como el papel de los patrones en materia de comunicación grupal/interpersonal.

Sistemas Sociales

Pone énfasis en las relaciones sistémicas, es decir, "las organizaciones sociales son decididamente sistemas abiertos, porque el insumo de energías y la conversión del producto en insumos energéticos adicionales consta de transacciones entre la organización y su ambiente"⁶⁸.

La comunicación en la organización es considerada como un sistema abierto y viviente, en donde se pone especial atención al entorno de la misma y en el uso de dichos procesos comunicativos para entender su comportamiento.

⁶⁸ Huse, Edgar F. El Comportamiento humano en la organización. Sisona. México.

Sistemas Contingentes

Las relaciones intersistémicas es el punto medular, y se refieren a que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. Esto implica necesariamente una comunicación más frecuente y que incluye no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes e informales. Por lo tanto, habrá que vigilar su comunicación externa, pero también, interna. Asimismo, se deberá ver a la comunicación como un elemento integrador.

Actualmente a la "Comunicación Organizacional se le concibe como una parte integral en el proceso de dirigir y tratar los seres humanos. Se convertirá la comunicación en parte de la estrategia comercial de la organización"⁶⁹.

Este repaso histórico nos lleva al punto de evolución de la organización y la comunicación en donde el problema radica en el obtener una productividad humana adecuada, lo que obliga a conseguir el apoyo y la cooperación de las personas que trabajan en la organización. Para conseguir esto, es indispensable la comunicación, ya que es mediante ésta que podremos conocer la naturaleza del problema productivo, la importancia que tiene para los empleados y lo que ellos mismos pueden hacer para dar solución al conflicto.

Pero también, los directivos de la organización deben saber que la comunicación es parte de su responsabilidad y usándola de manera interpersonal resulta más efectiva. Asimismo, necesitan tener voceros que expresen sus posiciones y actitudes. Es indispensable la congruencia entre el hacer y el decir.

⁶⁹ D'Aprix, Roger. La Comunicación clave de la productividad. Limusa Noriega. México, 1992, p. 10.

De igual manera, no se puede olvidar "la dependencia colectiva de la gente por ganarse la vida en las empresas, las crecientes expectativas que tienen las personas sobre las satisfacciones que el trabajo puede proporcionarles, la tendencia de la gerencia a invocar el credo corporativo cuando se le cuestiona o critica, y una fe de derecho divino en la obligación de las personas en puestos de autoridad para distribuir castigos, se combinan para frustrar los esfuerzos por mejorar la práctica administrativa y el entendido organizacional"⁷⁰.

Un punto importante a señalar es que RENAPO se encuentra en la búsqueda de mecanismos de comunicación al exterior, como las campañas en medios electrónicos y escritos que se planea poner en circulación sobre el uso de la CURP. Pero, al interior de la propia organización no se establecen campañas para que el empleado conozca sobre la misma CURP, o el trabajo global que RENAPO realiza.

Probablemente, los mandos superiores no han visto la necesidad o la importancia que esta información representaría para que el trabajador valore su quehacer cotidiano al conocer a qué parte del proceso corresponde su labor, todo en la búsqueda de alcanzar los objetivos de la organización.

Al parecer, no hay una preocupación manifiesta por parte de los que dirigen el RENAPO, para que el personal en general tenga claro los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Por lo tanto, es difícil que sin saber hacia donde se quiere llegar, todos tomen el camino más adecuado para conseguirlo. Es en este tránsito, donde muchos se dirigen al cumplimiento de sus objetivos particulares, lo que propicia un alto costo a la propia dependencia gubernamental.

⁷⁰ Idem p. 154.

Pero, no únicamente, como ya señalamos, este costo lo paga la organización, el mismo empleado lo amortiza diariamente, ya que sus relaciones laborales se fragmentan. Es decir, no hay confianza con la organización, ni con los jefes, ni entre los mismos compañeros, interrumpiéndose una vez más los flujos informativos y comunicativos. Es decir, a pesar de la formación de grupos informales, pocos se llevan al exterior de la organización, ya que estos comúnmente se establecen por el paso del tiempo y mediante los cambios de áreas que sufre el empleado durante su vida en la misma.

Cabe aquí mencionar que además de ser poca e inadecuada la comunicación, existe otro factor importante de contradicción, y es el referente a que los hechos no están en concordancia con el discurso. En RENAPO se habla de CAMBIO ante la nueva Administración Pública (panista), pero su actuar es muy semejante a la priista (anterior administración en el Registro Nacional de Población). La desilusión que se vive a nivel nacional por el actuar del Presidente de la República en discrepancia con sus innumerables promesas de cambio y solución a problemas relevantes, no se han llevado a cabo. Misma situación que se experimenta al interior de RENAPO, los que dirigen la organización, desde su llegada, no han actuado en concordancia con lo que dijeron en su discurso de bienvenida.

Esto nuevamente nos lleva a la deshumanización prevaleciente en RENAPO, la organización no se interesa por el personal, éste no se preocupa por la organización. No se comunican con él, no se les informa, él tampoco se comunica con la organización.

Pero, retomemos nuevamente el punto referente al de las campañas publicitarias de la CURP que se podrán en circulación próximamente, a este respecto es importante señalar que la asignación de la Clave Única de Registro de Población es sólo uno de los servicios de RENAPO, ya que se tienen otros proyectos que implementar (los cuales, serán motivo de

estudio para una posterior investigación). Lo relevante aquí radica en que no se ha realizado ninguna campaña para dar a conocer las funciones del Registro Nacional de Población. Esto es, mucha gente conoce al CONAPO, sabe qué es el INEGI, pero cuando escucha del RENAPO, lo confunde con estas dos instituciones, por lo que cabría la pregunta, ¿Existe comunicación hacia el exterior de la propia organización?, ¿El público usuario de las dependencias gubernamentales está informado de la función del Registro Nacional de Población? ¿Para qué servirán las campañas de la CURP? ¿Los ciudadanos mexicanos quieren su CURP?

Podemos suponer que no hay flujo informativo ni al exterior, ni al interior. No se establecen mecanismos comunicativos adecuados con el entorno y menos aún, hacia dentro del sistema de referencia mismo.

Pero esto nos lleva a preguntarnos qué es la Comunicación, en qué radica su importancia y cómo se da ésta, en RENAPO.

Iniciaremos por diferenciar la información de la comunicación, entendiendo a la primera como la transformación de insumos materiales/energéticos para la elaboración de patrones. Esto es, cualquier mensaje contiene información, según el estado previo del conocimiento del mensaje por parte de los receptores. Así, mientras más predecibles sean algunos patrones hay mayor información y se reduce la *incertidumbre*.

La teoría de la información señala la existencia de una relación directa e inversa entre incertidumbre e información. "Mide la cantidad de incertidumbre en una situación determinada con base a dos factores: a) el número de patrones potenciales que se pueden presentar en una situación dada, y b) la probabilidad de que ocurra uno de los patrones potenciales. Entre más patrones potenciales haya, mayor será la incertidumbre, debido a que se

dificulta la capacidad de predecir con exactitud qué patrón surgirá en una situación concreta⁷¹.

De tal manera, podemos determinar que el personal de RENAPO no está informado y que los mecanismos formales de comunicación no son suficientes para hacerles llegar la información. Además, de que no existe el real interés porque la gente abra canales comunicativos.

4. 1. 4. Representaciones

La Comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos que se expresan de forma simbólica. Tales patrones son los que denominaremos como **Representaciones** y se refieren a las ideas que se forman acerca del mundo.

De acuerdo a las ciencias sociales, estas representaciones son las ideas que se estructuran simbólicamente sobre aspectos de la realidad social, con la intención de introducir la noción de forma u orden y derivan en ideas del mundo que ordena a la sociedad.

Pero, las ideas deben ser comunicadas, ya que si no son compartidas, difícilmente pueden cumplir la función ordenadora, la cual no implica únicamente su forma conceptual, sino también, la regulación de las interacciones entre los sujetos sociales. Es decir, "el carácter estructurante, tanto de las percepciones, como de las interacciones que tienen las representaciones"⁷².

Aunque, para las ciencias sociales y humanas, surge un cuestionamiento importante acerca de la relación entre realidad material y conocimiento: ¿La conciencia denota el plano de

⁷¹ Idem p. 11.

⁷² Revilla, Mario. Teoría de la Representación. Cadec. Tesis de maestría. Inédito.

las ideas y los pareceres, y la realidad material, el plano de los haceres y manipulación de objetos? Dicha relación a lo largo de la historia del pensamiento se ha establecido en tres grandes líneas: "Los pareceres determinan a los haceres, posición determinista idealista. Los haceres determinan a los pareceres, posición determinista materialista, ambos planos tienen una relativa autonomía y son capaces de afectarse mutuamente sin que ninguno de los planos ostente un rol determinante, posición idealista"⁷³.

El punto de unión de las tres posiciones de pensamiento está dado por los planos de los haceres y pareceres, en donde este último es el que conocemos como representaciones y que se puede definir como los modelos estructurados y estructurantes, tanto de percepciones y expresiones, como de interacciones.

Las representaciones tienen su origen a nivel biológico en los patrones expresivos que vienen a ser un recurso de economía energética. Dichos patrones expresivos son una secuencia de expresiones corporales que se suceden en un orden determinado y sirven para acoplar comportamientos, en donde intervienen dos o más individuos. Acoplamiento basado en señales que representan o suplen conductas, evitando la ejecución. En la sustitución de la conducta, donde se produce el ahorro de energía o "economía comportamental". Asimismo, dicha capacidad, nos permite abstraer las consecuencias de una acción.

Por otro lado, pero de suma importancia, el papel que la información tiene ante esto, ya que tomando su acepción más estricta de *poner o dar forma*, nos señala que los patrones expresivos tienen una forma, ya que siguen un orden y a la vez suplen conductas, que también tienen ciertas formas o que siguen secuencias ordenadas específicas.

⁷³ Idem p. 158.

Pero, el comportamiento humano ha desarrollado gran complejidad y una capacidad superior que exige la producción de más elementos de representación, pues aprende y asimila representaciones distintas a diferentes situaciones. Condición que ha permitido dar un salto fundamental hacia el fenómeno/concepto de *Representación Social*, "en donde el ser humano en su evolución cultural desarrolla la capacidad de representar representaciones y no sólo conductas"⁷⁴. Por lo tanto, es aquí donde el lenguaje articulado juega un papel decisivo al nombrar al mundo que nos rodea, que producimos, que alteramos y hasta al mundo que ideamos, recordamos o prefiguramos.

Pero el valor del lenguaje no es únicamente el de nombrar al mundo, sino que también tiene una función ordenadora de los haceres y en el que se establecen los valores culturales (fuente de toda normatividad), los pareceres y en donde asociamos lo bueno y lo malo, lo cercano o extraño, lo seguro o peligroso, etc. Además, de un ajuste constante ante la realidad no medida por la conciencia.

Por consiguiente, las representaciones sociales resultan clave para comprender la dinámica y complejidad de las relaciones sociales, así como los constructos simbólicos que surgen de las experiencias colectivas, del cúmulo de prácticas, conocimientos, valores y fantasías de toda una comunidad. Mediante las cuales, cada sociedad reinterpreta, informa y da sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones, dado que dichos modelos son los que proponen determinadas maneras de ver, interpretar y valorar a la organización social.

Inicialmente, las representaciones se operan a través de la experiencia individual y se ajustan en función de las condiciones específicas de cada sujeto. Posteriormente, se comparten

⁷⁴ Idem p. 158.

cuando el individuo como ser social, se agrupa, tanto para la producción material, como para la conservación de la especie.

Finalmente, las representaciones ideológicas se operan a nivel cognitivo y valorativo, las cuales permiten distinguir y caracterizar a las sociedades en tiempo y territorialidad. Son directrices hegemónicas que proporcionan satisfacciones subjetivas como el sentido de pertenencia y de confort emocional que le dan identidad. Por lo anterior, a este tipo de representaciones se le reconoce como representaciones de representaciones.

A lo largo del presente capítulo ya hemos empezado a detectar algunas de las representaciones que los actores de RENAPO se han formado acerca de la organización en la que están inmersos, como el hecho de “hacer como que trabajas, ya que ellos hacen como que te pagan”, o el discurso de CAMBIO, que no tiene relación con los comportamientos reales, entre otras.

4. 1. 5. Comunicación

El estudio sobre las representaciones desemboca en el problema de la Comunicación, ya que ésta es la manera en que circulan dichas representaciones. Por consiguiente se revisarán cuatro modelos que generan formas de representar la acción comunicativa:

Comunicación de Masas

Conocida como la escuela **Funcionalista Norteamericana** (brevemente descrita con anterioridad en la parte inicial de este mismo apartado) es la corriente que mayor influencia ha tenido hasta nuestros días, a pesar de la crítica a sus planteamientos y que ya ha sido superada.

Dada su orientación hacia la influencia que ejercen los Medios de Comunicación de Masas sobre la conducta o comportamiento de la gente, la comunicación es considerada como un instrumento de control, en donde los mensajes comunicativos producen efectos, los cuales tienen la finalidad de reforzadores de las relaciones sociales, transmisión de la herencia cultural y entretenimiento.

Tal perspectiva trajo como consecuencia la exacerbación de técnicas cuantitativas para medir comportamientos, evaluar la capacidad del impacto y el grado de afectación de los mensajes masmediáticos en el público.

Cibernética o Ciencia del Gobierno y la Comunicación

Se le define como el estudio del gobierno o de la regulación de los sistemas a partir del manejo de información. Por lo tanto, supone el intercambio de proponer/aceptar información en una dinámica de ajuste.

Entonces, a la comunicación se le considera como una interacción de baja intensidad que permite, facilita y propicia los procesos equilibrantes en los sistemas u organizaciones. Esto, como una reacción frente a la tendencia de desorganización o desinformación propia de todo sistema.

Sus antecedentes se encuentran en la Teoría de Sistemas y en la Teoría de la Información, de esta última retoman el concepto de información como ordenador, que permite distinguir las variaciones producidas por las novedades. De la Teoría de Sistemas, se recupera la intervención y cómo a su vez se da una reacción, generando nuevas condiciones. Asimismo, distingue entre sistemas de primer y segundo orden o autorreferentes, en donde los primeros son sistemas simples que admiten afectaciones de su entorno y a su vez, los afectan (flujos

informativos). Los *sistemas de segundo orden o autorreferentes* describe a los sistemas u organizaciones sociales que además de aceptar las afectaciones del entorno, generan en su interior flujos de informativos que complejizan su acción, requiriendo establecer mecanismos de equilibrio hacia afuera y hacia adentro. Es decir, "la ciencia de la Cibernética se preocupa por el gobierno de los sistemas u organizaciones a partir de la regulación del comportamiento informado"⁷⁵. Lo que representa el ajuste de los sistemas informados a su entorno, propiciando equilibrios internos que permitan a la organización conseguir su permanencia.

Los conceptos fundamentales de la Cibernética son: ajuste, reacción o feed back. En donde reacción retoma el concepto de información, como dar forma o poner en forma. Lo que implica el dar orden a los múltiples fenómenos que proceden de su entorno y que permitirán un ajuste en su sistema; generando así, un comportamiento informado.

Dicho comportamiento puede ser de dos tipos, el primero que altera el entorno, consumiendo mucha energía, y el segundo, la acción de baja intensidad, que previene y dirige las acciones ejecutivas.

Ahora, el ser humano es complejo y contradictorio, la cibernética no puede dar solución a esto, pero sí puede *administrar* dichas contradicciones.

Asimismo, "la aportación de la cibernética no consiste solamente en haber propuesto conceptos fundamentales como retroacción, bucle, regulación, finalidad, etc., y haberlas unido en el modelo mandato/comunicación, sino el haber unido todos estos términos de manera organizacional dando nacimiento así a la primera ciencia general que tiene por objeto la organización física, biológica y antropológica. Es la primera ciencia que observa un sistema

⁷⁵ Idem p. 158.

físico, la máquina, no en función de sus elementos constitutivos, sino en función de su carácter organizacional⁷⁶.

Teoría de la Acción Comunicativa

La teoría de la Acción, desarrollada por Habermas, señala a la acción social como el componente central de los procesos productivos y reproductivos de las sociedades. Señala la comprensión racional del mundo mediante la construcción de la verdad a partir del pensamiento argumentativo y del conocimiento comprobable.

Asimismo, establece cuatro formas de acción que forman parte de los mundos correspondientes en que se desenvuelve un actor:

1) **Mundo Teleológico**, que es el mundo duro, el de los fines y el éxito.

Acciones Teleológica, que se desarrollan en este mundo objetivo y que produce bienes y servicios (poder y dinero);

2) **Mundo Normado**, es el mundo de lo social, convencional y de los acuerdos.

Acciones Normas, que se desarrolla en el mundo de las relaciones y que produce valores, normas y roles (aunque cada grupo crea su propia normatividad; no hay reglas universales).

3) **Mundo Dramatúrgico**, por definición, somos actores, en tanto, actuamos. Nos autoescenificamos en diferentes escenarios y ante diferentes públicos.

Acción Dramatúrgica, que se da en el mundo íntimo y produce las ligas del yo con la otredad. Esto, con el fin de compartir sentimiento y emociones.

⁷⁶ Ávila Guzmán, Xavier. De la Cibernética a la organización comunicante. Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación. Octubre 1997. No. 1, Vol. 1. Año 1.

4) **Acción Comunicativa**, la cual no tiene un mundo o espacio exclusivo, pero que se realiza en los tres mundos, produce expresiones y propicia la realización de las otras tres acciones. Es el vínculo y el vehículo de la acción.

Las estructuras de los actos comunicativos producen expresiones, las cuales deben cumplir ciertas condiciones para ser válidas: estar bien formuladas, usando correctamente la lengua en la que fueron formuladas; deben contener certeza, que se puedan verificar; deben ser correctas, que se apegan a las normas y valores aceptados; y deben ser honestas, que manifiesten el nivel subjetivo con fidelidad.

La Teoría de la Acción Comunicativa establece a la comunicación como la acción que proporciona las condiciones para el entendimiento entre los mundos en que se desenvuelve el actor y para la acción conjunta sobre la realidad.

Por consiguiente, la comunicación "es un acto compartido que soporta el orden negociado y que permite aumentar la capacidad para actuar en un entorno"⁷⁷. Es decir, es constructora de realidades mediante acuerdos.

Teoría de la Mediación/de la Producción Social de la Comunicación

La Teoría de la Comunicación "estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información"⁷⁸. Aptitud de especies animales para obtener y proveer de información, con fines de supervivencia y procreación. Por lo tanto, la evolución biológica y el progreso histórico del hombre, se encuentra en equivalencia con el uso que los actores animales han hecho de la comunicación.

⁷⁷ Idem p. 158.

⁷⁸ Martín Serrano, Manuel. Teoría de la Comunicación. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, U.N.A.M. México.

Pero, la única diferencia entre el animal y el ser humano, afirma Cassirer, es que el hombre es el único animal *simbólico*, ya que los actores humanos pueden crear, expresar y comprender las ideas abstractas y los valores morales, mediante el *habla*.

Por tanto, la Teoría de la Mediación estudia "los sistemas de reglas y operaciones que se aplican a cualquier conjunto de hechos o de cosas pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad, para articularlos. Este es el tipo de hechos que describe el nombre de mediaciones y que definen a todos aquellos procesos en los cuales se precisa acoplar planos de realidad distintos o aún contradictorios"⁷⁹.

Por consiguiente, la Teoría de la Producción Social de Comunicación analiza las mediaciones de toda comunicación institucional, facilitando a los sujetos sociales la articulación en su experiencia cotidiana de operar con fenómenos contradictorios.

Es decir, el hombre conoce la realidad de manera mediada, ya que es una construcción de un modelo lógico para dar explicación a un fenómeno.

Manuel Martín Serrano retoma la Teoría de Sistemas para explicar cómo se establece dicha mediación y el papel de las representaciones en este proceso comunicativo. Entendiendo como *representación* a los patrones expresivos, de origen biológico, que sirven para ajustar, mediante expresiones, señales que representan conductas en el comportamiento de dos seres vivos que interactúan.

Entonces, establece que existen cinco sistemas en donde la comunicación tienen un papel de *punte* o mediador. El primero, denominado Sistema Cognitivo, que es donde realmente se ejerce nuestra libertad, ya que aceptamos o no la información proveniente del exterior; el Sistema Comunicativo, que será el puente mediante el cual estableceremos la

⁷⁹ Idem p. 158.

comunicación con el exterior; el Sistema Social, se refiere al ámbito de referencia; el Sistema Histórico, en el que se ha acumulado nuestro devenir social; y el Sistema Ecológico, dado que formamos parte de un universo natural.

Es suma, la Teoría de la Mediación analiza la forma de interpretar la realidad con el fin de que los sistemas sociales se conserven en un estado o se alisten para cambiar y se ajusten a las nuevas condiciones que lleven a actuar de manera distinta.

Asimismo, dicha teoría analiza a las instituciones y agentes encargados de realizar los procesos mediadores, dado que ellos son los que reciclan los modelos ideológicos y hacen una *interpretación* de los sucesos sociales. Interpretación que se debe ofrecer con alto grado de certeza y en concordancia a acuerdos.

4. 1. 6. Causas Comunicativo/Informativas en RENAPO

Como describimos con anterioridad en el apartado referente a los costos generalizados de la acción en RENAPO, las causas de estos conflictos provienen inicialmente, de la búsqueda por burocratizar e implementar de manera precisa los conceptos Estructurales Funcionalistas de controlar por medio de la comunicación. La utilización de mecanismos formales, tales como circulares, notas informativas y oficios no son fuentes de información para el personal, ya que no cubren con estas necesidades.

Primeramente, la información se queda a nivel de mandos medios y superiores, en el entendido que éstos continuarán con el flujo informativo. Proceso que generalmente se interrumpe. En segundo término, es común que en dichos documentos no se plasme el acontecer, la problemática y los procedimientos que la organización se encuentra

desarrollando, por lo tanto, resultan insuficientes. En tercer lugar, se redactan de tal manera, que en ocasiones no es claro el mensaje que se quiere transmitir. Finalmente, al momento de buscar y solicitar información, ésta se obtiene por medio del rumor, lo que ocasiona distorsiones, dada la interpretación que cada lector le da.

Es importante señalar, como una de las causas de bloqueo de información, las relaciones de poder y el grado de incertidumbre. Es decir, los mandos medios y superiores controlan mediante el manejo de mayor información.

Por consiguiente, la comunicación no ha dejado de ser vertical y por ende poco clara para gran parte del personal, dado que no se ha considerado a los diferentes tipos de públicos a quienes va a llegar. De tal manera, no se ha cuidado el papel de intérprete que ésta tiene de los sucesos que determinan la vida y sobrevivencia de la organización

No se ha tomado en cuenta, que la comunicación como mediadora podría evitar innumerables conflictos dentro de la organización, ya que por el desconocimiento de los procesos completos de producción, se cometen errores que van en detrimento del propio proceso de trabajo y el retraso en la consecución de objetivos de la propia Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal.

No se asume a la información como el "dar forma" a un proceso de desarrollo y desenvolvimiento equilibrado del actuar de esta dependencia gubernamental. Es decir, se vive la contradicción de expresar que la continua información y la comunicación son factores importantes para la realización del trabajo en equipo, pero esta no se da ni por los mecanismos adecuados, ni se dirige a todos a quienes debe de llegar, como establece el Código Ético de la Comunicación de Jürgen Habermas.

4. 1. 7. El Costo de una inadecuada Comunicación en RENAPO

Como hemos visto hasta el momento, podemos señalar que los costos de una inadecuada comunicación para la organización son:

Costo Temporal.- Desde el ingreso a la organización no se informa al personal, cuál es la misión, visión y los objetivos de RENAPO, ya que se asumen como explícitos en el nombre de la organización. Por lo tanto, la gente realmente no sabe qué busca la organización, ni hacia donde se dirige.

Asimismo, no se informa de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como los proyectos en los que se está trabajando para cumplir dichos objetivos. Entonces, resulta difícil tratar de hacer coincidir los objetivos particulares del empleado con los que busca la organización conseguir, dedicando todos sus esfuerzos en la consecución de intereses individuales.

Al personal operativo se le da a conocer sólo la parte del proceso en donde interviene su labor, y no todo el trayecto e importancia para el funcionamiento global de la organización. Es por eso, que cada empleado hace su trabajo como se imagina que debe ser, como le gusta o como puede; en consecuencia en muchas ocasiones no ayuda a nutrir adecuadamente el proceso productivo. Pero tampoco, hay comunicación para informar si éste trabajo tuvo los resultados esperados.

En decir, no se establecen flujos comunicativos que lleven la información a todas las áreas y al personal de RENAPO, provocando cuellos de botella que retrasan, desvían y obstruyen el proceso productivo.

Costo energético.- Dado que no se informa acerca de la labor que el Registro Nacional de Población e Identificación Personal tiene ante la sociedad, los esfuerzos por cumplir con el trabajo cotidiano no buscan el logro organizacional. En consecuencia, hay una dispersión de energía en otras actividades que no ofrecen beneficio a la propia organización.

El detener información a niveles medio y superior, implica que la comprensión del trabajo cotidiano sea mínima y fragmentada, por lo que los resultados serán similares. Mínimos, porque el individuo dispersa su energía en tratar de comprender la orden que se le dio sin estar previamente contextualizada. Fragmentada, porque como nadamás se conoce una pequeña fracción del trabajo, no se valora el gasto de energía de otras personas depositado en el cumplimiento del trabajo global.

Los mecanismos formales de comunicación sólo representan un gasto de energía inútil y se toman hojas muertas que llenan los archiveros de la organización. Pues, no cumplen su cometido de comunicar al personal de los requerimientos, ofrecimientos y problemática de esta Dirección General de la Segob.

En general, existe un gran gasto energético del personal de RENAPO por la gran incertidumbre en que vive. Es decir, la gente invierte mucha energía tratando de entender a la organización, a los que la dirigen y los sucesos a que se enfrenta cotidianamente. Por tanto, el rumor y los chismes son la fuente de información más socorrida, volviéndose además, un caldo de cultivo de información distorsionada e incompleta.

Costo Psicológico.- Se considera uno de los costos más importantes que el individuo paga en una organización, ya que como ser social, el hombre se comunica y se comunica

acerca de todo lo que le rodea, le preocupa, le apasiona, le motiva, le ilusiona, le describe, etc., pero en la organización se ve imposibilitado a conseguirlo. Por ende, se frustra, se retrae o se vuelca en comportamientos agresivos hacia la organización y hacia los compañeros que integran su grupo formal. En decir, el ambiente de trabajo es desagradable, se vive en constantes desacuerdos y se orilla al individuo a estar en permanente búsqueda de otra organización que le ofrezca, mayores satisfactores.

Asimismo, está en constante búsqueda de información que reduzca su incertidumbre y que le oriente, mínimamente, de su presente y futuro dentro de la organización.

4. 2. Conflictos comunicativos

Hemos visto hasta el momento los costos generalizados de la acción, las causas del problema y de una inadecuada comunicación, lo que nos permitió detectar la existencia de problemas y conflictos comunicativo/informativos:

- Por ser vertical, los mecanismos de comunicación se vuelven cuellos de botella, en donde se detiene el flujo informativo.
- Existe por consiguiente, centralización de la información y mayor manejo de zonas de incertidumbre en ciertos niveles jerárquicos de la organización y por ende mayor uso de sus fuentes de poder.
- La comunicación se realiza normalmente mediante mecanismos formales que resultan inadecuados, insuficientes y poco claros para todo el personal. Pareciera que no existe el interés real por dar a conocer la información.

- Es poca la comunicación interpersonal que viene de mandos medios y superiores a permear a todo los empleados en general; ya que según la estructura formal de la organización, existen mecanismos establecidos para tal efecto.
- Los flujos informativos no se dan de abajo hacia arriba, es decir, de personal operativo hacia mandos medios y superiores. No existe la apertura para tomar opiniones del personal operativo, a pesar de ser ellos quien ejecutan el trabajo cotidiano.
- Por lo tanto, no hay un conocimiento de las necesidades y potencialidades de los operativos para la organización. Ni valoración del individuo en general.

Es suma, la comunicación no cumple con el Código Ético que Habermas establece:

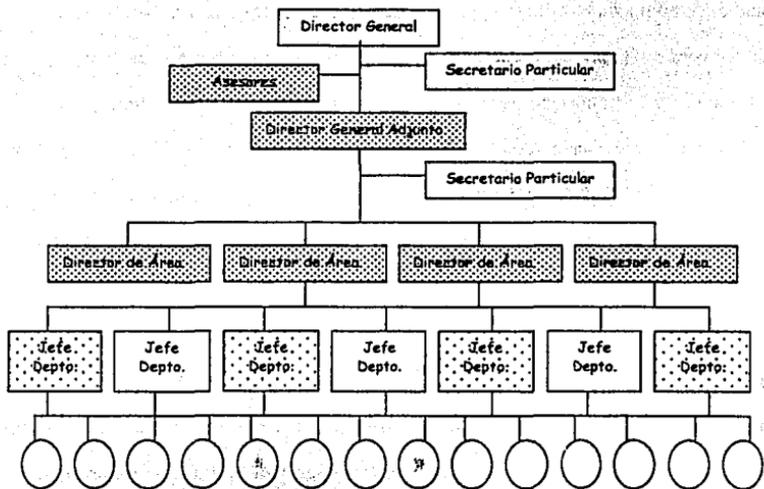
- 1) **Igualdad.**- Todos tenemos el mismo derecho a ser escuchados, ya que es igualmente válida la visión de cada individuo que participa en la comunicación. Parte del código que no se cumple en RENAPO, ya que únicamente se toma en cuenta lo que dicen los que dirigen la organización. No se le da voz al personal operativo y no existen los mecanismos formales para hacerlo. Asimismo, no es común que se entable comunicación interpersonal con mandos superiores, se queda a nivel de mandos medios, en el mejor de los casos.
- 2) **Autenticidad.**- No se tiene la pretensión de engañar. En RENAPO, probablemente, no se tiene esta intención, pero se omite información y esto representa una forma de engaño. Es decir, ¿Por qué no establecer mecanismos formales e informales, que vayan dirigidos a cada sector de empleados en RENAPO, que provean de la información necesaria para disminuir el grado de incertidumbre del personal a su cargo?

- 3) **Pertinencia.**- Es el establecer reglas de acción que permitan conducir las acciones y conocer cómo puede terminar el proceso. Esto se refiere, al dejar claras las reglas del juego o dar a conocer todas los reglamentos y normatividad que el personal debe seguir y las prestaciones a las que tiene derecho por ser miembro de la organización. En el Registro Nacional de Población e Identificación Personal, los reglamentos y la normatividad se maneja con carácter de confidencial y de ser necesario, sólo se dan a conocer fragmentos de los mismos. Igualmente, las prestaciones y derechos que el personal tiene, se informan por escrito, sin tener la seguridad que el documento llegue a manos de todo el personal.

- 4) **Acuerdo.**- La búsqueda de acuerdos. Es muy claro, que en RENAPO no existen los acuerdos con todo el personal, las decisiones se toman y posteriormente, se dan a conocer (recordemos que en ocasiones la información no llega a su destino). Pero, no se realizó un acuerdo previo tomando en cuenta el punto de vista de todos los miembros de la organización.

4. 2. 1. Flujos Informativos

En el apartado anterior se enlistaron los conflictos comunicativos y se han detectado, con base en ello, dónde se encuentran los problemas de flujos informativos. Para visualizar más claramente lo que sucede lo representaremos en un organigrama que nos señale hasta donde llega la información:



Cabe mencionar que este es un organigrama que nos ejemplifica la forma general en que está estructurado el RENAPO, el diagrama real de la organización se detalló en el capítulo II del presente trabajo. Este únicamente lo utilizaremos para ver hasta qué nivel fluye comúnmente la información.

El mayor cúmulo de información se encuentra centralizado en la Dirección General y en los Secretarios Particulares, tanto de la DG, como de la DGA y es donde da inicio el flujo informativo.



Posteriormente, la información empieza a descender a los Asesores de la DG y a los Directores de Área. Pero es aquí, donde se establece el primer cuello de botella, dado que ya no pasa completa la información.



La llegada del flujo informativo a los Jefes de Departamento se vuelve aún más difícil, dado que se ha empezado a fragmentar la información, debido a que es aquí en donde se distribuyen las tareas, por lo que se informa únicamente lo que le corresponde realizar al departamento. También, se da el caso en el que no se continúa dicho flujo para ciertos departamentos, porque no están incluidos en la ejecución de ciertos proyectos y/o porque ya no resultan ser de su competencia. El cuello de botella se ha estrechado mayormente.



Finalmente, llegamos al personal operativo, quienes contados son los individuos que reciben información. El flujo hasta ellos ya está siendo muy difuso, en mayor o menor medida, y en donde únicamente se especifica la tarea que será parte de un determinado proyecto.

Reiteramos la forma vertical en que corre la información y señalamos, que el flujo informativo entre mandos medios y superiores no se establece tampoco, de manera horizontal. Por lo tanto, a pesar de no ser muchos los filtros por los que tiene que fluir la información, estos sí se van haciendo más estrechos, conforme el nivel de mando va disminuyendo.

4. 2. 2. Interacciones Conflictivas

Hemos descrito hasta el momento gran número de conflictos comunicativos y obstáculos en los flujos informativos. Pero, todo esto tiene repercusiones, ya que todos los empleados generalmente tienen necesidades de comunicación, como:

El personal quieren saber hacia dónde se dirige la organización en que trabaja y cómo se llegará ahí, así como lo que esto representará para ellos, dado que el empleado sabe que su bienestar individual y su futuro están vinculados al éxito de la organización.

Asimismo, el personal desea tener la seguridad de que la organización tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos.

Una segunda necesidad básica de comunicación de los empleados consiste en “la capacidad de identificarse y relacionarse con una representación de carne y hueso de la organización. La primera elección es el jefe”⁸⁰. Aunque también, una fuente de información de las personas en la organización, son los rumores.

Por su parte, la administración evita a los mensajeros humanos en la creencia de que es posible distorsionar el mensaje y por eso hace uso de la palabra escrita.

Asimismo, la administración busca satisfacer necesidades mediante la comunicación con sus empleados y la fundamenta de acuerdo a una estructura de mando, de una disciplina férrea, toma prudente de decisiones y una recopilación de información puntual.

Puntos de vista que no siempre logran conseguir acuerdos, como la estructura de mando, en donde existe una cadena cuidadosamente constituida para asegurar la discusión y la intervención ordenadas. Los directivos se convierten en personas de las que los empleados

⁸⁰ Idem p. 154.

sólo han oído hablar, lo que impide que se entable una comunicación interpersonal y sólo se hagan conjeturas respecto de estos dirigentes de la organización.

La organización no puede funcionar con una disciplina rígida, ya que no resulta factible el dar órdenes y esperar que éstas se cumplan. Es indispensable explicar a los empleados el por qué resulta necesaria su acción y cómo beneficiará ésta a la organización.

La creencia de que la administración no comete errores no está permitida, por lo tanto, el tener un equivoco, implica necesariamente un castigo. En consecuencia, los empleados viven en constante miedo.

Una información puntual, entendida como el mayor número de comunicados, juntas, etc., propicia una saturación en el empleado, que da como consecuencia la negación a continuar aceptando información.

Por todo lo anterior, se dan choques entre los valores de los empleados y los de la administración, lo que explica muchos de los problemas actuales en el trabajo. Entonces, la solución se plantea como la necesidad de dirigir a las personas hacia una "relación efectiva".

Al respecto, McGrath, psicólogo y consultor administrativo, nos explica que se debe dirigir a través del respeto por la dignidad y el valor humano. Además de que "la mayoría de gente dirige una empresa del mismo modo en que fue educada. Al menos, los diversos modelos de autoridad que usan, muestran una gran influencia de las propias creencias y conductas"⁸¹.

Entonces, los gerentes deben de administrar de modo efectivo a las organizaciones, mediante los siguientes puntos:

⁸¹ Idem p. 154.

Inicialmente, resulta necesario que los empleados conozcan el valor del trabajo que realizan. Se les debe demostrar con palabras y acciones, que la administración se preocupa por ellos como seres humanos.

De tal manera, los gerentes deben estar preparados "para dar servicio", en lugar de seguir reproduciendo el esquema que hasta ahora impera en las organizaciones, en donde los empleados deben darle servicio al gerente.

Es decir, en esta nueva propuesta de organización contemporánea, la función del gerente consiste en despejar los obstáculos para que el personal pueda realizar su trabajo de la mejor manera.

Igualmente, el nuevo gerente tendrá que aprender a darle atención a las necesidades individuales de las personas de la organización. Así como, el admitir una equivocación o un decir "lo siento", cuando se ha comportado mal.

En general, es la forma en que se va construyendo el espíritu de equipo en una organización y en donde se empieza a reconocer que todos sus miembros tienen talento para dar solución a los problemas organizacionales. Es decir, cuando los empleados tienen el dominio de su trabajo, un ambiente laboral predecible y la seguridad de que se les valora, están listos para dar algo de sí mismos a la organización: productividad y lealtad.

Por consiguiente, los trabajadores deben conocer los prospectos de éxito y los problemas que enfrenta la organización. Tener un jefe con el que puedan relacionarse en términos de que sepa lo que sucede y que acepte, como parte de su trabajo, el compartir información, así como el de ser un intermediario con la organización.

Información que sea ordenada en temas y que pueda comunicarse en términos de su significación para cualquier persona que tenga interés por el bienestar de la organización. Lo que requiere de un esfuerzo administrativo planeado y bien dirigido.

Además, precisa de un reconocimiento sincero por parte de la gerencia, en relación a que los empleados de la organización requieren de información, necesitan de la comunicación de prioridades y del conocimiento de la visión organizacional, ya que esto será la clave del éxito en un mundo industrial que será más confuso que el actual.

De tal manera, podemos afirmar que la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal tiene problemas graves comunicativos e interacciones conflictivas, ya que se valora al personal sólo por la posición que tiene en la organización. Por lo tanto, el ser un empleado operativo equivale a no tener acceso a información.

Esto conlleva a que a los jefes se les vea como personas inaccesibles, infalibles y que el medio para obtener información sólo será posible a través de rumores.

Por otro lado, en el RENAPO se cae en el error de comunicar únicamente por medios escritos, pero lejos de que esto produzca el efecto deseado, informar a todo el personal; se cae al lado opuesto, ya que mucho del personal no recibe dicha información. Además, como hemos visto, no es la suficiente para cubrir con las necesidades del personal y trabajar estrechamente con la gerencia en la consecución de los objetivos organizacionales.

Al respecto, podemos afirmar que en realidad poco es el personal que conoce la misión, visión y objetivos del Registro Nacional de Población, por ende constantemente no se sabe la importancia que el trabajo individual representa para la organización.

El ambiente es hostil, dado que no hay un espíritu de equipo que cohesione al personal, tanto a nivel de mandos medios y superiores, como entre personal operativo. Pero, esto es una

consecuencia de que en el gobierno hay constantes cambios de personal, ya que cada nuevo director general trae consigo a su equipo de colaboradores, quienes usualmente ocupan puestos de mandos medios y superiores. De igual manera, se forma una cadena, ya que estos directores de área y jefes de departamento, a su vez llegan con un equipo de trabajo ya conformado. Hemos insistido también, en la peculiaridad de RENAPO en cuanto a que el personal adscrito a esta dependencia no es de base, por tanto, resulta muy susceptible a que se le solicite su renuncia para dejar el puesto libre a otra persona designada por el nuevo jefe, subdirector o director.

De tal manera, es imprescindible tratar de incidir en la cultura de la organización, ya que en el Registro Nacional de Población esta forma de trabajo se asume desde el momento de ingresar a la organización y se adopta como el costo por trabajar en una dependencia gubernamental.

4. 2. 3. Actores de RENAPO

Hemos señalado la importancia de los actores organizacionales, ya que son los que le dan vida y complejidad a la organización. Por lo tanto, es importante, utilizar otras herramientas metodológicas que le permitan expresarse más libremente y nos den a conocer las representaciones que tienen respecto a la organización, ya que el cuestionario de clima organizacional, no da tanta libertad de respuesta, ni permite que el individuo se exprese.

Esta herramienta de investigación nos dará cuenta de los hechos sociales mediante el discurso de los individuos. Por lo tanto, inicialmente, debemos introducirnos al *discurso* de los actores, ya que en él "los sujetos dicen o manifiestan espontáneamente: desde una simple

<palabra en posición de frase> hasta una larguísima exposición oral o escrita dirigida a otro, en cuanto a expresión manifiesta de los deseos, creencias, valores, fines del sujeto hablante, escapan en su nivel máximo de profundidad y articulación al anterior enfoque epistemológico <cosificador>, y exigen fundamentalmente ser comprendidos e interpretados⁸².

El conocer este discurso, nos obliga a la implementación de la *Técnica Cualitativa*, ya que estas representan una forma de aproximación empírica de la realidad social adecuada para la comprensión significativa y de interpretación motivacional profunda de la conducta de los actores sociales en su orientación interna: valores, creencias, deseos, imágenes preconscientes y movimientos afectivos. Asimismo, permiten un contacto estrecho con el entrevistado en un ambiente controlado y posibilita al análisis e interpretación de conductas y representaciones de los sujetos. Es por tanto, la *entrevista abierta semi-dirigida* la que nos ayudará a realizar dicha investigación, pues buscará profundizar en tales motivaciones individuales respecto a un cualquier problema social.

Este tipo de entrevista consiste en el diálogo cara a cara, directo y espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y el encuestador, que oriente el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos directiva.

Dicho diálogo deberá estar apoyado en un guía de tópicos y en el caso particular de este estudio sobre la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, los puntos de referencia se encuentran estrechamente ligados a algunas preguntas realizadas en el cuestionario de Clima Organizacional:

- La importancia de la comunicación para la organización.
- Existe un problema de comunicación en la organización

⁸² Orta, Alfonso. Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación.

- Se tiene la información necesaria para el desarrollo del trabajo cotidiano en esta dependencia de la Segob.
- Todo el personal tiene claros la misión, visión y objetivos del RENAPO. Así como los planes a corto, mediano y largo plazo.
- Es la relación con los jefes inmediatos y superiores una fuente de información. Además, de ser una relación de confianza y tranquilidad para el desarrollo personal y de permanencia en la misma.
- Proponer una estrategia de solución, de existir problemas comunicativos y de flujos de información.

La muestra que se estableció para la aplicación de estas entrevistas se hizo para conocer la opinión de cada uno de los niveles generales de operación en el RENAPO. Por lo tanto, dichas entrevistas se realizaron a los dos Asesores de la Dirección General, quienes accedieron a platicar de manera grupal. Un Jefe de departamento o Mando Medio y a dos empleados operativos. Todos ellos, desempeñando sus funciones en el área de Dirección General.

El vaciado de las mismas se hará mediante los hallazgos obtenidos:

HALLAZGO	ASESORES Grupo (2)	JEFE DE DEPARTAMENTO (1)	OPERATIVOS	
			Mujer (1)	Hombre (1)
La comunicación como elemento importante para el funcionamiento de RENAPO	Cuando no hay comunicación hay un retraso de información y de entendimiento, esto propicia retraso en el trabajo, además de que puede estar mal elaborado, la persona no tiene todos los elementos necesarios o no tiene claro el objetivo deseado. No hay avances en la interacción entre individuos, ni para el interior, ni con el exterior.	Sin comunicación no puede haber ningún equipo de trabajo. Se obtienen resultados en base a que todos los procesos de comunicación se cumplan. La comunicación tiene un emisor, un mensaje y un receptor, lo importante para la comunicación moderna es que entienda el receptor.	La comunicación es la base para trabajar en armonía y nos posibilita a elaborar trabajos de calidad.	Con la comunicación el Director General dice cómo quiere que se trabaje y que no haya confusión en el plan de trabajo, así nadie falla.

Como observamos en todos los niveles, la comunicación juega un papel determinante.

La representación recurrente sobre ésta es que resulta de vital importancia para la elaboración del trabajo cotidiano, ya que es el mecanismo por el que las órdenes son transmitidas.

Se tiene claro que la comunicación es indispensable para el funcionamiento de RENAPO y los diferentes departamentos que lo integran.

Entonces, ¿se ejerce o no? y ¿existen conflictos comunicativos? Al respecto, los entrevistados señalaron:

HALLAZGO	ASESORES Grupo (2)	JEFE DE DEPARTAMENTO (1)	OPERATIVOS	
			Mujer (1)	Hombre (1)
Para todo el personal existen problemas comunicativos	No existen los conductos adecuados de comunicación, aunque si hay, pero son ortodoxos. El problema es que se tiene que hacer llegar un oficio a la gente, pero este proceso resulta muy lento. No se hace caso a la comunicación económica, a la comunicación interpersonal, de frente. La comunicación aquí es lenta y burocrática, no es sencilla, ni fluida, ni debe ser sólo descendente, sino ascendente. En la burocracia es muy complicado tener comunicación. Hay fracturas en la comunicación.	No nadamás debe haber comunicación escrita, también oral. Hace falta comunicación, si existen mecanismos para eso están los oficios, notas informativas, las circulares, las atentas notas. También para eso tenemos la capacitación y la inducción hacia el organismo. Hay problemas estructurales pues no hay fluidez en la información, lo importante es que baje.	Hay problemas, sí. La comunicación debe ser más directa. A veces mandan circulares y oficios, pero mi jefe se los queda, mejor nos enteramos en otras áreas. Este nuevo edificio no nos deja lugar para comunicarnos, los espacios están muy delimitados, antes en el baño nos reuníamos para platicar, ahora como cada piso tiene su baño y luego se enojan porque estamos en otro baño que no es el nuestro.	La comunicación no se da como se debe, ya que no es clara ni directa. El mayor grosor de la comunicación es informal, nos llegan por rumores, por lo que dicen cuando pasan a saludar. En realidad la comunicación se da de manera totalmente burocrática.

Para los asesores y los operativos, la representación recurrente es que la comunicación que se da en RENAPO es deficiente, porque resulta insuficiente y lenta. Los mecanismos formales no deben ser la única manera de comunicarse, debido a que establecer canales comunicativos directos sería una forma rápida, clara y natural de mantener informado al personal de la organización.

En el caso del jefe de departamento, apreciamos que su representación a este respecto es que existen problemas, pues reconoce que la información no llega al personal operativo y que la propia estructura formal de la organización imposibilita la fluidez de la información.

Aunque, en un papel institucional señala que existen los mecanismos formales para dar a conocer tal información. Asimismo, señala que no únicamente se debe informar mediante formas escritas, sino de manera oral.

Es decir, todos de una manera y u otra ven en la comunicación de RENAPO con problemas, siendo la lentitud con la que se da, parte del problema. Así como, la insuficiencia de información para cumplir con las tareas asignadas. Viendo a la comunicación interpersonal, directa, como una forma más eficaz y eficiente para agilizar los propios procesos productivos.

HALLAZGO	ASESORES Grupo (2)	JEFE DE DEPARTAMENTO (1)	OPERATIVOS	
			Mujer (1)	Hombre (1)
La información resulta insuficiente para la correcta elaboración del trabajo	Un jefe de departamento o jefe de área debe conocer su área y conocer hasta si hay faltantes en la papelería, sino cómo se va a elaborar un documento. Así también debe tener muy claro cuál es su trabajo y el de su personal. Si no pasa que cuando le llega un documento de otro jefe de departamento no responde rápido, ni adecuadamente, entonces se lo pasa a su jefe inmediato, ocasionando problemas. Igual, tampoco puede tener claro que trabajos tienen que cumplir los miembros de su área.	La información debe bajar, no toda porque hay rasgos de confidencialidad en cada área. Los procesos de flujo de información deben ser tanto escritos como orales para que todos estemos dirigidos hacia un fin. El dar órdenes por escrito sólo sirve para cuando alguien no cumple, decir. Mira desde cuando se lo encargue y no lo ha hecho, queda establecido, pero es meramente un documento.	Las órdenes nos las dan incompletas, debería plantear mejor qué se tiene que hacer. Hasta que uno hace el trabajo le dicen qué eran lo que realmente necesitaban. Se nos debe hablar del proceso completo y las labores de cada quien. Cuando hay reuniones respetar lo que dice cada quien, sin tomar atribuciones que no corresponden.	Las órdenes muchas veces no son claras, no te dicen qué quieren, ni cómo lo hagas, ni nada. Nadamás hagame esto y ahí tu sabes como lo haces.

Aquí podemos ver que al personal operativo no le llega la información requerida, aún tratándose de sus propias actividades. Se nota la necesidad de conocer los procesos de trabajo completo, hacia dónde va el trabajo que se realiza cotidianamente para el logro de los objetivos organizacionales.

La representación compartida es la necesidad de la información para cumplir adecuadamente las labores diarias.

La representación diferente, es la comunicación como mecanismo de control. Para el jefe de departamento el dar a conocer las órdenes por escrito implica la manera en que se puede determinar y "castigar" al empleado que no cumpla con sus actividades.

Cabe mencionar que la desinformación y la falta de comunicación propiciará fallidos resultados en el trabajo, ya que tanto para asesores, como para los operativos, una errónea comunicación o falta de información dan productos igualmente equivocados o no deseados en el desempeño laboral. Elemento, que en una oficina de gobierno resulta una característica cultural, pues el manejo de zonas de incertidumbre desemboca en mayores relaciones de poder.

Entre los datos ofrecidos por los asesores se encuentra uno de importancia, cuando establecen que todos los mandos medios y superiores deben enterarse por completo de lo que sucede en sus áreas. De lo cual podemos deducir, que la movilidad de estos puestos origina que al llegar a una organización no hay el interés por conocer completamente el área que se va a tener a cargo, ya que como lo habíamos señalado, se ve a la organización como "pasillo" mientras que se presenta un mejor puesto.

HALLAZGO	ASESORES Grupo (2)	JEFE DE DEPARTAMENTO (1)	OPERATIVOS	
			Mujer (1)	Hombre (1)
Todo el personal conoce la misión, visión y objetivos, así como las metas a corto, mediano y largo plazo.	No todos los directores de área conocen su área. No se viene aquí a improvisar, se debe tener un mínimo de conocimiento de lo que se va a hacer. De hecho hay desconocimiento de los lineamientos y objetivos del Registro (RENAPO). Entonces no todos trabajan para conseguir objetivos, lo que provoca que esto sea un barco a la deriva que se deja llevar por la corriente. Si ya existen acuerdos, hay que respetarlos y tomar las decisiones de acuerdo a estos.	Hay que saber que todos trabajamos por el objetivo y misión de RENAPO. Definiendo el objetivo sabemos hacia quien estamos dirigidos, el ciudadano. Se trata de informar con la inducción y la capacitación a todo el personal hacia dónde trabaja este organismo. Pero, no todos lo conocen, porque a veces la misma gente no se interesa en preguntarlos. Además, el nombre mismo de nuestro organismo nos dice quién es nuestro cliente, el ciudadano.	No todos sabemos el objetivo, anteriormente se daba un folleto, un engargolado donde venía que es el RENAPO, decía: conozca lo que va a hacer el RENAPO. Pero ahora, tu entras y sólo te dicen lo que vas a hacer, te dicen cuales son tus cosas, pero no para qué...	No se da esto. Supongo que hay que pedirlo al jefe. El proyecto es entregar la CURP... Los logros se deben dar a conocer, es el porqué está funcionando esta Dirección General. Debemos saber en qué porcentaje se avanza.

Es notorio que para los mandos medios y superiores, el conocimiento de los objetivos, misión y visión de la organización es imprescindible, porque es lo que direccionará el esfuerzo de todo el personal para el logro de estos. Pero, por un lado, los asesores reconocen que en muchas ocasiones los propios directores de la organización desconocen tales objetivos e improvisan al respecto; o en ocasiones, a pesar de conocerlos no los asumen y toman decisiones en torno a objetivos particulares.

Por su parte, el jefe de departamento, impregnado de una visión burocrática, señala que no existe el interés del empleado por conocer tal información. La pregunta sería Pero de

interesarse, ¿cómo conocería tal información?, ya que dichos datos, a pesar de que se encuentran en la organización no se les hace circular.

Además, en el discurso de este mando medio se expresa que resulta obvio los objetivos organizacionales con el nombre de la propia organización. Señala también, que al momento de la inducción esta información se da a conocer. Pero, este planteamiento no tiene relación con lo que realmente sucede al momento de ingresar a RENAPO.

La representación de los operativos en torno a esto es que la organización no da a conocer los objetivos organizacionales. El primero, expresa que anteriormente sí existía un folleto informativo. El otro, cree que el único cometido de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, es “entregar” la CURP.

En conclusión, hay un desconocimiento de los objetivos, misión y visión de la organización. No se trabaja en busca de los logros organizacionales. No se llevan a cabo las acciones pertinentes para darlos a conocer, aunque se reconozca la importancia de los mismos.

Esto nos lleva nuevamente sobre el ámbito de la cultura organizacional, dado que la organización no se interesa por su personal, el empleado no se preocupa por los logros organizacionales. Además, no es una organización que permita el querer permanecer en ella por mucho tiempo, dada su hostilidad.

HALLAZGO	ASESORES Grupo (2)	JEFE DE DEPARTAMENTO (1)	OPERATIVOS	
			Mujer (1)	Hombre (1)
<p>La existencia de información confidencial y propia de cada área.</p>	<p>Cada jefe de área debe ser responsable de su área y conocerla completamente. Debe tomar decisiones rápidas, sino propicia problemas. En el ejemplo que le daba, si a un subdirector le llega un documento de otra dependencia y éste no sabe qué hacer con él, se lo pasará a su jefe para que determine su curso; este a su vez, no conoce tampoco su área y lo pasa a un jefe inmediato, así hasta llegar al director general. Esto se vuelve burocrático y se centra la decisión en el director. Pero, quien debe dar respuesta es el subdirector, no el director, se debe contestar en igualdad de rango y a la brevedad. Todos los jefes de área deben conocer su área y el objetivo del Registro. Eso es suficiente para no perderse.</p>	<p>Cada departamento tiene un 1 ó 2 % de confidencialidad, pero no debe afectar en el manejo de los procedimientos para llegar al resultado del organismo. En la actual administración se está tratando de que este pequeño porcentaje de confidencialidad desaparezca y todos conozcamos todo de los departamentos. Pero, apenas se está trabajando en esto.</p>	<p>Cada área es diferente y cada quien tiene cosas que hacer. El que se conozca mucho de otras áreas a veces no es bueno, uno no debe enterarse de todo lo que hacen los jefes. Nadie debe atribuciones que no le corresponden. Entonces, se debe conocer las áreas pero siempre con respeto. Por ejemplo, un jefe en la DIPE (Dirección de Investigación, Planeación y Evaluación) se enteró de que alguien estaba haciendo algo mal, éste le mandó un oficio, en vez de habérselo dicho al jefe de la persona y que su propio jefe hablara con él. Hay que ejercer un mínimo de respeto. Por eso no es bueno que se conozca todo lo de un área, en cada una hay cosas que no todos debemos conocer, como de la Coordinación Administrativa, que sabe el sueldo cada quien... Pero, sí es importante describir y conocer qué hace cada área. Es importante valorar a cada área.</p>	<p>Toda área maneja datos confidenciales, ni en la propia área de dirección se les da información de importancia. No todo es bueno que se sepa. El ambiente está muy viciado, las propias áreas se restringen la información, se autocensuran.</p>

Este manejo de confidencialidad es la forma en que cada individuo detenta su poder, tanto al interior de su área, como hacia toda la organización. Razón por la cual, el jefe de departamento y los operativos mencionan que cada área tiene un cierto grado de confidencialidad, en la que no debe haber intromisiones por otros departamentos o direcciones.

La representación de los asesores difiere, ya que para ellos cada director o jefe de departamento necesita conocer perfectamente su área y no empezar a delegar actividades a otros mandos o llegar a recurrir hasta el director general, porque se provoca el retraso y mal funcionamiento organizacional.

Nuevamente se cae a los rasgos culturales de RENAPO (punto descrito en el Capítulo V), en donde el primordial objetivo del empleado es establecer relaciones de poder privilegiadas, sea cual sea su nivel jerárquico. Así como, el desinterés constante por la organización.

El hallazgo que describiremos a continuación muestra claramente cómo se establecen las relaciones de poder y de confianza en el Registro Nacional de Población e Identificación Personal:

HALLAZGO	ASESORES Grupo (2)	JEFE DE DEPARTAMENTO (1)	OPERATIVOS	
			Mujer (1)	Hombre (1)
<p>Es la relación con los jefes inmediatos una fuente de información y de confianza</p>	<p>La Dirección General no debe tomar todas las decisiones, para eso tiene jefes de área, subdirectores, jefes de departamento. Cada uno debe conocer su trabajo y actuar en consecuencia. Por eso, cuando le ofrecimos al director una propuesta, nos tachó de banales, ahora nos da la razón. Es que hay que conocer en dónde se trabaja... La base es el personal administrativo y debe estar informado; ya que tan importante son unos como otros.</p>	<p>Esta administración está tratando de que toda la información baje. Aún no lo ha conseguido, pero se está trabajando. Es posible hablar con ellos. Antes únicamente se pensaba en qué era lo que quería el director, ahora se está pensando en saber qué es lo que quieren todos los que están hasta abajo en el organigrama.</p>	<p>Se empezaron a hacer reuniones para decir qué cosas no nos gustaban y qué proponíamos para el trabajo: Pero en vez de solucionar los problemas se hicieron más grandes, porque cuando le dije lo que no me parecía al jefe se enojó y prometió no tener represalias, pero desde esa vez ya no me habla bien. No se puede decir todo lo que piensas. Estos nuevos jefes ya son un poco más abiertos, aunque no puedas hablar directamente con el director general, puedes hablar con el secretario particular. Ya como que hay más comunicación directa, te saludan, puedes festejar un cumpleaños y no te dicen nada, no que antes, se tenía que hacer antes de que llegaran los jefes. Además, ahora si te ven, por lo menos te saludan, es que no somos muebles. Después de estar aquí 8 horas, somos como una familia.</p>	<p>Se debería hacer verdaderos grupos de trabajo y tomar en cuenta las decisiones de los operativos, es importante porque somos los que ejecutamos el trabajo.</p>

Las representaciones concordantes de nuestros entrevistados son, en primer instancia la de falta de confianza en los jefes inmediatos. Dato que ya se había detectado en la aplicación de la encuesta de clima organizacional. Por lo tanto, RENAPO resulta una organización hostil para todos los niveles jerárquicos. El segundo punto de acuerdo, es el reconocimiento a los empleados operativos como fundamentales para el desarrollo y ejecución del trabajo cotidiano, de tal manera la importancia en que sean tomados en cuenta y valorados por la organización.

El jefe de departamento y un empleado operativo señalaron sobre el CAMBIO de la actual administración, aunque reconocen que no se ha logrado.

Un punto importante que se observa es la necesidad de integración del personal, pues se siente esto como la mejor forma de ejecución de las tareas cotidianas. Asimismo, ofrecería un ambiente agradable de trabajo, en donde la cooperación facilitaría toda actividad.

Contundentes se nos presenta el uso y abuso de las relaciones de poder, en donde el director es quien dice la primera y la última palabra.

Finalmente, encontramos que los actores organizacionales tienen propuestas para el mejor funcionamiento de la comunicación en RENAPO, mismo que se reflejará en beneficios para el propio desempeño de la organización:

HALLAZGO	ASESORES Grupo (2)	JEFE DE DEPARTAMENTO (1)	OPERATIVOS	
			Mujer (1)	Hombre (1)
<p>Qué estrategia de comunicación propone</p>	<p>Se debe dar fluidez en la documentación, para que todo llegue a tiempo y se resuelvan los problemas a tiempo.</p> <p>La mejor estrategia comunicativa es la económica.</p> <p>Económica porque se ahorra tiempo y es la más fluida y rápida, más que el correo electrónico y que las llamadas.</p> <p>Tenemos una estructura piramidal, la información no debe ser descendente sino ascendente.</p> <p>Los boletines no sirven porque después de estar trabajando aquí todo el día, nadie quiere seguir leyendo nada respecto al trabajo.</p> <p>El Director General debe reunir a todo el personal y platicar los avances y las metas.</p>	<p>Además del uso de la comunicación escrita, se debe usar la oral.</p> <p>La comunicación oral es la más importante, es la que ofrece verdaderos resultados.</p> <p>Planear un proyecto de flujo de comunicación.</p> <p>Esta administración quiere estar más abierta a todo el personal, ya se está tomando en cuenta al personal, que es lo mejor que puede haber.</p> <p>A lo mejor no se ha dado al 100 %, pero se está tratando y son lo que sustentan al Registro de Población.</p>	<p>Hacer reuniones a nivel operativo.</p> <p>Ahora ya se hacen reuniones entre jefes de departamento, entonces hacerlas con nosotros, que nos den órdenes completas. Que los jefes sean más flexibles.</p> <p>Que no haya áreas privilegiadas, como la dirección general y la coordinación administrativa.</p> <p>Tratar de que todos tengamos confianza entre los compañeros y con los jefes.</p> <p>Es difícil hacer convivencias, pero hacer cursos de relaciones humanas para todas las áreas y que todos podamos participar, así se va conociendo la gente.</p>	<p>Yo tengo una estrategia: es formar grupos de trabajo.</p> <p>Son muy importantes los grupos de trabajo y realizar una reunión cada 15 días todos los del departamento en donde digamos cada quien la fecha exacta de cuando entregamos el trabajo y no cambiar la fecha de entrega.</p> <p>Luego hacer reportes mensuales por escrito.</p> <p>Tenemos que administrar por objetivos.</p>

En opinión de los entrevistados es importante la práctica adecuada de la comunicación, en donde se de claridad y agilidad a los mecanismos comunicativos formales y se haga uso de la comunicación oral, directa, informal, económica, etc. La representación común, reitera lo obsoleto de los oficios, circulares y notas informativas, por su lentitud y propensión a quedarse detenidos antes de poder llegar a todos los empleados en la organización.

Una representación importante que comparten los entrevistados señala el flujo informativo que provenga de la parte superior del organigrama y posteriormente, que ascienda. Asimismo, señala la necesidad imperiosa del empleado de RENAPO por estar informado, en relación a sus tareas y al beneficio organizacional que éste va a representar.

Salvo el jefe de departamento, los demás entrevistados coinciden en la celebración de juntas o reuniones, mediante las cuales fluya la información y se establezcan acuerdos de cooperación para el desempeño adecuado del trabajo. Al respecto, los asesores señalan contundentemente que es obligación del director general mantener informado a los empleados sobre los proyectos y avances de la organización.

Para los asesores, también es determinante saber qué se va a comunicar. Es decir, se debe conocer muy bien el área y las labores que deben cumplirse, para después informar sobre los procesos y los objetivos. Asumir la tarea conferida como mando medio o superior y "ponerse la camiseta".

Es general, vemos que una de las representaciones recurrentes para todos los empleados de RENAPO, sea cual sea su jerarquía, es la Comunicación como un mecanismo fundamental del desarrollo laboral. La información como fuente de certidumbre que se pernee a todos los actores organizacionales sin discriminación alguna.

Los mecanismos comunicativos son insuficientes para el completo entendimiento de las labores propias y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Flujos informativos con cuellos de botella en los mandos superiores, pero principalmente en los jefes de departamento.

Representación resultante de lo anterior, es que no se tiene el interés por llegar a acuerdos organizacionales. No se toma en cuenta al personal operativo, aunque en el discurso se exponga lo contrario.

Otro fenómeno determinante, es la poca claridad en establecer "reglas claras en el juego", ya que esto permitirá notar claramente los favoritismos y predilecciones personales que dan libertades a ciertos empleados en la organización.

Se tiene muy clara la representación de que RENAPO tiene problemas de comunicación, pero las medidas no se toman por parte de los gerentes de la misma, ya que no hay un interés real por resolverlos.

Es contundente que los mecanismos formales utilizados por RENAPO para informar y comunicar a sus empleados no son suficientes. Son lentos y se quedan detenidos en el trayecto. Al respecto, se tiene la representación de que la Comunicación oral y directa es la más útil, rápida y eficiente.

Muy ligado a lo anterior, se considera importante la integración del personal, mediante lo cual se puede recabar las opiniones de todos los actores organizacionales. Hacer de la organización un lugar más amable y flexible, es una solicitud permanente. En donde el fomento de la cooperación y la integración sean el cometido cotidiano.

El problema conductor del mal funcionamiento en los procesos productivos, en los conflictos comunicativos y en los cuellos de botella, resultaron ser las relaciones de poder y el reiterado centralismo de la información.

En conclusión, las representaciones de los actores respecto a la comunicación nos señalan que no existe un funcionamiento adecuado en el proceso productivo y la comunicación se presenta como una herramienta que ayude a solucionar tales problemas.

En cuanto a la diferencia representacionales más palpables, se refieren en mucho al nivel jerárquico al que se pertenezca dentro del organigrama. Porque el jefe de departamento, en este sentido ofrece una visión más institucional, debido a que son ellos quienes pueden detentar poder y en cierta medida ofrecer opiniones de solución a los directores de área (son tomados en cuenta por la organización). Asimismo, resultan los intermediarios y más comunes cuellos de botella de los flujos informativos, pues les proporciona la disminución de zonas de incertidumbre y obviamente representan mayores fuentes de poder.

Tanto operativos como asesores tienen representaciones coincidentes en cuanto al reconocimiento de la existencia de problemas productivos, comunicativos e informativos. Pero el discurso de los segundos no hay concordancia con sus acciones y no buscan darles solución. Tampoco se pretende llegar a acuerdos y se reproduce el comportamiento de no reconocimiento de la importancia de los demás actores organizacionales.

Aunado a todo lo anterior, existen otros factores que afectan directamente los procesos productivos, comunicativos y de flujos de información, de tal importancia que se suman y determinan el acontecer de RENAPO, mismos que conoceremos en el siguiente capítulo, y en base a estos, plantearemos una estrategia que pueda dar solución a dichos problemas.

CAPÍTULO V

Cultura Organizacional de RENAPO

5 CULTURA ORGANIZACIONAL

La actualidad del mundo dota de características propias a todo lo que está inmerso en él, desde su formación social, hasta el sujeto en su individualidad. Es en este desarrollo humano, donde las organizaciones resultan un factor de suma importancia, debido a que lo dotan de sus satisfactores básicos y *algo más*. Ese *algo más*, es lo que trataremos de desarrollar en el presente apartado y para empezar lo nombraremos como **Cultura Organizacional**.

En dicha Cultura Organizacional intervienen diversos aspectos, desde las creencias religiosas, la filosofía empresarial, la aplicación de códigos éticos y el uso de estrategias de desarrollo y sobrevivencia. Es ahí su importancia actual, así como la necesidad de realizar un minucioso estudio, dado que representa no sólo el centro de trabajo de una persona, sino una serie de experiencias, conocimientos, capacidades, creencias, representaciones, sueños, valores, etc., todos inherentes al individuo.

Así, en la actualidad, para entender a la Cultura Organizacional se ha tomado como punto de análisis a las organizaciones con mayor desarrollo y que han podido lograr innumerables éxitos, tales como la industria norteamericana y las empresas japonesas. A consecuencia, los hallazgos arrojaron que la mayoría de los expertos reconocen a la cultura y el estilo de vida como un factor de prosperidad de las mismas organizaciones.

Con base en lo anterior, para nuestro trabajo de investigación, utilizaremos la *Orientación Crítica* "que nos demuestra que las organizaciones se caracterizan por la existencia de subculturas múltiples que, unas veces, contribuyen a la integración del conjunto y otras, más bien, representan amenazas y riesgos de disensión y conflicto. De hecho, estas

emergen desde la base, y difieren y aún se enfrentan a las de los líderes y la elite de la organización⁸³.

Por consiguiente, esta orientación supone que la cultura esta condicionada, y en gran medida, determinada por ella, aunque no exclusivamente. Señala que "los procesos simbólicos constituyen y convierten en real lo que se asume como objetivo en la vida organizacional, de ahí que resulta central el papel de la comunicación en la creación y la expresión de los símbolos que configuran la cultura organizacional y constituyen la realidad social"⁸⁴.

De igual manera, explora las funciones ideológicas de los objetivos culturales, y plantea como idóneo, la búsqueda del consenso de las subculturas que conforman a la organización.

Asimismo, examina los medios a través de los cuales los objetivos se utilizan como mecanismos de control, y ven a los productos culturales como trucos ideológicos, mediante los cuales se pretende controlar y planificar el futuro de sus miembros.

Entonces, para la consecución de dicho análisis requeriremos de conocer el qué, origen, fronteras, manifestaciones, enfoques, contextos y niveles de la propia cultura organizacional.

Así pues, de acuerdo a lo explicado por José Ignacio Ruiz Olabuénaya en su obra *Sociología de las Organizaciones*, el concepto de Cultura Organizacional debe contener las siguientes características:

- Implica la relación de la sociedad como la Naturaleza y las relaciones sociales que los hombres establecen entre sí, tanto dentro, como fuera de la organización.

⁸³ Ruiz Olabuénaya, José Ignacio. *Sociología de las Organizaciones*. Universidad de Deusto. España, 1995, p. 211-259.

⁸⁴ Ibid

- Constituye un constructo conjunto sistémico, estructurado de creencias jerarquizadas que se proponen como criterios de valoración y de comportamiento.
- Cada cultura posee un sistema propio de jerarquización y diversos niveles de definición que van desde sus artefactos visibles hasta los postulados filosóficos difíciles de desentrañar.
- Ninguna organización puede subsistir sin un sistema cultural, pero ninguna cultura llega a monopolizar por completo la organización.
- El sistema cultural tiende a ser coherente internamente, lo que no impide que no existan discrepancias e incompatibilidades entre sus diferentes niveles, dimensiones y contenidos.
- La cultura organizacional es resultado de un proceso abierto que, por lo tanto, nunca contiene un resultado definitivo, sino cambiante.

Entonces, ya hemos conocido el entorno de la organización objeto de estudio, nos introdujimos hasta su estructura formal, comprendimos a los actores de la misma, tanto a nivel individual, como en forma grupal y, nos acercamos al reconocimiento de sus mecanismos comunicativos. Pero, de acuerdo a lo anterior, es indispensable entender y reflexionar acerca de la Cultura Organizacional imperante en ella, ya que nos permitirá engarzar este último eslabón para comprender y analizar la vida y sobrevivencia de la misma.

Necesariamente, tendremos que hacer uso de diversos conceptos, como el mencionado por Ruiz Olabuénaya, entre otros. La definición de Pérez Dávila sobre la Cultura Organizacional delimita exactamente a ésta como “el sistema normativo (hábitos, valores, normas, creencias, principios, comportamientos, procedimientos gerenciales, etc.)”⁸⁵ que constituyen a cada organización.

⁸⁵ Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización. México. 1998.

En la obra *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos* de Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupert, Simard se señala: “como un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxicos, abreviaciones, metáforas y lemas; epopeyas, cuentos y leyendas; arquitectura, emblemas, etc.”⁸⁶. Así como, “el sistema de valores que la compañía comparte con sus empleados”.

Con base a las definiciones anteriores, podemos establecer que la Cultura Organizacional se constituye por factores humanos en donde interviene un sistema complejo de valores y creencias.

De tal manera, podemos afirmar que las organizaciones en México tienen características propias, algunas que se generalizan, y otras, que distinguen a cada una de ellas. Tal y como sucede en la vida cultural de nuestro país.

⁸⁶ Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupert, Simard. *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. Serie Empresarial. Ed. Legis.

5. 1. Comparativo de la Cultura Organizacional entre Sector Público y Privado

El realizar un comparativo de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal con la Iniciativa Privada nos permitirá determinar claramente la Cultura Organizacional de esta dependencia gubernamental, ya que como veremos, tienen diversas similitudes, pero poseen grandes diferencias. Diferencias que nos podrán al descubierto este sistema de valores y creencias de la organización objeto de estudio.

Jaime Pérez Dávila en su texto denominado *13 Rasgos Organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas* nos ofrece pautas que nos permitirán desarrollar algunas reflexiones y nos apoyarán en esta comparación. Tales puntos son: Centralismo, liderazgo autoritario, tipo de liderazgo que se demanda, organización/coacción, paradigma del control de la información, sobrevaloración de lo profesional en el reclutamiento, comunicación que privilegia la organización o comunicación descendente, cuellos de botella de la información: filtros de la información en mandos medios, carencias de un enfoque que haga énfasis en el desarrollo de los recursos humanos, organigramas jerarquizados (verticales), nula participación: apatía de los recursos humanos, nulas o pocas condiciones de trabajo y, rotación de personal. Asimismo, es importante mencionar los parámetros culturales (*representaciones*):

Misión/Propósito, entendida como la definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Lo que permitirá a los empleados entender y dirigirse hacia la misma meta.

El *Liderazgo* que se encarga de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. Facilita la flexibilidad y la adaptación de las organizaciones.

Los *Valores* que son interpretaciones simbólicas de la realidad, que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Norman y controlan la acción hacia el logro de objetivos de una organización.

Los *Comportamientos*, orientación de los conocimientos, habilidades, recursos y empeño en función de las necesidades y expectativas de la organización.

Las *historias, relatos, leyendas y mitos organizacionales* se hacen de símbolos y códigos. Sirven para concretar los valores abstractos y las presuposiciones. Delimitan lo pertinente en el proceso de toma de decisiones. Presentan una perspectiva común para la aplicación de soluciones aceptables. Contienen las presuposiciones y los valores implícitos que servirán de guía para quienes deben tomar las decisiones.

Conocimientos, conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. Establecen programas de desarrollo del conocimiento; reconocen el saber, la actualización y los grados académicos de las personas. Así como, proponen programas de desarrollo del conocimiento, tales como: Capacitación, bases de datos (Know how), centros de información, reconocimiento, trabajos de equipo y retroalimentación.

Los *Ritos* son comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de reglas organizaciones, los tipos de relaciones, derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas, así como el papel que se desempeña en la organización. Es la actividad emprendida con el fin más o menos consciente de comprender mejor el carácter mismo de la organización y el contexto en el cual se sitúa. Se distingue en cuatro características: Aspecto litúrgico, que implica un compromiso personal y un grado de participación importante; Aspecto representacional, se refiere a los principios internos, el

espíritu corporativo que sostiene y guía a la organización; Doble función, la cual consolida y anima periódicamente la identidad del grupo; y el papel purificador, el cual permite la expresión de los sentimientos y facilita la creación de bienes colectivos más profundos como los principios que definen la organización. Finalmente, el Tótem, este es un objeto simbólico que representa el interés común. Es un símbolo racional universal alrededor del cual se desarrolla un sistema de valores y de significados que establece una relación entre naturaleza y cultura. Generalmente es representado mediante un animal, que se venera como el ancestro de la raza.

Los *Signos y Símbolos* son los instrumentos o artefactos que puede utilizar la cultura organizacional y existen dos tipos: los Verbales.- Mitos, ideologías y los principios/valores; y los No verbales.- Hábitos, ritos, costumbres, ceremonias, arquitectura, emblemas, uniformes, colores institucionales, afirmaciones no verbales, y héroes.

La *Claridad Organizacional* se refiere a la identificación y eliminación de las confusiones, dudas ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial. Es una especie de control que ordena y sistematiza el esfuerzo para evitar el desgaste y dispersión de la energía, pues busca lograr su óptimo aprovechamiento. Es el esfuerzo por hacer sencillo el funcionamiento de la organización. Se definen y establecen la misión, visión y objetivos de la organización, ya que es el señalamiento de hacia dónde se dirige la organización y su personal.

La *Comunicación* como el instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo, ya que tiene de conducción/dirección, de enculturización, de adaptación, y de coordinación/articulación. De igual manera, escucha, comprende y sondea con el fin de responder oportuna y pertinentemente al entorno de la organización. Dotándola

de mecanismos de adaptación y supervivencia. Posibilita las habilidades de comunicación interpersonal y las intergrupales. Asimismo, hace congruente la imagen externa y la situación interna. Son las representaciones que cada individuo tiene en referencia a su trabajo, a sus compañeros, hacia el mismo y en referencia a la propia organización.

La *Imagen interna y externa*, en donde la segunda debe ser congruente con la imagen interna de la organización, ya que una sólida imagen externa tiene su fundamente en la situación, identidad y clima cultural, laboral y comunicativo, interno de la propia organización. De lo contrario, una imagen incongruente con respecto a la situación interna es causa de desprestigio y graves problemas de incredulidad y desconfianza.

Habiendo descrito los rasgos culturales que integran una organización, podemos iniciar nuestra comparación entre IP y sector público. Inicialmente, podemos señalar que toda organización tiene sus orígenes y se constituye con ciertas bases: legales, administrativas, de procedimientos y normativas. Elementos que dependerán en gran medida de los productos o servicios a ofrecer, y una de las características que definirán su existencia. Esto es, su formación como empresa privada, dependencia gubernamental o incluso, una mezcla de ambas: paraestatal.

Inicialmente, resulta de suma importancia la competencia para las empresas privadas, ya que representa el impulso constante, o incluso, la sobrevivencia de la organización. Para las oficinas de gobierno esta es inexistente, dado que no hay que realizar un gran esfuerzo por ser líder en el mercado. Esto propicia un servicio lento y deficiente, en donde el público (cliente) no resulta el objetivo principal. Las oficinas de gobierno existen y "se sufren", ya que su papel es el de otorgar un servicio al público para que éste pueda ejercer sus derechos o sus obligaciones ante el Gobierno de la República. Por lo tanto, sabemos que siempre existirán y

estarán ahí mientras que tengamos obligaciones como ciudadanos. Para las empresas privadas, el cliente sí es el objetivo principal de la compañía. De tal manera, los productos o servicios que ofrecen deben cumplir con niveles de eficiencia y eficacia. Es por consiguiente, la lucha constante con los competidores y la mayor productividad con los menores costos humanos y económicos posibles. Es decir, la IP resulta ser mayormente contingente ante su entorno, dado que su relación con él es determinante, debido a que tienen que sobrevivir en ambientes sumamente turbulentos. Para las oficinas de gobierno, a pesar de ser contingente, el entorno que las determina es primordialmente político.

Otra situación importante que afecta en gran medida a las empresas privadas, son los proveedores, quienes como partes del entorno de la organización forman un factor más de conflictos productivos. En el sector público pareciera común el tener problemas con los proveedores, dado que estos se otorgan por recomendaciones y con el fin de obtener beneficios particulares, no en la búsqueda de mayor calidad, menor precio y cumplimiento en la entrega.

Importante es la relación de la organización con el entorno, pero igualmente crucial es su vida íntima. En la IP es común encontrar la competencia por cualidades, conocimientos y experiencia. Mismo que se ve reflejado desde el momento del reclutamiento y selección, ya que se realiza de manera cuidadosa, y en ocasiones, dicha tarea se le encarga a empresas especializadas para tal efecto. No se puede tampoco generalizar, existe la recomendación y el compadrazgo y hasta la herencia de puesto y empresas, pero no como forma primordial para captación de personal. En el sector público, dichos procesos de reclutamiento y selección son comúnmente omitidos, la contratación se hace bajo el compadrazgo y la recomendación. En consecuencia no hay un real interés por la organización y las posibles aportaciones al

desarrollo de la misma. No existe una valoración ni reconocimiento de las capacidades, profesionalismo o experiencia profesional del nuevo integrante de la organización.

Un denominador común en las dependencias gubernamentales es el tener misión, visión, propósitos, objetivos, reglamentos, normatividad y mecanismos de control muy definidos, los cuales generalmente no son del dominio de los empleados. En el caso de las empresas privadas en ocasiones se omiten, porque la propia organización no cuenta con ellas. Por otro lado, existen otras en las que resulta la columna vertebral y se da al empleado desde el momento de su ingreso a la misma.

En las dependencias de gobierno sucede que no se dan a conocer las metas y proyectos a corto, mediano y largo plazo. Lo que representa un gran desconocimiento de la importancia de su trabajo y su repercusión en la organización. Es más común que en la IP se de a conocer tal información, ya que el interés de los gerentes organizacionales es cumplir con los objetivos fijados a como de lugar, por lo tanto el esfuerzo de todo el personal en la organización se encamina al logro.

A pesar de que en el sector público los mecanismos de control están perfectamente determinados, el violarlos es casi una tarea cotidiana del trabajador. Parte de esto, es consecuencia de estructuras rígidas y verticales, en donde el actor busca hacerlas flexibles. Pero, no mediante acuerdos realizados con los directivos, sino por medio de mecanismos informales y poco claros. Esto a su vez, refleja el desinterés por el personal operativo. Rasgo similar en todo tipo de organizaciones mexicanas, el no valorar a los empleados de niveles inferiores.

Ahora, sumando al desinterés de las oficinas de gobierno por el personal operativo y viceversa, existe un problema constante que es el robo a la organización. Desde equipos de

cómputo, hasta material de papelería, ya que se percibe como parte del sueldo que la organización debe retribuir. Esto pareciera un rasgo cultural dominante en todas las organizaciones en México, ya que por tal motivo en las empresas privadas se instala equipos de circuito cerrado, los cuales no nadamás tratan de evitar los robos externos, sino también los cometidos por el propio personal.

Una creencia generalizada en la que se cae sobre las organizaciones mexicanas, es el hacer las cosas a la manera de cada cual, de acuerdo a su conocimiento o experiencia particular, y generalmente dichos mecanismos no coinciden con los Manuales de Procedimientos diseñados por la organización. Lo importante es plantear un procedimiento que de sentido al proceso productivo y acoplado a la realidad. De nos ser así, generará altos niveles de frustración, rasgo que caracteriza a nuestras organizaciones mexicanas y principalmente en las oficinas del gobierno, debido a que no se toma en cuenta el grado de conocimientos, la experiencia, ni la capacitación que el individuo lleva consigo al momento de ingresar en la organización. Tampoco se valora la capacitación que se otorga por la misma dependencia. Pues, la gran mayoría de los asensos se ganan gracias al padrino o a las relaciones que se hayan ganado en la organización. Es por todos sabido, que muchos funcionarios no cuentan con formación profesional. En la IP resulta al contrario, la formación académica, la especialización, cualidades, etc., se encuentran desgastados, y por lo tanto se hace más difícil aún un asenso; pero, la autoridad legítima, si es una realidad cotidiana.

En este mismo tenor, cabe mencionar que los mitos, relatos, leyendas y cuentos en las dependencias gubernamentales se caracterizan por manejar antivalores y antihéroes. Los discursos evocadores del pasado se centran en los pereros directores generales, donde los aviadores y los desmanes prevalecían. Resulta extraño escuchar historias de administraciones

en las que la organización obtuvo mayor desarrollo y logros plausibles. No sucede así en las compañías privadas, en donde el fundador es un fiel ejemplo de honestidad, trabajo, valores morales y se erige como el tótem organizacional. Su experiencia y enseñanzas se hacen parte de la filosofía de la organización y representan las metas que los empleados buscan lograr, así que cuando alguien las alcanza, se erige como un héroe de la misma.

Un rasgo característico en las organizaciones en México es la relación entre personal del mismo nivel jerárquico, ya que no existe apertura para que se estrechen relaciones entre niveles distintos. Para las oficinas de gobierno, la formación de grupos informales es la sobrevivencia y la manera en que se accederá a puestos de mandos medios o superiores. Asimismo, sucede con los jefes de departamento y directores de área: ser parte de un equipo representa la clave de una trayectoria política afortunada.

Al respecto, en las empresas privadas el grupo formal llega a ser también el grupo informal y primario del individuo. En consecuencia, es más común ver mayor cohesión en este tipo de organizaciones. Contrariamente, en el sector público la organización se ve como “pasillos” y el “ponerse la camiseta” no resulta factible.

De igual manera, los ritos de la organización no están establecidos para todos los niveles de la organización, ya que se realizan principalmente por jerarquías y en donde se detenta nuevamente el poder y se hace patentes las diferencias sociales.

Los rasgos que se han venido mencionado repercuten de manera directa en el flujo informativo y en los procesos de comunicación, debido al manejo de zonas de incertidumbre como fuentes fundamentales en las relaciones de poder. La mayor información está dada en relación directa al nivel jerárquico: a mayor jerarquía, mayor manejo de información. Así, el

flujo informativo hace cuellos de botella y se detiene en ciertas partes del organigrama, sin posibilidades de que llegue a todo el personal.

De tal manera, el pensar en lograr acuerdos entre los diferentes miembros de la organización es casi una utopía. Se toman las decisiones y se pretende que el personal las acate. No hay consensos, ni participación de personal en general, menos aún se hace un levantamiento de opiniones. Asimismo, es común encontrar que no existe concordancia entre el discurso y el hacer de los dirigentes de las empresas o instituciones en México. Por tanto, el Código Ético de Habermas es totalmente inusual en nuestras organizaciones (No hay igualdad, ni autenticidad, ni pertinencia, y menos aún, el interés por llegar a acuerdos).

En suma, no se toma en cuenta las diferencias, ni las subculturas existentes en la organización. Existe un desconocimiento del personal que la integra, sus valores, creencias y representaciones.

Ahora, ¿Por qué es importante reconocer las subculturas de la organización? Porque cada una de ellas tiene creencias y valores propias, las cuales se introyectan a la propia organización y le dan una personalidad propia.

Por otra parte, la Cultura Organizacional, tanto del sector público, como del privado, es reflejo de la propia cultura que como mexicanos tenemos. En el artículo de Luis González de Alba, *Mentiras de mis maestros* vemos descritos los rasgos culturales de nuestra idiosincrasia y la transferencia hacia la cultura organizacional, como por ejemplo *El mito azteca: mito chilango* que se refiere a la educación que hemos recibido en la que se describe a México como un país azteca, hasta el momento de llegada de los españoles, y después de 300 años cuando los extranjeros salieron de nuestro territorio, México volvió a ser libre. Dando origen a

un mito chilango, del centro, "una forma más de centralismo"⁸⁷, pero que en realidad, ya para ese momento éramos un pueblo producto de la mezcla de otomis, chichimecas y yaquis, no únicamente azteca.

Asimismo, se establecieron desde antaño mecanismos de control y de relaciones de poder estrictos, como los sacrificios humanos que cumplían una necesidad cósmica y que propiciaron un régimen de terror.

Es decir, somos un pueblo con comportamientos infantiles que busca culpables en el exterior y que se niega a asumir sus responsabilidades. En consecuencia, el Paternalismo es el mecanismo para resolver los problemas y en donde el éxito resulta ser una cuestión lejana para nuestras posibilidades.

Así, también las contradicciones en los discursos que se han venido transmitiendo por años en las escuelas, que contrastan con la realidad histórica de nuestro país ("nación conquistada", no que se dejó conquistar).

De esta manera, podemos visualizar cómo está cultura nacional se transfiere a las organizaciones, ya que cada individuo llega a su centro de trabajo con todo lo que éste es, lo comparte y al mismo tiempo produce una cultura organizacional particular.

5. 2. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en RENAPO

Con base a la descripción realizada en el apartado anterior acerca de los rasgos culturales de las empresas privadas y del sector público, ahora podemos enfocar nuestro interés en la organización objeto de estudio: la Dirección General del Registro Nacional de

⁸⁷ González de Alba, Luis. Mentiras de mis maestros. Revista Nexos, No. 228, Diciembre 1996, p. 47-57.

Población e Identificación Personal. Asimismo, es el resultado de la investigación realizada hasta el momento. De tal manera, enlistaremos los hallazgos de manera sistémica que caracterizan a esta dependencia gubernamental.

ENTORNO

- ✓ El ambiente relevante de RENAPO es **político**.
- ✓ Cambio constante de Dirección General, por ende de equipo que lo rodea.
- ✓ Discurso de CAMBIO por el ingreso del PAN al poder, sin que se haga patente en el actuar.
- ✓ El ambiente relevante de RENAPO es diverso y heterogéneo, dado que se dirige a todos los mexicanos dentro de territorio nacional y radicados en el extranjero.
- ✓ Sus relaciones están determinadas por la Segob y los Registros Civiles.
- ✓ Baja presupuestal que redunda en la implementación de insuficientes equipos de cómputo y materiales de trabajo, así como de proyectos a desarrollar.
- ✓ No existe competencia, por lo tanto el interés por mejores procesos productivos es casi nulo.
- ✓ La eficiencia y la eficacia **no** son el fin último de RENAPO.
- ✓ Su permanencia y sobrevivencia están basadas en un decreto presidencial, por lo que **no** lee lo suficiente su entorno para lograr un mejor desempeño organizacional.
- ✓ No hay una verdadera vocación de servicio, por lo tanto su "cliente" no es uno de los objetivos reales del RENAPO.

DIMENSIÓN FORMAL

- ✓ Tiene una misión, visión y objetivos bien definidos y estructurados, pero que no son del conocimiento de todo el personal.
- ✓ La selección y reclutamiento de sus empleados se da por la vía del nepotismo, a pesar de que están establecidos detalladamente dichos mecanismos.
- ✓ Sus mecanismos de control son rígidos, pero continuamente son violados.
- ✓ Desinterés en la capacitación, ya que no representa ningún estímulo personal ni de ascenso en la propia organización.
- ✓ No hay una valoración curricular de los empleados, lo que provoca altos índices de frustración.
- ✓ Obtener de la organización lo más posible sin aportarle nada a la misma: Poca valoración recíproca: el actor por la organización y viceversa.
- ✓ El cobro adicional del empleado por su bajo sueldo, es el robo de todo tipo de artículos.
- ✓ Desorganización en los procesos productivos, debido a que cada quien hace lo que quiere, y principalmente, al desconocimiento de los procesos productivos.
- ✓ Los mitos, relatos y leyendas son respecto a antihéroes o referentes a antivalores.

ACTORES Y GRUPOS

- ✓ La formación de grupos informales como mecanismos de posicionamiento dentro de la organización o para la obtención de prebendas o libertades.
- ✓ Unión por intereses compartidos, pero no por una absoluta confianza. Utilización de las personas, en busca de beneficios particulares.

- ✓ Procesos productivos formalmente establecidos, pero desconocidos por el personal en general.
- ✓ Ejecución del trabajo cotidiano de manera desarticulada y centralizada en la Dirección General, debido al confuso Manual de Procedimientos y al desconocimiento del mismo.
- ✓ La productividad, calidad total, y el público que recibe el servicio de RENAPO (la CURP) no son la prioridad en la organización.
- ✓ Toma de decisiones centralizada, no hay consenso con el personal operativo, ni los mandos medios.
- ✓ Lentitud e ineficiencia en los procesos productivos, por eso la duplicidad en la asignación de la CURP y tiempo de entrega largos.
- ✓ El gran número de las fuentes de poder está dada por el manejo de información y de "palancas" que se tengan, ya que no existe una valoración real de la formación académica, la capacitación adicional (idiomas), ni la experiencia laboral previa al ingreso a RENAPO.

COMUNICATIVOS

- ✓ No se conoce al personal que integra al RENAPO, por consiguiente no se sabe de las subculturas que lo integran, pero que se introyectan en la propia cultural de la organización.
- ✓ Costos altos para la organización: temporales, energéticos y psicológicos.
- ✓ Costos altos para el individuo: temporales, energéticos y psicológicos.
- ✓ No hay una valoración del personal en el RENAPO, todos son reemplazables.
- ✓ No se conocen las diferencias, por lo tanto, no se establecen acuerdos.
- ✓ No hay concordancia entre el discurso y el actuar de los dirigentes de RENAPO.

- ✓ Todos están conscientes de la falta de mecanismos ágiles de comunicación, pero no se implementa la comunicación verbal y directa.
- ✓ Los mecanismos formales de información resultan insuficientes y no llegan a todo el personal de RENAPO.
- ✓ La principalmente fuente de información del personal en el RENAPO es el rumor, el cual nos siempre puede plasmar correctamente lo que sucede en la organización.
- ✓ Se establecen **cuellos de botella** en los flujos informativos.
- ✓ El manejo de mayor información se queda en los niveles superiores del organigrama.
- ✓ El manejo de las zonas de incertidumbre como mecanismo de poder.
- ✓ **Relaciones de poder como punto central en la vida y acontecer de RENAPO.**
- ✓ **Las representaciones generalizadas de los empleados de RENAPO son de desapego, desinterés y frustración ante la organización (a todos los niveles).**
- ✓ **El Código Ético de Habermas no se cumple en nada: No hay igualdad, no existe la autenticidad, no se da la pertinencia y menos aún se establecen acuerdos.**

5. 3. Sistematización de hallazgos sobre rasgos culturales de RENAPO

La sistematización siguiente se realizó con el objeto de traducir los hallazgos del pasado diagnóstico a rasgos culturales, con el fin de reconocer los problemas que vive la organización y englobarlos en cinco puntos centrales a solucionar y en los que girará la estrategia de intervención, la cual intentará hacer del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, una *organización habitable*.

Asimismo, podremos distinguir las **fortalezas y debilidades** que tiene el RENAPO, para reforzar lo benéfico y dar solución a lo que entorpece la vida de la organización objeto de estudio. Todo esto, con base en las soluciones comunicativas, que de acuerdo a la Teoría de Manuel Martín Serrano con su *Teoría de la Mediación*, se puede lograr.

Perspectiva	Tópicos	Centralismo	Liderazgo	Misión, Propósito y Objetivos	Mecanismos de control
Entorno		<u>Valores organizacionales</u> Determinados por el entorno relevante: político.	<u>Autoritario</u> Se establece de manera vertical descendente y da inicio desde el Secretario de Gobernación.	<u>Claridad organizacional</u> El usuario no conoce qué hace RENAPO, además de la asignación de la CURP. Tampoco hay suficiente presencia de la dependencia ante la propia Segob.	<u>Ideología organizacional</u> Mecanismos de control estrictos, rígidos y muy estructurados que vienen desde su propio origen (Presidencia de la República y Segob).
Dimensión Formal		<u>Valores organizacionales</u> Existen códigos, actitudes y comportamientos muy definidos y estructurados. Toma de decisiones centralizada en niveles jerárquicos superiores.	<u>Autoritario</u> Está firmemente establecido desde el organigrama.	<u>Claridad organizacional</u> Son claras, precisas y se encuentran bien definidas, pero no se dan a conocer al personal en general.	<u>Ideología organizacional</u> Guía del comportamiento organizacional que se basa en el ejercicio del poder. Organigrama vertical descendente con mecanismos de control rígidos, pero violados constantemente por dichas relaciones de poder.
Actores y Grupos		<u>Valores organizacionales</u> Desenvolvimiento individual y grupal mediante líderes o relaciones de poder.	<u>Autoritario</u> Niveles jerárquicos muy definidos.	<u>Claridad organizacional</u> Los empleados los intuyen, aunque no los conocen con exactitud. Tampoco existe el interés por saberlos y menos aún por hacerlos parte de sus objetivos particulares ni grupales.	<u>Ideología organizacional</u> El comportamiento de los individuos y grupos se basa en relaciones de poder, quienes buscan constantemente conseguir sus objetivos individuales.
Comunicación		<u>Valores organizacionales</u> Entre mayor es la jerarquía, menores las zonas de incertidumbre. No se comunican las determinaciones que se tomaran en la organización.	<u>Autoritario</u> Vertical descendente que provocan cuellos de botella y originan relaciones de poder.	<u>Claridad organizacional</u> No hay los mecanismos, ni el interés por los mandos medios y superiores por darlas a conocer, ya que es una forma de detentar y manipular su poder.	<u>Ideología organizacional</u> Se establece de acuerdo a la jerarquía que se establece en el organigrama. Con mecanismos formales, resultando insuficiente, originando los rumores.

217

Tópicos Perspectiva	Mecanismos de Reclutamiento y selección	Poca valoración de los Recursos Humanos y Profesionales	Control de Información	Mecanismos Comunicativos
Entorno			<p><u>Imagen Externa</u> La información que sale de RENAPO, es casi exclusivamente hacia la Segob y a los Registros Civiles, a niveles de mandos medios y superiores.</p>	<p><u>Imagen Externa</u> Estos se establecen de manera formal y principalmente con la Segob y los Registros Civiles. Se realizará una campaña publicitaria, pero no va encaminada a dar a conocer el RENAPO, sino para informar acerca de la importancia de la CURP. No hay imagen ante el entorno, el RENAPO no es conocido más que por la CURP.</p>
Dimensión Formal	<p><u>Ideología y Valores organizacionales</u> A pesar de existir reglamentos y una normatividad formalmente estructurada, dichos procesos se realizan mediante mecanismos informales.</p>	<p><u>Conocimiento y claridad organizacional</u> Se tiene completamente perfilado y descritas las actividades de cada puesto en RENAPO, pero estos no se otorgan de acuerdo a las capacidades profesionales, sino por relaciones de poder. No se dan a conocer las actividades correspondientes a cada puesto al todo el personal No se le solicita sugerencia alguna al personal en general.</p>	<p><u>Imagen Interna, Signos y Símbolos</u> Existe personal del área de la CURP que no saben que son una de las direcciones de RENAPO. No se conoce la estructura formal de RENAPO. Se hacen cuellos de botella en la información, quedándose en los niveles jerárquicos superiores, por su formación vertical descendente. Se toman decisiones sin que el personal operativo o siquiera tenga conocimiento de estos.</p>	<p><u>Imagen Interna Claridad organizacional</u> No hay conocimiento de los servicios que ofrece RENAPO para todo el personal, a pesar de estar formalmente estructurado. Los mecanismos de comunicación son formales, aunque insuficientes, debido a su estructura vertical descendente. El discurso no esta en correspondencia con los comportamientos organizacionales.</p>

812

<p>Actores y Grupos</p>	<p>Ideología y Valores organizacionales El que ingresa a RENAPO se manija de acuerdo al padrino (persona que lo recomendó y lo protege); y se agrupará de acuerdo a los beneficios que obtenga (relación utilitaria).</p>	<p>Conocimiento y claridad organizacional Los empleados saben que la única manera de obtener un mejor puesto o aumento salarial es mediante mecanismos informales.</p>	<p>Signos y Símbolos Claridad organizacional Los empleados infieren los sucesos que afectan a la organización mediante determinados signos y símbolos. Se sabe que el discurso es contrario al comportamiento de los directivos</p>	<p>Claridad organizacional Son insuficientes los mecanismos formales de comunicación, por lo tanto el rumor es la forma de comunicación más utilizada. Una de las funciones principales de los grupos es el de intercambiar información. Se conoce la discrepancia entre el discurso y comportamiento organizacional.</p>
<p>Comunicación</p>		<p>Claridad organizacional No se promueve la superación ni la capacitación del personal. No se da a conocer al personal los mecanismos formales de ascenso en la organización.</p>	<p>Claridad organizacional Los mecanismos de información son formales, pero insuficientes y no llegan a todo el personal. No se da toda la información que requiere todo el personal, ya que el manejo de zonas de incertidumbre es una fuente de poder importante. El mecanismo de comunicación que utiliza el personal para tratar de obtener información, es el rumor.</p>	<p>Ideología y claridad organizacional Esta se da a pesar de la propia organización, mediante el rumor. Es insuficiente y lentos los mecanismos formales establecidos. Se busca que las formas de comunicación sea más rápida y de manera directa o interpersonal. El discurso es contradictorio, confuso e incompleto.</p>

219

Tópicos	Inadecuadas condiciones de trabajo	Rotación de Personal	Mitos, leyendas, relatos y Tótems organizacionales	Ritos organizacionales
<p>Perspectiva Entorno</p>	<p><u>Valores y comportamiento organizacional</u></p> <p>Como no se tiene competencia, por lo tanto no hay interés por leer el entorno y sólo se rigió por el ambiente político.</p> <p>No hay vocación de servicio.</p>		<p><u>Tótem organizacional</u></p> <p>El único tótem que se tiene en el RENAPO actualmente es el Secretario de Gobernación (Santiago Creel Miranda).</p> <p>Asimismo, como ahora la gran mayoría de los funcionarios es panista, el PAN se impone como el mito organizacional.</p>	
<p>Dimensión Formal</p>	<p><u>Valores, comportamiento y claridad organizacional</u></p> <p>Existe un manual de procedimientos que describe el proceso de trabajo, pero es confuso y no está a disposición de todo el personal.</p> <p>No se conocen concretamente sus funciones y no se da la importancia de la labor personal en el proceso productivo.</p> <p>Proceso productivo que se detiene cuando se centra la toma de decisiones en la DG.</p>	<p><u>Valores, Comportamiento, claridad organizacional y liderazgo autoritario</u></p> <p>Cambio constantemente de director general, lo que implica un nuevo equipo de trabajo, mientras se consigue otra mejor colocación.</p> <p>Por lo tanto, se ve a la organización como "pasillo".</p> <p>A pesar de estar consideradas formalmente las prestaciones, estímulos y capacitación para el personal, estas no se dan de acuerdo a lo estipulado en los reglamentos, en consecuencia no se logra que el personal "se ponga la camiseta".</p>	<p><u>Tótem organizacional</u></p> <p>Por su estructura vertical descendente se asume como tótem al propio director general (Fernando Tovar y de Teresa), aunque en la práctica es la secretaria particular de la DGA.</p> <p>También, al interior de la organización, el PAN se maneja como factor de <i>Cambio</i>, pero en realidad no ha habido ninguna modificación.</p>	<p><u>Comportamientos organizacionales</u></p> <p>Los ritos formales al interior del RENAPO son inexistentes, únicamente se celebran los que ofrece la Segob.</p>

220

<p>Actores y Grupos</p>	<p><u>Valores, comportamiento y claridad organizacional</u> Desinterés porque el proceso productivo sea eficiente y eficaz, además de que no se conoce del todo. El trabajo se ejecuta de acuerdo a cada quien. Su retraso o prontitud, su eficiencia o deficiencia se utiliza como fuente de poder.</p>	<p><u>Valores, Comportamiento y claridad organizacional</u> RENAPO no logra cubrir con todos los satisfactores que el individuo requiere, por lo tanto no hay interés por la permanencia en dicha organización. El desapego a esta dependencia se vive cotidianamente.</p>	<p><u>Mitos, leyendas, relatos y Tótems organizacionales</u> Se tienen como antivaleores y antihéroes, ya que sólo se dan en función de las perores direcciones y los comportamientos sin ética.</p>	<p><u>Comportamientos organizacionales</u> Los ritos informales que se establecen en la organización están principalmente dados por los grupos formales.</p>
<p>Comunicación</p>	<p><u>Valores, comportamiento y claridad organizacional</u> No se ha realizado un Manual de procedimientos claro, y tampoco se da a conocer. Los mecanismos formales de comunicación para la elaboración de un trabajo determinado son insuficientes y no son conocidos por el personal operativo. Los discursos que se utilizan no están proyectados para que todos los públicos de RENAPO lo comprendan, por lo tanto resultan confusos, incompletos y contradictorios</p>	<p><u>Valores, Ideología, Siglos, Símbolos y Claridad organizacional</u> Los actores tienen la representación de la organización "pasillo", ya que no hay una valoración por el recurso humano, desde el momento en que no se establecen mecanismos de comunicación suficientes y claros para que disminuyan sus zonas de incertidumbre. No se considera necesario el conocer las subculturas que integran el RENAPO. No se hacen discursos diferenciados para los diversos públicos de RENAPO. No se busca llegar a acuerdos con todo el personal, la toma de decisiones es centralizada</p>	<p><u>Ideología organizacional</u> Los empleados tenían la representación del <i>Cambio</i>, pero la organización no ha sufrido tal cambio. El discurso de <i>Cambio</i> no tiene relación con las acciones cotidianas, en consecuencia hay una gran desilusión. Asimismo, sucede con el discurso de "política de puertas abiertas" del director general, debido a que no se cumple.</p>	<p><u>Comportamientos organizacionales</u> El rumor se establece como mecanismos de comunicación.</p>

221

5. 3. 1. Fortalezas y Debilidades de **RENAPO**

De acuerdo al diagnóstico realizado en el apartado anterior y a su sistematización, podemos afirmar que tenemos debilidades y fortalezas o diferencias y similitudes en los rasgos culturales de **RENAPO**. Es por tanto, que iniciaremos por describirlas.

Las fortalezas de **RENAPO** son:

- 1) Tiene una misión, visión y objetivos detalladamente definidos y estructurados (que deben darse a conocer a todo el personal).
- 2) Los empleados asumen el organigrama vertical descendente, tanto productivamente, como de flujo de información (que puede transformarse en ascendente y abrir los cuellos de botella).
- 3) No existe la competencia, su vida está garantizada (aprovechar este público cautivo para desarrollar la vocación de servicio). Así como, la asignación del recurso económico, que a pesar de la baja presupuestal, existe (por lo tanto, sólo debe eficientarse).
- 4) Asimismo, **RENAPO** cuenta con recursos humanos suficientes para el desarrollo adecuado del proceso productivo (por consiguiente es necesario valorar al personal y mantenerlo informado para que se asuman como parte importante de la organización y como una pieza de un rompecabezas indispensable para completar la función de la misma). Es decir, clarificar las reglas organizacionales, para que todos sepan qué es lo que deben hacer cuando buscan una mejor situación laboral, profesional y económica.
- 5) Existen mecanismos de comunicación formales (los cuales deben llegar a todo el personal e implementarse otros, más flexibles, rápidos y sencillos).

Las debilidades de RENAPO son:

- 1) No hay mecanismos de información y comunicación suficientes. Por lo tanto, no se conoce la misión, visión y objetivos de la organización, lo que propicia un comportamiento desarticulado, tanto en la función social de la misma, como en los procesos productivos y hasta los mecanismos de control y motivación. Asimismo, no se establece ningún mecanismo de retroalimentación entre los directivos de la organización y el personal operativo. Un acuerdo que beneficie a todos en esta dependencia gubernamental, es por consiguiente, inimaginable.
- 2) No existe una valoración del Recurso Humano, ni una adecuada distribución de los recursos materiales y económicos. Por lo tanto, se ejerce el liderazgo autoritario, se sufren los cuellos de botella en la información y los signos/símbolos de la organización se toman negativos para el logro de un desempeño adecuado. Tampoco, hay un conocimiento de las subculturas que integran a RENAPO y las necesidades de las mismas.
- 3) No hay Claridad Organizacional, por lo tanto los valores e ideología de la misma se descomponen y no se logra orientarlos hacia la eficiencia en el proceso productivo, ni a la superación individual. Imposible también, conseguir que los empleados, a cualquier nivel, embonen "se pongan la camiseta" y desarrollen su vocación de servicio.
- 4) No existen ritos, mitos, leyendas, ni relatos positivos, de éxito y superación que integren a todo el personal. Los grupos informales se establecen por conveniencia. En los grupos formales, las relaciones de poder y de manejo de zonas de incertidumbre, son usuales. En consecuencia, resulta difícil que el objetivo individual del empleado se homologue con el organizacional.

- 5) La imagen interna y externa concuerdan en el mal funcionamiento de la dependencia gubernamental; en su ineficiencia; en su desinterés por la autoridad legítima de sus directivos o por el profesionalismo de sus integrantes; en su alto grado de violación a los mecanismos de control, motivación y reclutamiento/selección. Por tanto, no hay una lectura del ambiente relevante de RENAPO, ni tampoco el conocimiento de las subculturas que se filtra a la misma.

Conforme a estas debilidades y fortalezas de RENAPO, podemos decir que uno de los factores de fragmentación o separación de la organización es: seguir reproduciendo esta Cultura Organizacional, en la que no existe conocimiento de la misma, no hay una claridad organizacional que plantee las reglas del juego en la organización, tampoco hay valores, signos/símbolos positivos, al igual que su ideología resultan nocivas para el propio desempeño laboral. Es también, el ejercicio de un liderazgo autoritario y las relaciones de poder lo que sacrifica constantemente el desarrollo de la propia organización, así como su carencia de autoridades legítimas que se erijan como héroes organizacionales y que alimenten positivamente y con una verdadera vocación de servicio, los mitos, cuentos, relatos y leyendas de esta dependencia gubernamental.

Ahora, el factor que puede integrar, unir o vincular al RENAPO es: la detallada estructura, en donde visión, misión, objetivos, mecanismos de control, de motivación, reglamentación/normatividad de la organización está minuciosamente descritos. Asimismo, se pueden eficientar los mecanismos formales de comunicación, además de aprovechar el uso del rumor para divulgar la información pertinente y verídica. También, sería práctico el hacer uso de los grupos formales o de trabajo para tratar de integrar y cohesionar al personal.

5. 4. Estrategia de intervención de RENAPO

De acuerdo a lo obtenido con la sistematización anterior, habiendo detectado las debilidades y fortalezas de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal y retomando el concepto de Comunicación Organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y hacia el medio que rodea a la misma. Entonces, ahora debemos evitar los puntos de quiebre, por lo que necesitaremos empezar a trabajar en varios aspectos, mismos que se detectaron en los capítulos anteriores.

Inicialmente, se le llama *punto de quiebre* a los cambios rápidos, impredecibles y discontinuos a los que se enfrentan en la actualidad las organizaciones. Es decir, éste es un nuevo tipo de cambio que implica un viraje total en donde se hace necesario “percibimos a nosotros mismos y al mundo que nos rodea de una manera profundamente diferente”⁸⁸. Esto es, exige cambios de actitud, mentalidad y forma de pensar para dirigir creativamente la transformación empresarial, tratando de resolver los problemas sin utilizar las herramientas del pasado. Asimismo, nos permite guiar, administrar y dirigir el cambio para conseguir un crecimiento empresarial.

Por consiguiente, lo ideal representa utilizar la *Teoría de la Transformación*, La cual implica que “El futuro no está determinado por el pasado, sino por el mismo futuro”⁸⁹, y describe 3 fases:

Fase 1 Formación.- Implica una búsqueda caótica de un patrón y la forma de conectarse con su medio ambiente.

⁸⁸ Sánchez Huerta, Ángel. Punto de quiebre. Capacitación, Año 1, No. 9. Marzo 1994.

⁸⁹ *Ibid*

Fase 2 Normativa. - Se da después de haber encontrado el patrón adecuado o exitoso, entonces se requerirá de mejorarlo y repetirlo para hacer crecer esa conexión con el medio ambiente.

Fase 3 Integración. - Se refiere al tiempo en el que se liberan las limitaciones que rodean al sistema y es cuando éste requiere de innovarse.

Asimismo, el estar preparados para *diseñar* estrategias que permitan “determinar todas las prácticas cuyo propósito es anticipar tales quiebres. El diseño se genera en la prudencia y la prudencia nace de una inquietud por anticipar lo que se puede venir, de la capacidad para evaluar el futuro como una manera en que el presente se reintegre a sí mismo”⁹⁰.

Un diseño oportuno pensado en tres áreas distintas de aplicación mejorará la calidad de vida y el trabajo en la organización. Por lo tanto se deberá tomar en cuenta:

- ✓ El Diseño Organizacional, que se refiere a dividir el trabajo y las herramientas de manera más eficiente, así como establecer una coordinación más fluida.
- ✓ El Diseño del Equipamiento, en el cual recae la importancia en el equipo físico.
- ✓ El Diseño de la Implementación, constituido por el desarrollo de la competencia comunicativa, normas y reglas para la organización y el equipo de comunicación.

5. 4. 1. Plataforma estratégica organizacional de RENAPO

Sin caer en la crisis del principio de la Racionalidad, “en el que todo estuviera perfectamente planificado y programado, a fin de proveer a la vida humana de certidumbre, seguridad y estabilidad, evitar anticipadamente penurias y sorpresas desagradables, conformar

⁹⁰ Flores, Carlos F. Inventando la empresa del Siglo XXI. Hachete. Santiago. 1989.

un camino para hacer emerger su espiritualidad, su desarrollo y satisfacción”⁹¹. Crisis en la que cayeron, en los años setenta, los líderes de la productividad industrial mundial, Estados Unidos y Japón, y en la que coinciden en reconocer como un factor determinante en ellas, la cultura y el estilo de vida en el que se encuentra inmersa dicha organización.

Con base en esto y en la intención de que RENAPO sea una organización en donde la eficiencia y la eficacia sea su característica principal, se plantea una estrategia comunicativa de intervención. Estrategia Comunicativa, pues a pesar de no darnos solución a problemas administrativos, sí nos ofrecerá mecanismos que nos permitan establecer acuerdos benéficos para todos los empleados de la organización, en tanto que la Comunicación tiene un papel Mediador, como lo establece Manuel Martín Serrano con su *Teoría de la Mediación Social*, así como el vínculo de acción estratégico en la *Teoría de la Acción Comunicativa* de Jürgen Habermas. Es decir, usaremos a la Comunicación como un instrumento que sirve para articular y orientar la acción social mediante este dispositivo de baja intensidad energética.

5. 4. 2. Proyecto Organizacional de RENAPO

Con la intención de dar solución a los problemas organizacionales de RENAPO y aprovechando sus elementos de cohesión, propondremos un Proyecto Organizacional que nos permita, paso a paso introducir a la cultura organizacional valores y creencias encaminados a hacer de esta dependencia de gobierno, una oficina eficiente y eficaz. En donde su personal se sienta parte de ella y desarrolle su vocación de servicio. La que contenga “reglas claras de juego” y se encuentren a la vista de todos los actores organizacionales. Donde las relaciones

⁹¹ Pérez Dávila, Jaime. Imágenes de la organización. Taller de Investigación. Diseño de estrategias y conclusiones finales. Tema 7. México, 1998.

de poder, no sean el único motor de esta organización y haga de la misma, una *Organización Habitable*.

Nombre:

En busca de un RENAPO diferente

Objetivos:

- Lograr que el personal de RENAPO conozca lo que es su organización y hacia dónde se dirige. Así como la importancia del trabajo individual para el logro de objetivos personales y organizacionales.
- Abrir canales comunicativos, que permitan el feed back negativo y el logro de acuerdos entre las diferentes subculturas que integran a la organización.
- Instrumentar mecanismos de valoración profesional y curricular, así como de motivación y desarrollo personal y profesional.

Finalidad:

El punto determinante será el de proporcionar **claridad organizacional**, ofrecer mecanismos adecuados de **comunicación e información**, eliminar el uso y el abuso de **relaciones de poder** y **dar voz** a los actores que hacen funcionar a RENAPO. Obteniendo como consecuencia, una organización con procesos productivos adecuados, eficientes, fluidos y eficaces, que redunden en el beneficio de cada uno de los integrantes de la misma.

Justificación:

Es importante poner en claro cuáles son los mecanismos reales (control, motivación, visión, misión, objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo) de funcionamiento de la organización, para que el individuo se sienta con la confianza de desarrollarse productiva y profesionalmente dentro de ella. Que asuma a la organización objeto de estudio como la forma en que se pueden cubrir gran parte de sus necesidades e intente constantemente entablar relaciones basadas en el respeto, la autoridad legítima y la honestidad.

Asimismo, conseguir que RENAPO cumpla, de la mejor manera posible, con la tarea que le fue conferida y desarrollar su vocación de servicio. Desmitificando, la mala imagen de las dependencias gubernamentales (imagen externa). También, debemos corregir la imagen interna que tiene los empleados, tomando en cuenta las diferentes subculturas y las representaciones de cada una de ellas.

Políticas de acción:

Inicialmente, asumir que entre mayor información tenga cada individuo será en beneficio común y, a su vez, redundará en el mejor funcionamiento organizacional. Quitar la marca de "confidencialidad" a toda la información, y realmente mantener en resguardo elementos que no son requeridos por todo el personal, bajo criterios honestos, objetivos y claros.

Segundo, todas las negociaciones deben realizarse en completo respeto a las diferencias, siguiendo la lógica de la honestidad, la pertinencia y en la búsqueda constante de acuerdos que ofrezcan mejoras para todos los actores organizacionales. Importante resulta entonces, que se desarrollen en ambientes de libertad de opinión y que no se transformen en

un rin de lucha libre o de ataques personales. Asimismo, no debe usarse las reuniones como el momento de regaño, reproche o alabanza.

Tercero, intentar realizar reuniones amenas y un tanto informales, las que propiciarán por un lado, la imposibilidad o inadecuada ejecución de las obligaciones laborales, y por el otro, el cansancio de los participantes, quienes aceptarán propuestas poco adecuadas.

Cuarto, respetar los acuerdos a los que se llegue, y de haber problemas para la ejecución de las tareas otorgadas en las reuniones de trabajo, darlo a conocer y establecer límites aceptables para su entrega.

Quinto, esclarecer los mecanismos de asensos y mayor remuneración, así como, fomentar la capacitación continúa del personal como fuentes de obtención de estímulos y compensaciones al esfuerzo realizado.

Estructura organizacional:

Se respetará la estructura vertical descendente, propia de RENAPO, y a medida que vaya surtiendo efecto los proyectos de trabajo, se torne poco a poco ascendente y flexible. Por consiguiente, tendremos que convocar a los dos personajes de mayor poder en RENAPO, así como al director general (catalogados en el Capítulo 3 del presente trabajo), para demostrarles que existen problemas en la organización, cuáles son estos (productivos, comunicativos y en la cultura organizacional), y presentar las soluciones pertinentes.

Posteriormente, se hará necesario que ellos a su vez, lo den a conocer a los directores de área. Así, sucesivamente, se transmitirá a los subdirectores, después, a los jefes de departamento, enlace, operativo y hasta los empleados de mantenimiento.

Tipos de procesos:

El programa que se plantea llevar a cabo nos ofrece dar solución paralela y paulatina a los objetivos antes planteados:

En busca de un RENAPO diferente, es el nombre del proyecto organizacional y lo compartirá con el programa comunicativo a implementar. Esta frase se seleccionó debido a que refleja de manera sencilla y clara, cuál es nuestro objetivo general.

Se plantea que éste sea un programa de inducción, el cual llegue hasta niveles operativos, ya que nos estaremos refiriendo a la nueva cultura organizacional que se quiere implantar en RENAPO.

Las reuniones se integrarán por un representante de cada nivel, salvo empleados operativos, quienes serán tres, debido a que estos últimos son la mayoría en la organización. La elección de los operativos participantes se efectuará de acuerdo a la sugerencia de los demás compañeros. Pero, no serán los mismos participantes para cada junta.

Este programa se plantea a mediano y largo plazo, ya que a pesar de sus beneficios, no puede entorpecer las obligaciones cotidianas de la organización. Por consiguiente, inicialmente se propone a 12 meses, con una junta al mes y dos horas de duración por sesión.

La orden del día estará constituida de la siguiente manera:

En dichas reuniones se dará a conocer la misión, visión, objetivos, organigrama, mecanismos de control y motivación, así como metas organizacionales a corto, mediano y largo plazo; además, de los avances obtenidos (en resumen) del desarrollo laboral.

En segundo lugar, se pondrá en marcha el Programa de valoración académica, curricular y antigüedad en la dependencia. Para lo cual se revisarán los historiales del personal. Este se efectuará paulatinamente (5 personas por sesión), seleccionado de manera

alfabética y al que se tratará de estimular con el reconocimiento verbal por su desempeño, dar un día libre, otorgar un pase de salida adicional, y en el mejor de los casos, tratar de conseguir una promoción para la persona que no tenga el nivel de acuerdo a su experiencia o formación académica.

Este programa estará cimentado en el análisis cuidadoso de los reglamentos y normatividad propia de la Secretaría de Gobernación, ya que de no seguir dichos estatutos se volvería a caer en el favoritismo. De tal manera, los criterios estarán fincados en la objetividad y la imparcialidad.

Es importante, que la asignación de motivaciones, compensaciones o estímulos vaya acompañados de una explicación clara del por qué del beneficio otorgado, ya que ese movimiento, se realizará únicamente al interior del Registro Nacional de Población, debido a que por ser empleados de confianza y no de base, la Segob no otorga algunas compensaciones y prestaciones a este tipo de empleados.

De igual manera, de no haber ningún movimiento o compensación de ningún tipo, también debe ser claramente señalado.

El tercer punto que debe conformar la orden del día en las reuniones, será el de ir anexando mecanismos de información. Es decir, corroborar la entrega de oficios, circulares u notas informativas a todo el personal, y de no ser así, solicitar en el área de Pagaduría (que es a donde todo el personal acude dos veces por mes) se le informe al respecto.

Finalmente, será necesario dar a conocer los resultados obtenidos en cada área, comentándolos en las posteriores reuniones. Cabe mencionar, que se debe ir desarrollando cada vez más el uso de mecanismos de comunicación directa (interpersonal).

Hacer énfasis en la importancia que tendrá la superación del personal y la capacitación para el logro de estímulos y motivaciones, respetando el discurso y apoyándolo con acciones. Mismas que se otorgarán de acuerdo al esfuerzo y trabajo que demuestre el empleado. De tal manera, se cumplirá lo ofrecido y se valorará el trabajo del empleado.

Finalmente, cada 2 meses se realizará una reunión informal en la que los representantes de cada área informen a los otros representantes de área, sus avances en los rubros antes señalados. Se celebrarán bajo la misma tónica y formato que las de cada área.

Acciones:

Las acciones estarán encaminadas a reforzar continuamente el logro de los objetivos planteados:

- Se rescatará la información que se quiere dar a conocer: misión, visión, objetivos, etc. y se plasmará en no más de dos cuartillas, de manera clara, sencilla y concisa.
- Será deber de los participantes hacer extensivo éste documento y comentarlo, así como lo que se discutió en la reunión anterior.
- Platicar también acerca de los avances y anotar sugerencias del personal, para presentarlas en las reuniones de discusión. Comunicar al personal el factor de aceptación o negativa de las sugerencias realizadas.
- Comentar abiertamente los requisitos necesarios para el logro de estímulos ó promoción.
- Cada empleado redactará de manera sencilla la formación escolar con que cuenta, su experiencia profesional, y cursos adicionales con que cuenta. Mismos que entregará a los representantes de la próxima junta. De no tener alguno o ninguno de esta formación académica, señalará sus cualidades, capacidades y antigüedad en la organización. Esto con el

fin de que a todo el personal se le conozca y se reconozcan las fuentes de poder con que cuenta.

- Estar constantemente promoviendo el interés de lo necesario del cambio de la Cultura Organizacional en RENAPO.

5. 4. 3. Plataforma estratégica Comunicativa de RENAPO

Esta estrategia estará basada en el programa organizacional denominado *En busca de un RENAPO diferente*, debido a que la Comunicación en su función MEDIDADORA y ORGANIZATIVA (cibernética de 2º orden) generará representaciones unificadas en las diferentes subculturas, con el fin de obtener beneficios individuales y organizacionales.

De tal manera, el ir informando y nutriendo de información al personal; valorarlos como profesionales y miembros que dan vida a la organización; sumar mecanismos informales de integración y de ágil comunicación, nos dará como resultado: claridad organizacional y valores, signos y símbolos positivos para todos en la organización. Es decir, se propiciará que el empleado tenga mayor seguridad en su situación labora y conozca hacia dónde pretende llegar la organización. Reconocerá los mecanismos de superación dentro de la misma y le impulsará a tratar de conseguir la mejor por la vía de la capacitación y el trabajo productivo y de calidad. Le impedirá el sentir a la dependencia de la Segob, como "pasillo" y empezará a "ponerse la camiseta". Finalmente, reconocerá la rapidez y funcionalidad de la comunicación interpersonal, por lo que no permitirá se hagan cuellos de botella en la información.

Al cabo de todo lo anterior, obtendremos una organización con estándares de eficiencia y eficacia, en donde los procesos productivos se realicen sin la erogación de altos

costos (energéticos, temporales, psicológicos y económicos), y en donde los individuos puedan cubrir el mayor número de necesidades posible, en un ambiente sano que le permita su superación intelectual y personal.

Asimismo, es importante transformar la imagen de las dependencias gubernamentales, en donde la vocación de servicio sea su característica principal y la utilización del presupuesto asignado a la misma, se canalice a desarrollar el mayor número de proyectos posibles y su consecuente repercusión en los sueldos y estímulos del personal a su cargo.

De acuerdo a esto, el sector público dejará de ser un fastidio para el público usuario y realmente facilitará el cumplimiento de las obligaciones del ciudadano ante el Gobierno Federal.

Programa:

El programa comunicativo a desarrollar estará conformado por 3 etapas:

1. Dar a conocer la misión, visión, objetivos, mecanismos de control y motivación, proyectos a corto, mediano y largo plazo; esclarecer el manual de procedimiento y difundirlo adecuadamente, y presentar los mecanismos de asensos y motivaciones de la organización.
2. Descentralizar la información y aplicar mecanismos de comunicación más eficientes, para lograr que las representaciones organizacionales coincidan de manera positiva.
3. Erradicar las zonas de incertidumbre y clarificar las fuentes de poder, en donde la autoridad legítima sea la base de la estructura organizacional. Valorando a todo el personal que integra la organización, tanto a nivel profesional, como en el entendido que existen diversas subculturas y desarrollar mensajes entendibles para cada tipo de público.

Proceso o dispositivo de comunicación:

Usaremos inicialmente un dispositivo interpersonal para dar a conocer el proyecto a los diferentes empleados y solicitaremos un consenso para elegir los representantes de cada nivel jerárquico.

Posteriormente, utilizaremos un proceso grupal, ya que empezaremos a trabajar en Reuniones Informativas y Explicativas. En las que se dará a conocer lo qué es la organización y hacia dónde va, los mecanismos de asenso y de estímulos. De tal manera, lograremos ir integrando al personal y romperemos con la rigidez estructural de RENAPO.

Utilizaremos pequeños letreros de reforzamiento, para abarcar a un público masivo. También, estaremos dando respuesta a las subsulturas, en las que se tiene la representación de la permanencia del uso de documentos informativos, además de la transmisión de la información de manera directa (jefes de departamento y algunos operativos).

Reiteradamente, usaremos la comunicación interpersonal para dar a conocer los avances de las reuniones, los acuerdos y solicitar sugerencias y/u opiniones respecto al tema a tratar en ese momento, ya que esta fue una representación similar en las diferentes subculturas organizacionales.

Es decir, sanaremos los canales comunicativos, abriremos los cuellos de botella y usaremos la comunicación interpersonal lo más posible, ya que será la forma inicial de informar rápida y económica a todo el personal de RENAPO (información obtenida en las encuestas de Clima Organizacional/Capítulo 3 y la Entrevista Semidirigida/Capítulo 4), lo cual disminuirá las zonas de incertidumbre del personal, así como logrará abatir la ansiedad por el desconocimiento del desenvolvimiento organizacional.

Tipos de públicos:

Se quiere llegar a todo el personal de RENAPO, desde mandos superiores, hasta personal operativo. Porque se hace necesario integrar a los actores organizacionales y aprovecharemos que todos los públicos coinciden en casi todas las representaciones negativas de la organización.

Encontramos, que de acuerdo a su estructura formal, las subculturas se integran de una manera similar, por lo que será necesario inicialmente, utilizar ese mismo mecanismo de información y comunicación hasta lograr erradicarlos a través de la flexibilidad e integración que se consiga en las reuniones y en los efectos que esto mismo propicie.

En general, se le dará voz a la parte de personal o subcultura que no la ha tenido y se pedirá oídos atentos a quienes siempre han permanecido en sus esferas de poder.

Formas de aproximación:

Las formas de aproximación a los públicos serán principalmente por mecanismos de comunicación establecidos en la organización:

- a) Aprovecharemos las prácticas formales como las notas informativas y las circulares. Así también, haremos uso de las llamadas por teléfono y para los que tienen acceso a Internet e Intranet, usaremos el recurso del correo electrónico.
- b) Utilizaremos la comunicación verbal como uno de los mecanismos comunicativos más económicos, ágiles y prácticos.
- c) Implementaremos un pequeño cartel para reforzar y aportar datos referentes a la propia organización.

Mensaje institucional:

Para esta implementación comunicativa del programa *En busca de un RENAPO diferente* utilizaremos el eslogan: **A RENAPO lo haces tú**

Esta frase pretende cambiar la representación que los actores organizacionales tienen respecto a RENAPO, ya que desde los mandos superiores hasta el personal operativo deben entender que la existencia de problemas en la organización, parte importante los ocasionan los propios actores organizacionales. Asimismo, la organización no tendría vida, sino estuviera compuesta por seres humanos, ya que no es un ente alejado, es la *casa en donde se convive* para el logro de objetivos organizacionales.

De igual manera, las actitudes y comportamientos que cada individuo tiene en la organización, son producto de ellos mismos, ya que las quejas por el desinterés de la organización hacia el empleado, el poco desarrollo profesional y la nula participación en la misma, es el reflejo del mismo desinterés del personal por el correcto y rápido desempeño laboral.

Asimismo, este discurso se encamina a la valoración de todos los empleados y en la consecución de logros organizacionales con base en la participación de todo el personal de RENAPO.

Por estas razones, la primera etapa dará a conocer qué es la organización (misión, visión, objetivos, planes a corto, mediano y largo plazo) en las Reuniones Informativas que se plantearon en el programa organizacional. Así como, los mecanismos de asenso y motivación de los empleados.

La segunda etapa, es en sí mismas las Juntas de trabajo, ya que se está utilizando la Comunicación Interpersonal, apoyándose en los mecanismos formales a lo que está

acostumbrado el personal de RENAPO. Es decir, en dos cuartillas se expondrá brevemente la información acerca de Registro Nacional de Población.

Una tercera etapa, será colocar en los 4 pisos que corresponden a las oficinas de RENAPO, un letrero pequeño (hoja oficio) con el eslogan *A RENAPO lo haces tú* e información importante de cada mes y principalmente, la misión, visión y objetivos de RENAPO; por ejemplo, el número de asignaciones de CURP al día; en un párrafo, explicar los acuerdos con los Registro Cíviles; algunos de los proyectos que estén marcha de cualquiera de las direcciones de RENAPO; recordar los horarios de atención del doctor, etc.

Propósito del mensaje institucional:

El propósito del mensaje es el de reforzar lo que se exprese en las reuniones y mantener constantemente informado al personal de los puntos de interés de la organización. Es decir, ir creando la representación de que RENAPO quiere ser diferente, empieza a tomar en cuenta a sus empleados y quiere fomentar la vocación de servicio que una oficina de gobierno, debe practicar.

Se quiere, que este mensaje institucional empiece a dar claridad organizacional, con valores de honestidad, veracidad, apertura e interés por la participación constante de todos los trabajadores en la organización.

También, debe sembrar en la organización: valores, signo, símbolos, ideología, tótems, héroes, conocimiento, historias, relatos, mitos y claridad organizacional; que se encaminen al beneficio personal y organizacional.

Medios o productos comunicativos:

Los productos comunicativos serán 3, que corresponden también a las fases en que se establecerá la estrategia comunicativa y organizacional:

- 1) Para la primer fase, en la que convocamos a la participación al programa organizacional, *En busca de un RENAPO diferente*, invitaremos mediante una Nota Informativa en la que se expresará lo siguiente:

A TODO EL PERSONAL

Le invitamos a participar del actual proyecto de desarrollo *En busca de un RENAPO diferente*, que tendrá como finalidad detectar las necesidades del personal de ésta Dirección General para un adecuado desempeño laboral y propiciar un mejor ambiente de trabajo.

Este proyecto se llevará a cabo mediante reuniones expositivas y de discusión abierta, para lo cual deberá elegir a sus representantes. Estos estarán adscritos a su dirección y ser uno por cada nivel jerárquico. En el caso del personal operativo, los seleccionados necesariamente tendrán que ser tres personas.

Cabe mencionar que cada meses se delegará la responsabilidad de representación a otros integrantes de la misma área.

En estas reuniones se conocerá qué es RENAPO, hacia dónde va y cuales serán los beneficios individuales que arroje el logro de los objetivos de ésta dependencia gubernamental.

Su participación es importante y sus opiniones representan el motor de éste proyecto.

Firmada, el Director General

Cabe señalar que este documento se entregará a cada departamento, se apoyará en llamadas telefónicas y la información directa otorgada por el personal de Pagaduría y de Prestaciones (Coordinación Administrativa).

El costo resultará mínimo, por lo que fácilmente será erogado por la propia organización.

El tiempo implícito de ésta tarea será de una semana, tanto para entregar el documento, como para reforzar la información verbalmente.

- 2) En la segunda fase se instrumentarán y celebrarán las Reuniones informativas y de discusión. Estas se realizarán en la primera semana de cada mes, con una duración de dos horas por sesión. Los temas a tratar serán, como se explicó en el proyecto organizacional: La misión, visión, objetivos, estructura, metas a corto, mediano y largo plazo, así como los mecanismos de control y estímulo.
- 3) Se analizarán los 5 historiales de las personas en su desenvolvimiento profesional y organizacional, para ponerse a discusión un estímulo o promoverlo a un puesto mejor. Se planearán ritos que ayuden a diseminar información y permitan la integración del personal.
- 4) La tercera fase y el producto comunicativo a implementar será un pequeño cartel, el cual esté impreso sobre una hoja tamaño oficio, de preferencia impreso a color y donde se plasme inicialmente el eslogan:

¡a RENAPO lo haces tú!

¿Qué es el Registro Nacional de Población (RENAPO)?

- ✓ Es un sistema de información integral que da cuenta de manera confiable y oportuna, del tamaño, distribución y características de la población que habita en el territorio nacional; así como de los mexicanos residentes en el extranjero.
- ✓ Es un instrumento de apoyo para planear, ejecutar y evaluar políticas y programas de desarrollo integral que beneficien a cada persona al otorgarle seguridad jurídica y simplificar su vinculación con los órganos públicos del gobierno; para el cumplimiento de obligaciones y ejercicio de derechos.
- ✓ Ayuda en la elaboración de padrones especializados a las instituciones que cumplan con esta función.

El mensaje anexo al eslogan cambiará mensualmente, y tocará tópicos diversos y relevantes para la organización, como se mencionó con anterioridad.

El costo será mínimo, porque estará realizado en hojas tamaño oficio, que serán colocadas en los pizarrones de cada área y piso, así como junto a los carteles institucionales en las entradas principales de cada nivel de las oficinas de RENAPO.

El tiempo, estará determinado por los 12 meses en que se planteó el programa organizacional.

Acciones para mejorar la Comunicación Interna en RENAPO:

Sustentado en el programa organizacional y comunicativo, las acciones para mejorar la Comunicación Interna en la organización objeto de estudio se enfocará a ampliar los

mecanismos de información, de tal manera que las órdenes dadas para realizar los procesos laborales se emitirán, en primera instancia, mediante los mecanismos formales de comunicación. Pero, ahora estarán acompañados de la reiteración verbal, en la que se puedan despejar dudas y llegar a acuerdos.

El flujo informativo que tomará la información estará determinado también, a la manera usual (vertical descendente), pero necesariamente se deberá transformar en ascendente. De tal manera que se acepte la retroalimentación a manera de sugerencias y opiniones. Asimismo, podrá utilizarse la estructura misma de la organización, aunque no resultará equivocado informar al jefe superior y no directamente al inmediato, como se hace convencionalmente.

El lenguaje a utilizar necesariamente requerirá de sencillez y claridad, para que todo el personal tenga muy claro el mensaje.

Se enfatiza la introducción paulatina de la comunicación directa, es decir, interpersonal, para constatar de manera inmediata si las representaciones formadas por el individuo son las que se pretendían crear, ya sea en el proyecto de trabajo, en la orden a realizar o en las metas a conseguir.

Acciones para mejorar la Comunicación Externa en RENAPO:

Debemos recordar que RENAPO no lee su entorno, por lo que las campañas que la propia organización hace, no cumplen con la función de dar a conocer a la dependencia. Se emitirá a nivel nacional la Campaña CURP 2002, pero en ésta no se integra un mensaje informativo acerca de la institución de origen, la Dirección General del Registro Nacional de

Población e Identificación Personal. Por lo tanto, se considera necesario una campaña que de a conocer a RENAPO y como uno de sus proyectos la asignación de la CURP.

Pero, como este punto no resulta realizable, debemos pensar en un mecanismo que nos ahorre dinero y tiempo. Es entonces un mecanismo adecuado el hacer de los empleados, nuestros publirelacionistas.

Por lo tanto, es fundamental que el personal tenga muy claro para qué dependencia trabaja y qué servicio presta esta dirección general. En consecuencia, el éxito del programa organizacional y comunicativo es de vital importancia, pues cada empleado es un reflejo de la organización. Es decir, si un empleado está bien informado, puede comunicar sobre su organización. Asimismo, un actor organizacional que tiene "puesta la camiseta", irradia esa imagen al exterior. Al igual que denota su interés por superarse y por mantener el reconocimiento a su trabajo. Evidenciando también, la claridad organizacional imperante y la misma transparencia en la prestación del servicio.

En consecuencia, el público que recibe el servicio de RENAPO, la CURP, sería otro promotor, que por su número, resultaría aún más importante. Cabe mencionar, que los ciudadanos no están acudiendo a obtener su CURP por gusto, sino por obligación. Entonces, él facilitarles este trámite, sería muy bien visto por la población en general.

CONCLUSIONES

1. La Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal es una organización que vive y se desarrolla dentro de un ambiente que la determina, posibilita, inhabilita y le da su razón de existir.
2. RENAPO es una organización compleja y contradictoria, que a pesar de tener problemas productivos, trabaja.
3. El cumplimiento de su tarea le obliga a tener interrelaciones muy estrechas, que hacen a esta organización dependiente de su entorno y con un ambiente relevante **político**, principalmente.
4. Es una organización **contingente** que sufre turbulencia, hostilidad, diversidad y escasez. Pero que no lee ni decodifica la información proveniente del exterior, menos aún del interior.
5. RENAPO, tipificada como una organización de Administración Pública y de bienestar común sufre conflictos que le imposibilitan prestar un servicio con altos índices de calidad, eficiencia y eficacia.
6. Tiene una filosofía, misión y visión detalladamente estructurados, pero que los empleados poco conocen, debido a que representan una fuente de poder.
7. Sus objetivos, aunque también muy definidos, parecieran difíciles de conseguir. Son tres y requieren la consecución de uno para poder iniciar los trabajos del siguiente.
8. Las relaciones imperantes en RENAPOS son de poder, no de autoridad legítima, por lo tanto la centralización de información facilita la violación constante de los mecanismos de autoridad y control.

9. Gareth Morgan en su obra *Imágenes de la Organización*, nos ha dado una visión explicativa de cómo entender y conocer a la organización objeto de estudio, por lo que la podemos tipificar en la *Metáfora Política*, la cual se refiere a las organizaciones con amplias redes de gente con intereses divergentes, que se reúnen por conveniencia. Resaltando el manejo del poder para cumplir con estos intereses particulares y en la búsqueda de mayor poder.

10. Asimismo, RENAPO un claro ejemplo de *Cárcel Psíquica*, ya que se hace uso de nuestras representaciones, ilusiones, deseos reprimidos y nos ofrecen construcciones de la realidad inducidas.

11. Sabemos también, que las organizaciones son estructuras creadas con el propósito de conseguir diversos fines y objetivos, para lo cual se proyectan procesos labores precisos, así como se instrumentan leyes y reglamentos que pretende conducir el comportamiento de los actores organizacionales. A pesar de esto, en el acontecer cotidiano, los procesos productivos distan de lo planeado y no hay el interés por realizar uno que se adapte a la realidad y trate de evitar los problemas encontrados.

12. El actor en su desenvolvimiento dentro de la organización requiere de cubrir necesidades básicas y psicológicas, por lo tanto estará en continua lucha por conseguirlos. Para lo cual echará mano de todos los recursos y estrategias a su disposición. Asimismo, utilizará todas fuentes de poder que le permitan hacerse de mayores libertades y de incrementar su poder.

13. El minimizar las zonas de incertidumbre dará al actor organizacional mayor poder, pero éste debe estar inmerso en flujos informativos y comunicativos. De ahí emergen los conflictos comunicativos y los cuellos de botella, por la búsqueda e incremento de las fuentes de poder.

14. En busca continua por conseguir sus intereses particulares, el actor se agrupa, como una forma natural e inherente a él, pero también como una estrategia que le facilita sus relaciones de poder.

15. De reconocer la existencia de problemas en la organización, el actor, los grupos y el propio RENAPO, deberán plantearse estrategias para dar solución a los conflictos productivos, comunicativos y de poder. Tropiezos que surgen en gran medida por flujos informativos interrumpidos o privados de su ascendencia y horizontalidad.

16. RENAPO sufre de graves problemas productivos de carácter infraestructurales, estructurales y superestructurales, en donde estos últimos son los que en mayor medida la afectan y al mismo tiempo, son los que posibilitan una solución. Es decir, mediante la comunicación podemos, sino resolver todos los problemas productivos, sí se puede ayudar a administrar adecuadamente los recursos materiales, mediante la participación y el deseo de la gente que integra la organización.

17. La Comunicación Organizacional nos ofrece la posibilidad de detectar, entender y dar la mejor opción de solución a los conflictos que se originan en la organización. Dado que la Comunicación en general, se alimenta del intercambio constante de información y la búsqueda de acuerdos que beneficien a todas las partes y el administrarla adecuadamente ayuda a plantearse ciertos cambios que incidan en la propia cultura organizacional.

18. Es importante disminuir los costos temporales, energéticos y psicológicos que el individuo erga en ejercicio su trabajo cotidiano en condiciones poco favorables, y de igual manera, costos que la organización también absorbe.

19. Es imperativo conocer y comunicar para los distintos miembros (subculturas) que integran a la organización y establecer acuerdos que den respuesta a gran parte de las necesidades individuales y organizacionales.

20. Es indispensable impregnar a los empleados a trabajar en concordancia con los objetivos organizacionales, de “ponerse la camiseta” y de querer permanecer en RENAPO. Pero, esto sólo se logrará abriendo los cuellos de botella en la información y estableciendo mecanismos ágiles y directos de comunicación. Es decir, brindarle la seguridad en “su” organización y en la importancia que su labor representa para la misma.

21. Poner en claro las “reglas del juego” para que el actor organizacional actúe con certeza y en base a sus derechos. De no ser así, se seguirán propiciando los favoritismos y nepotismos que caracterizan al sector público.

22. El establecer acuerdos pertinentes, honestos y en igualdad de circunstancias, propiciará una nueva cultura organizacional en RENAPO y la hará una organización *habitabile*.

23. RENAPO cuenta con toda una gama de rasgos culturales, pero todos ellos se manifiestan de manera negativa:

- Misión, visión, propósito y objetivos, perfectamente estructurados, los cuales no se dan a conocer. Por lo tanto, no existe la posibilidad de homogeneizar los objetivos individuales con los organizacionales.
- Un liderazgo autoritario que no se sustenta en la autoridad legítima, sino en el nepotismo y el compadrazgo.
- Valores organizacionales que se contraponen con el fin conferido por decreto a esta dependencia gubernamental: la prestación de un servicio que beneficiará a la sociedad. La corrupción, el ausentismo, la flojera, el desinterés, entre otros, se asumen como los

valores imperantes en la organización, por lo que podríamos definirlos como **antivalores**.

- Los comportamientos de los actores están encaminado únicamente a los beneficios individuales y donde la representación generalizada es el "hacer como trabajas, porque ellos hacen como que te pagan".
- Los mitos, leyendas y relatos de RENAPO se refieren a las peores administraciones, donde el funcionamiento y desarrollo de la organización, no representan lo importante dentro del discurso. En este sentido, también los personajes más representativos y recordados son los **antihéroes**.
- El conocimiento organizacional es mínimo, debido a que sólo se da a conocer la parte del proceso productivo a desempeñar, pero no la importancia que en conjunto tiene dicha labor.
- Los ritos en RENAPO son nulos, sólo se celebran los establecidos por la propia Secretaría de Gobernación.
- Tanto los signos, como los símbolos resultan ser negativos, ya que todo en apariencia funciona adecuadamente, con estrictos valores e intachables conductas, pero que en la realidad, se dan de manera contraria.
- La Claridad Organizacional es uno de los rasgos distintivos del RENAPO, ya que no existe, al contrario pareciera que la intención es complejizar y dar ambigüedad a todo lo que sucede en la organización. No hay procesos claros de producción. No se clarifican los mecanismos de control. No existen formas para informar acerca de las prestaciones, estímulos, derechos, obligaciones, etc. No hay la intención de hacer de RENAPO una organización transparente, tanto al interior, como al exterior.

- Los mecanismos de comunicación son formales: notas informativas, circulares, oficios, etc., los cuales no llegan a todo el personal. Con la característica de ser vertical descendente, que no acepta el feed back negativo.
- La imagen interna y externa son malas y no existe la preocupación por mejorarlas. No dan cohesión y desarticulan a la organización. No se conoce cuál es la labor de RENAPO, empezando por el personal que está a su cargo.

23. En consecuencia, la Estrategia Organizacional en RENAPO se enfocó a otorgar Claridad Organizacional, a informar al personal sobre RENAPO, a valorar a cada miembro de la misma y a reconocer las diferencias (subculturas) en busca de lograr acuerdos.

24. Asimismo, la Estrategia Comunicativa descansará en el Programa Organizacional para dar solución, no a los problemas administrativos de la organización, pero sí a plantearse representaciones que integren de manera adecuada a los actores organizacionales.

25. El fomento de la comunicación **interpersonal** como uno de los mecanismos fundamentales para el logro del funcionamiento eficiente y eficaz de RENAPO.

26. Tratar de construir una Cultural diferente en RENAPO, con valores y creencias positivos, que lleven beneficios al empleado y a la organización en general.

Como hemos visto a lo largo de la presente investigación, para el ser humano las organizaciones son parte de su formación social, de su diario acontecer y principalmente, el medio para obtener sus satisfactores. Asimismo, la **Comunicación** representa el puente mediante el cual el actor establece un vínculo con el mundo que lo rodea. Siendo además, una herramienta indispensable y factible de ordenamiento, por lo que su papel en las organizaciones resulta de vital importancia. Así como, es la forma en que la **cultura** se

difunde y reproduce, tanto social, como organizacionalmente. Esta última a su vez, se encuentra presente en todas las actividades del individuo, ya que representa los valores y creencias que rigen el actuar social e individual. La cultura es la que distingue, define y le da sentido al actuar de cada grupo social.

De tal manera, esta forma de conocimiento, análisis y reflexión acerca de un caso en particular, permite visualizar desde todos sus ángulos un fenómeno, lo que nos dará mayor profundidad y certeza en la investigación. De tal manera, permitirá aportar mayor información acerca de la evolución, características e importancia de la Teoría de la Comunicación. Así como su consecuente aplicación en el desarrollo social e individual. Es decir, la evolución de las especies está estrechamente relacionada con las capacidades comunicativas.

Es por tanto, el Seminario Taller-Extracurricular relevante para difundir e impregnar una cultura, en la que los valores y creencias estén encaminados al respeto y comprensión de las diferencias. Su labor, ser una guía que no permite al investigador extraviarse en temas que no competen a su estudio. Su legado, además de la titulación, es la actualización y la visión vanguardista de los fenómenos comunicativos. Por tanto, un campo fértil en donde el comunicólogo puede encontrar aplicación a sus conocimientos y enfrentar mínima competencia, que le permitan cubrir sus necesidades (básicas, profesionales y espirituales) satisfactoriamente. Además de que en la complejidad economía-política actual, dichos análisis resultan indispensables, para ofrecer organizaciones competitivas, que aprendan a anticipar posibles crisis, aprovechen oportunidades y ofrezcan a sus empleados, una vida digna y un transitar *habitable* por las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard. Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodología. Serie empresarial. Ed. Legis.
2. Ávila Guzmán, Xavier. De la Cibernética a la organización comunicante. Cuadernos del Colegio de Educación y comunicación. México. Octubre 1997. No. 1, Vol. 1. Año 1.
3. Ávila Guzmán, Xavier. Organización y Comunicación. Los Modelos Clásicos. Apuntes inéditos. México.
4. Crozier y Friedberg. El actor y el sistema. Alianza Editorial. 1990.
5. D'Aprix, Roger. La Comunicación clave de la productividad. Limusa Noriega. México, 1992.
6. Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, México, 1991.
7. Flores, Carlos F. Inventando la empresa del Siglo XXI. Hachete. Santiago. 1989.
8. Galindo Cáceres, Jesús (coordinador). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Ed. Pearson, 1998. Calderón Reyes, Miguel Ángel (editor responsable).
9. García Ibañez y Alvira. Análisis de la realidad social. Alianza Universidad. 1992.
10. González de Alba, Luis. Mentiras de mis maestros. Revista Nexos. No. 228, Diciembre 1996, p. 47-57.
11. Huse, Edgar F., El Comportamiento Humano en la Organización, Editorial Sitesa, México, 1980.

12. Johansen B., Oscar. La Comunicación y la Conducta Organizacional. Editorial Diana, México, 1979.
13. Jos S. Méndez. Dinámica Social en las Organizaciones. Editorial Mc Graw Hill, México, 1990.
14. Martín Serrano, Manuel. Teoría de la Comunicación. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, U.N.A.M. México, 1992.
15. Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Mimeográficas La Prensa. 1995.
16. Marx, Karl. El Capital, 4ª ed., Editorial Epoca, 1976.
17. Mayntz, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, 1º ed., 5º reimp., Madrid, Alianza Universidad, 1990.
18. Moles, Abraham. Teoría de los Actos. Modelos de comportamiento y costo de la acción. Trillas. México. 1982.
19. Morgan, Gareth. Imágenes de la Organización. México, Alfa Omega/RA-MA, 1991.
20. Olmsted, M. S. El pequeño grupo. Paidós. 1996.
21. Ortí, Alfonso. Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación.
22. Pérez Dávila, Jaime. Imágenes de la organización. Taller de Investigación. Diseño de estrategias y conclusiones finales. Tema 7. México, 1998.
23. Pérez Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización. México, Abril 1998.
24. Revilla, Mario. Teoría de la Representación. Cadec. Tesis de maestría. Inédito, 2001.
25. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. Trad. Rosa María Rosas Sánchez, 3ª Ed., México, Prentice Hall, 1991.
26. Ruiz Olabuénaya, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Universidad de Deusto, España, 1995.

27. Salaman, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e Ideología en las organizaciones. Trad. Martha Merodio, México, FCE, 1984.
28. Sánchez Huerta, Angel. Punto de quiebre. Revista Opinión experta. Capacitación, Año 1, No. 9. Marzo 1994, p. 42-44.
29. Schien, Edgar H. Psicología de la Organización. Trad. Víctor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982.
30. Serrano, Rafael; Pérez, Jaime; Mendoza, Fernando; Ávila, Xavier, y Revilla, Mario. La Organización Habitable. Ed. Syg, S.A. de C.V. México, 2001.

Documentos Internos:

31. Aspectos Relevantes. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. 10 de febrero de 1999.
32. Conceptualización de la Captura Histórica en función del Registro de Población. 1998.
33. Dirección de Investigación, Planeación y Evaluación. México. 1999.
34. Manual de Procedimientos de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Oficialía Mayor 1982. Dirección General de Programación, Organización y Sistemas de la Secretaría de Gobernación.
35. Moncada Martínez, Dante. Delimitación de los Elementos que integran el RENAPO: Un acercamiento conceptual. Dirección General del Registro Nacional de Población. 15 de julio de 1998.
32. Murillo Vidal, Rafael. Diario Oficial. Organó del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. Miércoles 20 de agosto de 1980. Tomo CCCLXI. No. 37.

33. Registro Nacional de Población. Aspectos Fundamentales. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Mayo 1998. Secretaría de Gobernación, Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios.
34. Registro Nacional de Población. Estimación Presupuestal 2000. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. 26 de junio de 1997. Subsecretaría de Población y Servicios Migratorios.
35. Sumando Gente Boletín Informativo. Organó de Comunicación del Comité Permanente de Funcionarios del Registro Civil. Secretaría de Gobernación, Registro Nacional de Población e Identificación Personal y Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. Año 1, No. 1, Ene.-Feb. 1981. Reimpreso en la editorial Litografía "Regina de los Ángeles, S.A."

Páginas de Internet:

36. Intranet. Antecedentes Históricos
www.segob.gob.mx/Inducción/Antecedentes.asp
Pág. 1 de 1. 21 de junio de 2001.
37. Intranet. Introducción
www.segob.gob.mx/Inducción/Introducción.asp
Pág. 1 de 2. 21 de junio de 2001.
38. Intranet. Estructura Orgánica
www.segob.gob.mx/Inducción/Estructura.asp
Pág. 1 de 23. 21 de junio de 2001.

Otros:

Conferencia. Junta de preparación para la LXX Reunión del Comité Permanente del Consejo Nacional de Funcionarios del Registro Civil. Celebrada en las instalaciones de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, en el Piso 17, el 11 de mayo del 2001 de 10:00 a 15:00.

ANEXO

VERSIONES ESTENGRÁFICAS DE ENTREVISTAS. Capítulo IV

I= investigador

E= entrevistado (a)

E2= entrevistado dos (sólo en el caso de los Asesores).

ASESORES DE LA DIRECCIÓN GENERAL

Miércoles 17 de octubre de 2001, 14:30 hrs.

I: ¿Consideran importante la Comunicación para el Registro Nacional de Población?

E: En todos lados tiene que haber comunicación. No hay avances sin ella. Además de que es el medio entre los individuos, ya sean estos mandos medios superiores y operativos. La comunicación interpersonal es fundamental y luego al exterior también resulta importante.

E2: Cuando no hay comunicación hay un retraso de información y de entendimiento, esto propicia retraso en el trabajo, además de que puede estar mal elaborado, la persona no tiene todos los elementos necesarios o no tiene claro el objetivo deseado. No hay avances en la intelección entre individuos, ni para el interior, ni con el exterior.

I: ¿Piensan que RENAPO tiene problemas de Comunicación?

E: En RENAPO hay un problema de comunicación al interior muy importante. No existen los conductos adecuados de comunicación, aunque sí hay, pero son ortodoxos. El problema es que se tiene que hacer llegar un oficio a la gente, pero este proceso resulta muy lento. No se hace caso a la comunicación económica, a la comunicación interpersonal, de frente. La comunicación aquí es lenta y burocrática, no es sencilla, ni fluida, ni debe ser sólo descendente, sino ascendente. En la burocracia es muy complicado tener comunicación. Hay fracturas en la comunicación.

E2: Lo más importante es la comunicación entre los mismos administrativos para que este barco camine. No se puede uno quedar con la comunicación ortodoxa, ya que como te dije, es burocrática. Le falta el dinamismo de la comunicación directa. Se alargo tanto, el problema es

que se tiene que hacer llegar un oficio a alguien, pero el proceso se vuelve muy lento, entre que lo redactan, lo mandan a firma, hacen las copias y luego encuentran a alguien para entregarlo. No hay caso...

I: ¿Qué importancia creen ustedes que tiene la Comunicación en el funcionamiento de RENAPO?

E: La Comunicación es un soporte y no sólo debe ser de arriba para abajo, sino ascendente. También existen las fracturas de comunicación porque cada quien tiene objetivos distintos. Es necesario involucrar a los empleados de menor rango, los que aparecen hasta abajo en el organigrama. Pero esto no se puede hacer con un Boletín Informativo, primero, porque la gente no lee. Luego, tiene que estar todo el día o gran parte de su día en el trabajo; y después le pide que lea un boletín... No, lo que quiere es olvidarse de los problemas en la oficina. Además eso no es sano. Lo que se debe hacer, es que Director General se reúna a platicar los avances y metas de la institución. Pero a todo el personal, unos son tan importantes como los otros.

Aquí todo se maneja como que los directivos están dentro de una esfera, a ellos no les llega nada y tampoco sale nada de ahí. Entonces lo que sucede es que los jefes de área no saben de su propia área y menos aún puede saber de lo demás. Aunque ese no es el caso...

Un jefe de departamento o jefe de área debe conocer su área y conocer hasta si hay faltantes en la papelería, sino cómo se va a elaborar un documento. Así también debe tener muy claro cuál es su trabajo y el de su personal. Si no pasa que cuando le llega un documento de otro jefe de departamento no responde rápido, ni adecuadamente, entonces se lo pasa a su jefe inmediato, ocasionando problemas. Igual, tampoco puede tener claro que trabajos tienen que cumplir los miembros de su área. Es muy difícil ser un buen jefe.

Eso mismo pasa con la toma de decisiones, la Dirección General no debe tomar todas las decisiones, para eso tiene jefes de área, subdirectores, jefes de departamento. Cada uno debe conocer su trabajo y actuar en consecuencia.

Por eso, cuando le ofrecimos al director una propuesta, nos tachó de banales, ahora nos da la razón. Es que hay que conocer en dónde se trabaja... Pero te digo, o todos los directores de área conocen su área. No se viene aquí a improvisar, se debe tener un mínimo de conocimiento de lo que se va a hacer.

I: ¿Consideran importante el que todo el personal del RENAPO conozca la misión, visión y objetivos?

E2: De hecho hay desconocimiento de los lineamientos y objetivos del Registro. Entonces no todos trabajan para conseguir objetivos, lo que provoca que esto sea un barco a la deriva que se deja llevar por la corriente. Además, Si ya existen acuerdos, hay que respetarlos y tomar las decisiones de acuerdo a estos.

E: Se ve muy fácil las malas decisiones porque cada jefe de área debe ser responsable de su área y conocerla completamente. Debe tomar decisiones rápidas, sino propicia problemas. En el ejemplo que le daba, si a un subdirector le llega un documento de otra dependencia y éste no sabe qué hacer con él, se lo pasará a su jefe para que determine su curso; este a su vez, no conoce tampoco su área y lo pasa a un jefe inmediato, así hasta llegar al director general. Esto se vuelve burocrático y se centra la decisión en el director. Pero, quien debe dar respuesta es el subdirector, no el director, se debe contestar en igualdad de rango y a la brevedad.

Todos los jefes de área deben conocer su área y el objetivo del Registro. Eso es suficiente para no perderse.

I: ¿Tendrían ustedes alguna estrategia comunicativa para hacer más eficiente a la institución?

E: La estrategia comunicativa de RENAPO es saber que la base es el personal administrativo y debe estar informado; ya que tan importante son unos como otros. Se debe dar fluidez en la documentación, para que todo llegue a tiempo y se resuelvan los problemas a tiempo.

La mejor estrategia comunicativa es la económica. Económica porque se ahorra tiempo y es la más fluida y rápida, más que el correo electrónico y que las llamadas. Tenemos una estructura piramidal, la información debe no debe ser descendente sino ascendente. En realidad lo que se necesitan no son recursos, sino voluntad política. No estar pendiente del dinero y hacer nuestra vida puramente metalizada, hay que llevarla con conocimiento y no de manera improvisada, porque esas son las bases de cada quien y se reflejan en el lugar dónde trabajas y en el cómo lo haces. Eso influye también que luego los jefes se deshacen de ese tipo de gentes, muy valiosas y con capacidad.

JEFE DE DEPARTAMENTO

Lunes 22 de octubre de 2001 11:15 hrs.

I: ¿Piensa usted que la Comunicación es importante para una institución como RENAPO?

E: La comunicación... Sin comunicación no puede haber ningún equipo de trabajo. Se obtienen resultados en base a que todos los procesos de comunicación se cumplan.

La comunicación tiene un emisor, un mensaje y un receptor, lo importante para la comunicación moderna es que entienda el receptor.

¿Usted sabe que para la Mercadotecnia lo más importante es el cliente? Pues igual aquí en la Dirección, lo más importante es el ciudadano que viene a tramitar su CURP. Eso es lo más importante, por eso debemos saber qué quieren y eso sólo se da con la comunicación. Así pasa con los empleados, saber que quieren y crecer con la institución.

I: ¿Los mecanismos de comunicación en RENAPO son suficientes para mantener a todo el personal informado de las actividades de esta institución?

E: La información debe bajar, no toda porque hay rasgos de confidencialidad en cada área. No nadamás debe haber comunicación escrita, también oral.

Hace falta comunicación, si existen mecanismos para eso están los oficios, notas informativas, las circulares, las atentas notas. También para eso tenemos la capacitación y la inducción hacia el organismo.

Los procesos de flujo de información deben ser tanto escritos como orales para que todos estemos dirigidos hacia un fin. El dar órdenes por escrito sólo sirve para cuando alguien no cumple, decir: ¡Mire desde cuando se lo encargue y no lo ha hecho! Queda establecido, pero es meramente un documento.

I: ¿Considera usted que en RENAPO tenemos problemas de Comunicación?

E: Si hay problemas de comunicación, hay problemas estructurales pues no hay fluidez en la información, lo importante es que baje. Hay que saber que todos trabajamos por el objetivo y misión de RENAPO. Definiendo el objetivo sabemos hacia quien estamos dirigidos: el ciudadano.

I: En referencia eso, ¿Todos en RENAPO conocen la misión, visión y objetivos?

E: Se trata de informar con la inducción y la capacitación a todo el personal hacia dónde trabaja este organismo. Pero, no todos lo conocen, porque a veces la misma gente no se interesa en preguntarlos. Además, el nombre mismo de nuestro organismo nos dice quién es nuestro cliente, el ciudadano. Así sucede también con cada departamento tiene un 1 ó 2 % de confidencialidad, pero no debe afectar en el manejo de los procedimientos para llegar al resultado del organismo. En la actual administración se está tratando de que este pequeño porcentaje de confidencialidad desaparezca y todos conozcamos todo de los departamentos. Pero, apenas se está trabajando en esto.

I: ¿Tendría usted una estrategia de comunicación para RENAPO?

E: La comunicación oral es la más importante, es la que da ofrece verdaderos resultados. Planear un proyecto de flujo de comunicación. Esta administración quiere estar más abierta a todo el personal, ya se está tomando en cuenta al personal, que es lo mejor que puede haber. A lo mejor no se ha dado al 100 %, pero se está tratando y son lo que sustentan al Registro de Población.

Una solución para muchos de los problemas de comunicación es que haya tanta comunicación oral como escrita. Sí, además del uso de la comunicación escrita, se debe usar la oral. Esa podría ser una estrategia...

OPERATIVA

Jueves 18 de octubre de 2001, 10:25 hrs.

I: ¿Consideras que la Comunicación es importante para el funcionamiento de RENAPO?

E: La comunicación es muy importante, la comunicación es la base para trabajar en armonía y nos posibilita a elaborar trabajos de calidad.

Es muy importante, porque luego por eso nos dan órdenes incompletas, esa es mala comunicación, ni sabes lo que es lo que quieren los jefes realmente. Ellos no saben comunicarse, piensan que uno es adivino y ya sabe uno lo que están pensando y cómo quieren que se hagan las cosas. Luego, cuando uno entrega el trabajo, ahí empiezan los problemas, porque uno no adivinó como lo querían, vienen los regañones y empiezan los problemas. Las

órdenes nos las dan incompletas, debería plantear mejor qué se tiene que hacer. Hasta que uno hace el trabajo le dicen que eran lo que realmente necesitaban.

Se nos debe hablar del proceso completo y las labores de cada quien. Cuando hay reuniones respetar lo que dice cada quien, sin tomar atribuciones que no corresponden.

I: ¿Crees entonces que RENAPO tiene problemas de comunicación?

E: Sí. Hay problemas, sí. La comunicación debe ser más directa. A veces mandan circulares y oficios, pero mi jefe se los queda, mejor nos enteramos en otras áreas.

Además, yo creo que mucho tiene que ver otras cosas, como éste nuevo edificio no nos deja lugar para comunicarnos, los espacios están muy delimitados, antes en el baño nos reuníamos para platicar, ahora como cada piso tiene su baño y luego se enojan porque estamos en otro baño que no es el nuestro.

I: ¿Tú piensas que es importante que todos sepamos las actividades de las diferentes direcciones de área o que hay cierta información confidencial?

E: Cada área es diferente y cada quien tiene cosas que hacer. El que se conozca mucho de otras áreas a veces no es bueno, uno no debe enterarse de todo lo que hacen los jefes. Nadie debe atribuciones que no le corresponden. Entonces, se debe conocer las áreas pero siempre con respeto. Por ejemplo, un jefe en la DIPE (Dirección de Investigación, Planeación y Evaluación) se enteró de que alguien estaba haciendo algo mal, éste le mandó un oficio, en vez de habérselo dicho al jefe de la persona y que su propio jefe hablara con él. Hay que ejercer un mínimo de respeto. Por eso no es bueno que se conozca todo lo de un área, en cada una hay cosas que no todos debemos conocer, como de la Coordinación Administrativa, que sabe el sueldo cada quien... Pero, sí es importante describir y conocer qué hace cada área. Es importante valorar a cada área.

I: Entonces ¿Cierta información de otras áreas ayudaría a mejorar el funcionamiento de RENAPO?

E: Mmm... Se empezaron a hacer reuniones para decir qué cosas no nos gustaban y qué proponíamos para el trabajo. Pero en vez de solucionar los problemas se hicieron más grandes, porque cuando le dije lo que no me parecía al jefe se enojó y prometió no tener represalias, pero desde esa vez ya no me habla bien. No se puede decir todo lo que piensas. Estos nuevos jefes ya son un poco más abiertos, aunque no puedas hablar directamente con el director general, puedes hablar con el secretario particular. Ya como que hay más comunicación

directa, te saludan, puedes festejar un cumpleaños y no te dicen nada, no que antes, se tenía que hacer antes de que llegaran los jefes. Además, ahora si te ven, por lo menos te saludan, es que no somos muebles. Después de estar aquí 8 horas, somos como una familia. Hacer reuniones a nivel operativo. Ahora ya se hacen reuniones entre jefes de departamento, entonces hacerlas con nosotros, que nos de órdenes completas. Que los jefes sean más flexibles. Que no haya áreas privilegiadas, como la dirección general y la coordinación administrativa. Tratar de que todos tengamos confianza entre los compañeros y con los jefes.

Es difícil hacer connivencias, pero hacer cursos de relaciones humanas para todas las áreas y que todos podamos participar, así se va conociendo la gente.

I: ¿Conoces la misión, visión y objetivos de RENAPO?

E: No todos sabemos el objetivo, anteriormente se daba un folleto, un engargolado donde venía que es el RENAPO, decía: conozca lo que va a hacer el RENAPO. Pero ahora, tu entras y sólo te dicen lo que vas a hacer, te dicen cuáles son tus cosas, pero no para qué...

I: ¿Cuál crees que sería una solución para los problemas de comunicación en esta institución?

E: La solución concreta es que los jefes hablen, te digo que esta administración se ve diferente, bueno por lo menos ya saludan, no que los otros ni eso...

OPERATIVO

Martes 23 de octubre de 2001, 15:40 hrs.

I: ¿Crees que la Comunicación es importante para el funcionamiento de RENAPO?

E: Yo creo que nadie te ha dicho que la comunicación no es importante, es determinante, sin ella no hacemos nada. Con la comunicación el Director General dice cómo quiere que se trabaje y que no haya confusión en el plan de trabajo, así nadie falla. Esa es la forma en que se debe trabajar.

I: ¿Piensas que tenemos problemas de comunicación en RENAPO?

E: Las órdenes muchas veces no son claras, no te dicen qué quieren, ni cómo lo hagas, ni nada. Nadamás hágame esto y ahí tu sabes como lo haces.

La comunicación no se da como se bebe, ya que no es clara ni directa. El mayor grosor de la comunicación es informal, nos llegan por rumores, por lo que dicen cuando pasan a saludar.

En realidad la comunicación se da de manera totalmente burocrática.

I: ¿Se da a conocer la misión, visión y objetivos de RENAPO?

E: No se da esto. Supongo que hay que pedirlo al jefe. Eso de la misión y todo eso de la organización no lo sabemos, ¿Tú si ya lo sabes? ¿No creo que el licenciado XXXX te los hayas dicho cuando entraste? Ni él los sabe. El proyecto es entregar la CURP...

Los logros se deben dar a conocer, es el porqué está funcionando esta Dirección General. Debemos saber en qué porcentaje se avanza. Debemos ver los resultados del trabajo.

I: Es importante conocer el trabajo de todos en RENAPO o existe información confidencial en cada área?

E: Hay partes confidenciales, claro. Toda área maneja datos confidenciales, ni en la propia área de dirección se les da información de importancia. ¡Imagínate! No todo es bueno que se sepa. El ambiente esta muy viciado, las propias áreas se restringen la información, se autocensuran.

I: ¿Tendrias una estrategia comunicativa para que RENAPO funcionara mejor?

E: Ah, la mejor solución de comunicación sería, primero, se debería hacer verdaderos grupos de trabajo y tomar en cuenta las decisiones de los operativos, es importante porque somos los que ejecutamos el trabajo.

Yo tengo una estrategia: es formar grupos de trabajo. Son muy importantes lo grupos de trabajo y realizar una reunión cada 15 días todos los del departamento en donde digamos cada quien la fecha exacta de cuando entregamos el trabajo y no cambiar la fecha de entrega. Luego hacer reportes mensuales por escrito. Tenemos que administrar por objetivos. Esa es la solución.